



"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA UNA AGENCIA DE VIAJES"

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
CARRERA: CONTADOR PÚBLICO
ALUMNO: SILVINA L. QUINTEROS
AÑO 2012



Resumen Ejecutivo - Abstract



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

El desarrollo de este trabajo se fundamenta en la elaboración e implementación de un Sistema de Control Interno para una agencia de viajes, el mismo aspira como principal objetivo aportarle a la empresa “Lozada Viajes / Santiago Lozada” el perfeccionamiento de los procesos y contribuir al funcionamiento efectivo de todas las áreas de la empresa.

Con la finalidad de facilitar la comprensión y aplicación de la propuesta planteada, este documento contiene un marco teórico referencial, metodología utilizada, diagnóstico de la empresa, y finalmente el diseño de la propuesta y recomendaciones.

Como primer paso se procedió a conocer los antecedentes históricos de la empresa, su estructura organizacional y el contexto en que se encuentra al momento del desarrollo de este trabajo, de esto resultó el diagnóstico de la misma que permitió luego de un exhaustivo análisis la presentación de la propuesta basada primero en una carta dirigida al Director donde se demuestran las debilidades encontradas en los procesos, como así también sus implicancias y sugerencias para mejorarlos y segundo y como principal herramienta de control, la elaboración de Manuales de Organización y Funciones y de Normas y Procedimientos.

This document has been produced based on the development and deployment of an Internal Control System in a travel agency.

The main objective of this work is to improve the Lozada Viajes / Santiago Lozada agency’s processes and to contribute to the efficiency of the work being performed by all the areas.

In order to help the understanding and applicability of this proposal, this document is composed by a theoretical framework, methodology used, company diagnosis, and finally, the proposal and recommendations.

As a first step, the company’s history was studied: its organizational structure and the current situation. As a result of this, a diagnosis was developed and was used as a starting point for the proposal.

This proposal is based in two components: a note sent to the director which describes the weaknesses found in the current processes in combination with their consequences and improvement suggestions; and as the main control tools, the Organization and Functions Manual and the Rules and Procedures Manual.



INDICE

“PRESENTACIÓN”	Pág. 7
▪ Título	Pág. 8
▪ Objetivos Generales y Específicos	Pág. 8
CAPÍTULO 1 “MARCO TEÓRICO”	Pág. 9
▪ 1. 1 Agencia de Viajes como organización	Pág. 10
▪ 1.2. Estructura Organizativa	Pág. 12
▪ 1.3 La Coordinación	Pág. 17
▪ 1.4 El Dpto. Adm. Contable de una Agencia de Viajes	Pág. 18
▪ 1.5 Problemática Impositiva de las Agencias de Viajes	Pág. 20
▪ 1.5.1 IVA	Pág. 20
▪ 1.5.2 La Facturación	Pág. 21
▪ 1.6 Sistemas	Pág. 22
▪ 1.6.1 Como funciona un sistema	Pág. 23
▪ 1.6.2 Gestión Cobranzas y Pagos	Pág. 28
▪ 1.7 Informatización. La Tecnología en la Administración	Pág. 32
▪ 1.8 Auditoría	Pág. 33
▪ 1.8.1 Objetivos	Pág. 34
▪ 1.8.2 Finalidad	Pág. 35
▪ 1.8.3 Clasificación de Auditoría	Pág. 35
▪ 1.8.3.1 Auditoría Externa	Pág. 35
▪ 1.8.3.2 Auditoría Interna	Pág. 36
▪ 1.8.3.3 Auditoría Administrativa	Pág. 36
▪ 1.9 Control Interno	Pág. 38
▪ 1.9.1 Primera Etapa	Pág. 38



▪ 1.9.2 Segunda Etapa	Pág. 39
▪ 1.9.3 Tercera Etapa	Pág. 43
CAPÍTULO 2: “METODOLOGÍA”	Pág. 47
▪ 2.1 Metodología	Pág. 48
CAPÍTULO 3: “DIAGNÓSTICO”	Pág. 49
▪ 3.1 Análisis Interno	Pág. 50
▪ 3.1.1 Historia, Misión y Visión	Pág. 50
▪ 3.2 Relación con el Sector	Pág. 51
▪ 3.2.1 Clientes y Operadores Mayoristas	Pág. 51
▪ 3.2.2 Líneas Aéreas	Pág. 52
▪ 3.2.3 Tecnología	Pág. 52
▪ 3.3 Estructura de la Empresa	Pág. 53
▪ 3.3.1 Funciones y Responsabilidades	Pág. 53
▪ 3.3.2 Clima Laboral	Pág. 55
▪ 3.4 Procedimientos y Registros Actuales	Pág. 57
▪ 3.4.1 Circuito Ventas – Cobranzas	Pág. 57
▪ 3.4.2 Circuito Compras – Pagos	Pág. 60
▪ 3.5 Análisis Externo	Pág. 64
▪ 3.6 Análisis FODA	Pág. 67
CAPÍTULO 4: “PROPUESTAS”	Pág. 69
▪ 4.1 Presentación de las propuestas	Pág. 70
▪ 4.2 Carta de Control Interno al Director	Pág. 71
▪ 4.2.1 Debilidades Circuito Ventas – Cobranzas	Pág. 72
▪ 4.2.2 Debilidades Circuito Compras – Pagos	Pág. 73



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

- 4.3 Manual de Organización y Funciones Pág. 76
- 4.4 Manual de Normas y Procedimientos Pág. 87
- Conclusiones Pág. 103
- Anexos
- Bibliografía



Presentación



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

“Elaboración de un sistema de control interno para la empresa Lozada Viajes / Santiago Lozada”.

OBJETIVOS GENERALES

Desarrollar e implementar un sistema de control interno, con el fin de perfeccionar los procesos y contribuir al funcionamiento efectivo de todas las áreas de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los procesos y funciones de cada una de las áreas integrantes de la empresa con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos, sus efectos y definir las medidas a utilizar para reducirlos.
- Identificar que tipos de controles internos se aplican en la actualidad dentro de la empresa para determinar si los mismos son suficientes y si no lo fueren establecer los necesarios.
- Plantear mejoras a los circuitos administrativos ventas-cobros, compras-pagos para que los mismos sean más eficientes.
- Elaborar y poner en marcha la utilización de manuales de organización y funciones y de normas y procedimientos por escrito como principal herramienta de control.
- Brindar un plan de capacitación con el fin de motivar a todo el personal a la implementación de los cambios planteados en los procesos.



Capítulo 1

Marco Teórico



En este capítulo se establecerán algunas precisiones conceptuales sobre las organizaciones en general, la administración y las características particulares de la administración en las agencias de viajes. El objetivo es hacer foco en el control interno de una empresa de viajes y turismo, pero para ello es necesario comenzar con una mirada más general y estratégica.

La siguiente información se obtuvo del curso para agencias de viajes que dictó el A.A.A.V.Y.T. (Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo) en el año 2007.

1.1 Definición de Organización

Existen muchísimas definiciones de organización que responden a la evolución de las distintas teorías de la administración. Vamos a analizar algunas de ellas como para poder establecer diferencias y similitudes.

En primer término podemos afirmar que existe la creencia generalizada que organización es igual a empresa. Esta concepción es errónea ya que, como veremos en las definiciones a continuación, cualquier grupo de personas con un proyecto en común, conforma una organización. Por ejemplo: un club social, un equipo de fútbol, una familia, un partido político o una agencia de viajes son ejemplos de organización.

Aquí vamos a aclarar el segundo punto que consiste en la idea de que una organización tiene necesariamente que ser de grandes dimensiones, como una empresa multinacional, organismos gubernamentales o entidades de presencia mundial. Esta apreciación también es errónea, ya que el tamaño no es una de las variables de definición.

La organización

Las teorías clásicas de la Organización definen a ésta como “La coordinación racional de las actividades de varias personas para lograr un objetivo común y específico, a través de la división del trabajo y bajo una jerarquía de autoridad.”

Sin embargo una serie de factores que inciden sobre la organización hacen que dicha definición no sea completa. Teorías posteriores reformularon las características de la organización, teniendo en cuenta dichos factores, tales como:

1. Presiones del medio en que la organización se encuentra.
2. Dinámica interna provocada por la interacción de las personas.

Santiago Lazzati, en “Anatomía de la Organización”, expresa que:

“En general, cuando se encara cualquier aspecto problemático de una organización o de un sector de ella, es conveniente emplear un enfoque sistémico, que abarque una visión integral de todos los elementos componentes de la organización que tienen o pueden tener que ver con la problemática... Dicho enfoque sistémico también suele resultar provechoso en la resolución de

problemas puntuales, aunque el problema en cuestión parezca acotado, debido a la profunda interrelación que es común encontrar entre un elemento y otro. Por ejemplo, se afronta un problema del sistema de información respecto de un sector determinado, pero dicho problema tiene implicancias para otros sectores o para otros aspectos de la organización.”

(Lazzati, 1997)

Este autor realiza un gráfico como un modelo de la anatomía de la organización, que abarca:

1. El entorno de la organización, compuesto por el macroentorno y el ramo del negocio, que incluye actores que se relacionan directamente con la organización.
2. La evolución en el tiempo de las organizaciones, con su historia, presente, y futuro.
3. La propia organización, constituida por el negocio (la operación, la información y la gente, y la tecnología como factor común), que es conducido por un management y que tiene un desempeño.

Anatomía de la organización



(Lazzati, 1997)



En base al análisis de las definiciones anteriores podemos establecer algunos elementos en común para todas ellas y afirmar que todas las organizaciones a las que pertenecemos contienen dichos elementos.

- ✓Grupo de personas
- ✓Objetivo
- ✓Planificación / coordinación
- ✓División de tareas / funciones
- ✓Jerarquía / autoridad
- ✓Entorno

Entonces se concluye que todas las Agencias de Viajes son organizaciones y que cumplen con todas las características que las definen.

Partiendo del concepto de organización, se desprenden otras variables que conforman las distintas tipologías de organizaciones que existen. En este curso vamos a hacer especial énfasis en la estructura.

1.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la manera en la que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Ernest Dale describe lo que es organizar, como un proceso de cinco pasos:

- 1.** Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.
- 2.** Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente individuos y grupos. A esto nos referimos como división del trabajo (disgregación de un actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo).
- 3.** Combinar las actividades de manera lógica y eficiente. Al hecho de agrupar empleados y actividades lo llamaremos departamentalización. La agrupación en departamentos de actividades de trabajos similares y conectadas lógicamente.
- 4.** Establecer mecanismos para la coordinación. Esta integración de los esfuerzos individuales, de grupo y de departamentos facilita el logro de los objetivos.
- 5.** Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

(Dale, 1968)



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

Llegado este punto es necesario aclarar que el número de integrantes de una organización va a influir muy significativamente en la distribución del trabajo. **Las agencias de viajes son organizaciones que pueden tener desde un solo miembro o hasta cientos de ellos.** Por lo tanto aquí nos enfrentamos con algunas dudas, ¿cuál sería el modo de departamentalización más efectivo para una Agencia de Viajes? ¿Debería ser de una única forma dada por la naturaleza de la actividad, o existen otras variables que también influyen?

Santiago Lazzati, en “Anatomía de la Organización”, señala:

“La estructura que es habitual sintetizar gráficamente por medio de un organigrama, implica decidir acerca de las tres cuestiones siguientes:

- 1) La asignación de responsabilidades a los puestos de trabajo. Esto implica la definición de las tareas de los puestos de trabajo y asimismo, cierta agrupación de los procesos operativos.
- 2) La coordinación de las tareas entre las distintas áreas de responsabilidades y dentro de ellas. Esto entraña establecer relaciones de jefe-subordinado, o sea, niveles jerárquicos y también otras relaciones formales dentro de la organización.
- 3) La asignación de la gente a cada área de responsabilidad, lo cual influye significativamente sobre las relaciones interpersonales reales.

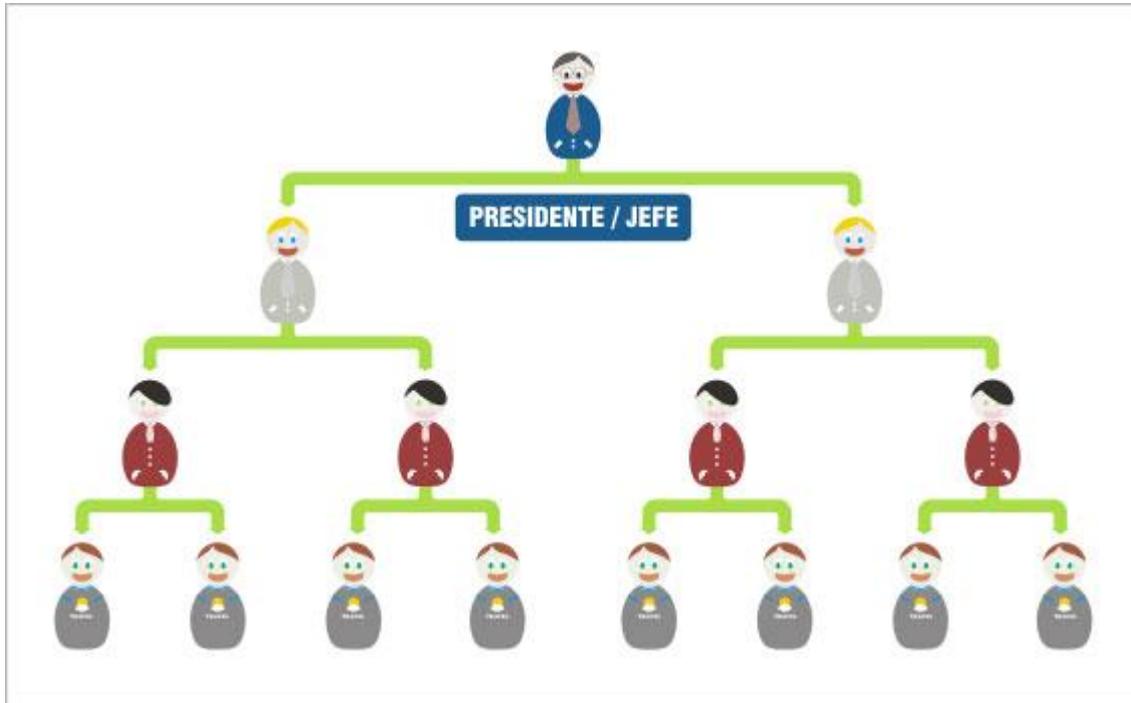
Cabe señalar que las cuestiones 1), 2) y 3) afectan principalmente la operación, la información y la gente, respectivamente.

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente. Por esta razón, los administradores trazan comúnmente un **organigrama o gráfico en el que se muestran las funciones, departamentos, posiciones dentro de la organización, y cómo se relacionan.** Los cuadros se distribuyen también, de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía y las líneas que conectan determinados cuadros representan las cadenas de mando.

Si observamos rápidamente un organigrama, apreciaremos rápidamente la línea de mando, que puede definirse como el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado.

Existen dos tipos clásicos de estructura organizacional.

Estructura de Organización Vertical



Las líneas muy anchas, en contraste, crean estructuras organizacionales horizontales, con menos niveles administrativos entre la parte superior y la inferior. Las organizaciones se están desplazando hacia estas estructuras horizontales para reducir los costos asociados con los niveles administrativos de mandos medios y para acelerar la toma de decisiones. El riesgo, es que los administradores restantes, tengan mayores responsabilidades y que sean superados al exigírseles demasiado.

Estructura de Organización Horizontal





ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

Investigaciones contemporáneas están de acuerdo en que no existe una línea de mando ideal. Para seleccionar una línea de mando apropiada se deben considerar factores tales como el entorno y las capacidades tanto de los administradores como de los subordinados. A medida que los mismos adquieran experiencia, la línea de mando óptima tiende a crearse.

En la actividad turística la gran mayoría de las agencias de viajes e incluso de operadores turísticos tienen una estructura mas bien achatada, sin llegar a conformar la clásica pirámide de las estructuras más complejas.

Esto se debe a que en general no existen mandos medios y la estructura se basa en la autoridad de un dueño o gerente general de la empresa y en el siguiente escalón directamente el personal de base de los distintos departamentos.

Existen algunas excepciones como las grandes empresas internacionales, los departamentos de turismo de sindicatos u obras sociales o los departamentos de turismo de las tarjetas de crédito que presentan una estructura mas desarrollada en el eje vertical con mayor cantidad de mandos medios, jefaturas, coordinaciones etc.

Los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente de tres maneras:

✓**Por función:** reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí.

Es la forma más lógica y básica de la departamentalización. Se encuentra principalmente en empresas pequeñas, pues permite la utilización eficiente de los recursos, facilita la supervisión, pues cada administrador es un experto en un escaso número de habilidades. Al ir creciendo una empresa, ya sea por expansión geográfica o por ampliación de su línea de productos empiezan a manifestárselas desventajas de este tipo de organización. Se hace más difícil tomar decisiones rápidas, o tomar medida inmediatas respecto de un problema, resulta más difícil determinar la responsabilidad y juzgar el desempeño en una estructura funcional.

✓**Por producto / mercado u organización por división:** reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, o los que se hallan en cierta región geográfica o a los que se tratan con determinado tipo de cliente. Por ejemplo la organización de una agencia de viajes puede incluir pasajeros individuales, corporativos y congresos. Cuando se hace muy difícil trabajar con una estructura funcional, los ejecutivos crean divisiones semiautomáticas, que diseñan, producen y comercializan sus propios productos. Cada una de ellas es responsable de las utilidades o de las pérdidas, y puede incluso competir con otra división de la misma compañía. Sin embargo el administrador,



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

debe reportar a su oficina central. Su autoridad termina en el punto donde sus decisiones afectan el trabajo de otras divisiones.

Puede seguir uno de esos tres patrones:

- Por producto, cuando cada producto requiere de tecnología de fabricación y métodos de mercadotecnia distintos.
- Por zona geográfica: Cuando una planta debe localizarse lo más cerca posible de fuentes de materias primas, de mercados importantes o de personal especializado.
- Por clientes: Cuando una división vende la mayor parte de sus productos o todos ellos a una clase particular de clientes (industrias, consumidores en general)

La organización por división tiene varias ventajas:

- Las habilidades, requeridas para generar y comercializar determinados productos, están agrupados en un lugar bajo una sola dirección, por lo que un trabajo complejo puede coordinarse más fácilmente y mantenerse un alto desempeño en la actividad.
- Mejoran la calidad y la toma de decisiones, ya que la mayoría se toman más cerca de la escena de acción.
- La carga para la administración central se aligera, porque los administradores divisionales tienen mayor autoridad, su desempeño puede medirse en términos de pérdidas y ganancias.
- Las desventajas, son que es posible que los intereses de la división sean antepuestos a las metas de la organización. Y tienden a aumentar los gastos administrativos, ya que cada división tiene su propio cuerpo de integrantes staff.

✓ **En la organización matricial**, existen simultáneamente dos tipos de estructura: los departamentos funcionales permanentes, poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos, según se necesite para poner en práctica programas específicos. De varios departamentos funcionales permanentes se seleccionan los integrantes del equipo que están subordinados a un administrador o líder de proyecto.

Este tipo de organización trata de combinar las ventajas de los diseños anteriores, procurando evitar sus limitaciones.

En una organización matricial, los empleados tienen dos jefes, es decir:

- una cadena de mando es funcional o divisional, diagramada verticalmente en los organigramas



precedentes.

►Y la otra aparece lateralmente.

En algunas organizaciones la estructura matricial se presenta en todos los niveles, mientras que en otras se usa sólo en ciertos departamentos.

Conforme las organizaciones se han vuelto globales, muchas utilizan la forma matricial en sus operaciones internacionales. La transición de una estructura funcional o divisional a una estructura matricial, eficiente, requiere de mucho tiempo y esfuerzo.

►El problema de coordinación se reduce al máximo, pues el personal más importante para un proyecto trabaja en grupos. Y esto produce el beneficio de llegar a entender las exigencias que afrontan quienes tienen diferentes áreas de responsabilidad.

►se reducen los costos, pues a cada proyecto se asigna únicamente el número de personas que necesita.

Una desventaja consiste en que los miembros del equipo requieren una habilidad superior en las relaciones interpersonales para tratar constantemente con otros integrantes y para conseguir la colaboración de los departamentos funcionales.

Son pocas las organizaciones que se sirven exclusivamente de un tipo, la mayor parte se adapta y combina estos patrones generales para reflejar sus estrategias únicas y de personal.

1.3 La coordinación

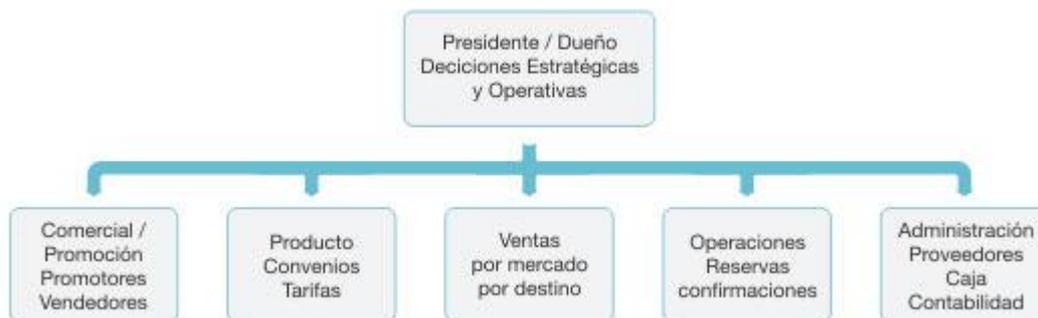
La coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades interdependientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales. Sin la coordinación, los individuos y departamentos perderían de vista sus funciones en el seno de la organización.

La necesidad de coordinación depende de la naturaleza y exigencias de comunicación de las actividades realizadas, así como el grado de interdependencia de las unidades que las ejecutan.

Cuando las unidades requieren flujo de información, lo que más conviene es un alto grado de coordinación. Es útil la coordinación para un trabajo no rutinario o impredecible, para aquel en el cual los factores ambientales están cambiando constantemente, o para las organizaciones que fijan altos objetivos de desempeño.

En base a estos conceptos pensemos en cual es el estilo de **Departamentalización mas habitual en una agencia de viajes**, recordemos que el departamento puede estar compuesto por una sola persona y no necesariamente estamos hablando de organizaciones de cientos de integrantes. La Departamentalización más utilizada es la basada en funciones, donde cada departamento se dedica a una tarea o conjunto de tareas específicas.

Un ejemplo clásico podría ser el siguiente:



Otro tipo de Departamentalización, menos frecuente, es la Departamentalización por mercado o por destino. En general es utilizado por las empresas de mayor estructura que tienen sus distintos departamentos divididos por mercado objetivo como viajes individuales, corporativos, congresos, agencias etc. A su vez cada uno de estos puede tener dentro de si mismo una división por función o hasta una Departamentalización mixta donde algunos departamentos como por ejemplo administración prestan servicios a todos los anteriores de forma centralizada.

Es importante destacar que el tema de cómo departamentalizar es una decisión estratégica que deben tomar los responsables de una agencia de viajes, ya que esta decisión influye directamente sobre la creación y funcionamiento de los procesos de trabajo, manifestándose en la eficiencia del funcionamiento de toda la empresa. En muchas ocasiones frente a problemas en el funcionamiento de la empresa se decide incorporar personal, o despedir personal; cuando probablemente el problema este en la división del trabajo y la asignación de tareas y responsabilidades.

1.4 El departamento Administrativo Contable de una Empresa de viajes.

Este departamento existe en todas las agencias de viajes cualquiera sea su tamaño y estructura. Vamos a analizar cuáles son las funciones específicas y las tareas a desempeñar por el personal que lo compone.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

Vamos a comenzar estableciendo, para enmarcar este análisis cuales son las actividades específicas de una Agencia de viajes según las leyes que rigen en nuestro país.

Naturaleza de los ingresos de una empresa de Viajes.

Los ingresos de una empresa de viajes están constituidos principalmente por las comisiones recibidas de los prestadores de los servicios, es decir, por el margen de ganancia fijado por la venta de cada servicio o bien sobre el beneficio sobre la venta de los paquetes de elaboración propia.

Según la ley 18829 que reglamenta la actividad de las agencias de viajes, las actividades que están habilitadas para realizar son las siguientes:

- La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero.
- La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país y o en el extranjero
- La organización de viajes de carácter individual, colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes “ a forfait”, en el país o en el extranjero.
- La recepción y asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes.
- La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualquiera de estos servicios.
- La realización de actividades similares o conexas las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva.

En el decreto reglamentario 2182/72 se agregan las siguientes actividades conexas:

- La compra y venta de cheques del viajero y de cualquier otro medio de pago, por cuenta propia o de terceros.
- La formalización, por cuenta de empresas autorizadas de seguros que cubran los riesgos de los servicios contratados
- Los despachos de aduana en lo concerniente a equipajes y cargas de los viajeros.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

- ▶ La venta de entradas para espectáculos públicos, deportivos, artísticos y culturales, cuando constituyan partes de otros servicios turísticos.
- ▶ La prestación de cualquier otro servicio que sea consecuencia de las actividades específicas de los agentes de viajes.

Una vez establecido cual es el núcleo del negocio de una agencia vamos a detenernos en este curso en los aspectos administrativos y contables necesarios para llevar a cabo toda la gestión de la misma.

Dentro de un departamento administrativo clásico podemos encontrar las siguientes funciones:

- ✓Caja para cobros y emisión de recibos
- ✓Pago a proveedores
- ✓Facturación y cuentas corrientes
- ✓Liquidaciones a BSP
- ✓Control de gestión
- ✓Contabilidad

1.5 Problemática Impositiva de las Agencias de Viajes

1.5.1 Impuesto al valor agregado IVA

Antecedentes

Antes de la generalización del IVA el circuito interno del manejo administrativo, contable e impositivo de las agencias de viajes era relativamente simple, estando circunscripto a la emisión de comprobantes por los ingresos percibidos de los pasajeros y los recibos de comisión emitidos para los prestadores por la retribución de su actividad de intermediación.

Esto permitía la facilidad de la liquidación del impuesto a los ingresos brutos, ya que la misma solo consistía en sumar los recibos de comisión del mes y aplicar sobre el total la alícuota correspondiente.

Este procedimiento resultaba sencillo de administrar por las propias agencias, especialmente las



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

mas pequeñas, que no podían incorporar dentro de sus costos fijos honorarios elevados de profesionales en ciencias económicas.

Con la generalización del impuesto al valor agregado, la situación administrativa, impositiva y contable de las agencias de viajes incluyendo en este concepto tanto a los intermediarios como a los organizadores, se complico sensiblemente, no solo porque las normas no han sido claras desde el principio, sino porque esa falta de claridad ha dado lugar a interpretaciones contrapuestas que no hacen mas que desorientar a quienes deben hacerse cargo de la gestión administrativa de una agencia de viajes.

A esto contribuye la ausencia de unificación de criterios en la interpretación de las normas. La ley 23.871, que generalizó el IVA para los servicios, amplió el ámbito de aplicación del tributo a lo que genéricamente se encuadra como “locaciones y prestaciones de servicios”. A consecuencia de la generalización del IVA la situación de las agencias de viajes ha cambiado sustancialmente.

1.5.2 La facturación

Este es un tema central en la administración de cualquier empresa de turismo. Debido a la estructura y a la Departamentalización que es habitual en las empresas de turismo, muchas veces solo el personal de administración es quien conoce la forma adecuada de calcular el IVA para los distintos productos que se venden. Pero es necesario que todo el personal de ventas que es quien realiza las cotizaciones para el pasajero y quien genera las reservas y las ingresa en los sistemas, para luego ser facturadas, conozca perfectamente la forma correcta de caculo de IVA para no incurrir en errores, que en muchos casos, terminan ocasionando la disminución de las utilidades.

Por todo esto es que vamos a ver a continuación cuales son esas reglas. En las agencias de viajes minoristas una necesidad fundamental es la de tener la factura de los mayoristas o prestadores, para poder facturar, sobre todo en casos de ventas de servicios al exterior o paquetes turísticos en los que es necesario discriminar transporte y otros servicios (hotelería, traslados, excursiones, alquiler de autos, etc).

La legislación establece que las agencias de viajes deberán facturar:

1. Cuando se trate de servicios al exterior, discriminando por un lado los servicios de transporte, exentos, por otro lado los servicios no computables, que es el costo de los servicios en el exterior (dato que solo conoce el operador mayorista) y finalmente, los servicios gravados, que por el efecto cascada del IVA, es la suma de la ganancia del operador mas la del agente de viajes.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

2. De esta manera el único importe que queda gravado para la agencia de viajes es la comisión.
3. Cuando se trate de servicios en el país, se deben discriminar los servicios de transporte por un lado, dada su alícuota diferencial de 10.5% y el resto de los servicios gravados al 21% por otro. Por lo que en una factura de servicios en la Argentina, las agencias deben gravar la totalidad de los servicios. (Excepto aquellos prestados en la provincia de Tierra del Fuego)

Contra este debito fiscal elevado, tendrán el crédito fiscal del prestador de los servicios.

La gestión administrativa de las organizaciones está basada en diversas teorías que han ido modificándose a través del tiempo.

1.6 Modelo de Sistemas

“Un sistema es un todo organizado y complejo: un conjunto o combinación de partes que constituyen una totalidad intrincada y unitaria”.

En una organización el personal, las tareas, y la gerencia son interdependientes del mismo modo que los son los nervios, digestión y circulación en el cuerpo humano. De manera inevitable, el cambio de una parte afecta al resto. Igual que un organismo, una organización es un sistema. **“Una agencia de Viajes por mas pequeña que sea, constituye un sistema”.** Ya que es un todo en si misma, organizado de una determinada forma y no de cualquiera, donde cada parte cumple una función interdependiente con las demás.

En la teoría de la administración de empresas existe un modelo de pensamiento basado en sistemas que incluye premisas como las siguientes:

1. Existe un problema
2. Está ligado estrechamente a una situación
3. Requiere una solución
4. La solución tendrá otros efectos además del que se desea producir en el problema.
5. Es aconsejable tratar de prever dichos efectos
6. La solución puede evaluarse si se identifica y se pondera la combinación de resultados deseados e indeseados.
7. La solución no será permanente, puestos que las situaciones cambian permanentemente.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

Usted, como propietario, gerente, jefe o personal de base descubrirá la utilidad de ver la empresa como un todo dinámico y orgánico y que todas las tareas se encuentran inscriptas en un sistema de partes y procesos interrelacionados.

Por Ejemplo:

En una agencia de Viajes los vendedores asesoran rápido y eficientemente, realizan sus cotizaciones y arman una reserva, pero se retrasan en hacer los pedidos a los operadores, o los realizan mal u olvidan reconfirmar las reservas y luego el departamento administrativo no realiza los pagos a los proveedores porque la información no llegó en tiempo y forma, la reserva se pierde y hay que comenzar todo otra vez.

Este y muchos otros problemas que suceden en las agencias de viajes deben ser analizados viendo a la organización como un sistema.

Supongamos que el problema tenga su origen en que los vendedores son cinco y cada uno realiza sus compras al operador que quiere y realizan las reservas y reconfirmaciones de forma diferente, cada uno como acostumbra a hacerlas siempre.

La solución que se toma es que todos compren a un solo operador por cada destino y realice la reserva por email y la reconfirme por teléfono. ¿Sería esta la solución al problema?

Podría serlo o no. Es necesario saber como se tomaron esas decisiones y como esos cambios van a afectar al resto de la agencia. El problema se encuentra inscripto dentro de un sistema y no puede ser analizado por separado.

1.6.1 Como funciona un sistema:

Dado un determinado proceso de trabajo donde exista un problema podemos afirmar que siempre existe un sujeto (individuo o grupo) que se ocupa de tomar las decisiones y una unidad donde se ubica una problemática pertinente. Tanto si se trata de la planificación de las actividades de una unidad o de la resolución de un problema puntual. La unidad puede ser la organización en su totalidad o un sector de la misma.

Dada esta unidad como objeto de análisis, cabe enfocarla como un sistema. Entonces suele ser conveniente recurrir al modelo que distingue:

■ Los recursos o insumos (input), el proceso y el producto (output) del sistema o de la unidad. Por ejemplo en la confección de una mesa existen las distintas partes de madera y demás materiales como insumos (input) el proceso de construcción en manos de un carpintero o de una máquina y la mesa terminada como producto final del sistema (output).

En una agencia de viajes podemos hablar de varios procesos por ejemplo el de una venta. Tenemos una materia prima que son los productos turísticos, un proceso de ventas (que puede contar a su vez con varios procesos internos) y un producto final del sistema que es la reserva realizada por un cliente.

■ El macrosistema o entorno de la unidad.

Por un lado el macrosistema proporciona los recursos empleados como insumos por el sistema. Por otro lado, el proceso convierte los insumos en productos. Estos constituyen la contribución del sistema al macrosistema; en última instancia la justificación del sistema como tal.



Como ya vimos la aplicación del modelo de sistemas es totalmente válida para una empresa. El macrosistema comprenderá a los inversores, las entidades de crédito, los proveedores, las fuerzas laborales existentes en el mercado, etc. Estos sectores suministran los recursos financieros, físicos, y de mano de obra que dan lugar a los insumos de la empresa. A su vez ésta, brinda sus productos o servicios a los clientes, que también son parte del macrosistema.

Pero también dijimos que el modelo es aplicable a una parte de la empresa, por lo tanto si definimos a un departamento cualquiera como un sistema, el resto de la organización forma parte del macrosistema que otorgará al departamento los recursos necesarios para que este pueda brindar su output, es decir sus productos o servicios.

Por ejemplo si tomamos el departamento administrativo de una empresa de viajes, podemos considerar como macrosistema al resto de los departamentos de la misma.

¿Cuáles serían los insumos que le entrega la agencia al departamento administrativo?

■ **Físicos:** escritorios, computadoras, papelería, etc.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

❖ **Informativos:** datos de clientes, reservas realizadas, cambios en las reservas, fechas de pago, etc.

❖ **Management:** fijación de procesos de trabajo, toma de decisiones, resolución de problemas, control.

¿Cuáles serían los productos o outputs?

❖ Emisión de todos los comprobantes legales necesarios en tiempo y forma

❖ Recepción, manejo y control de todos los valores monetarios de la empresa.

❖ Producción de información administrativa, financiera y contable confiable.

❖ Muchos otros, que varían según la empresa.

El modelo de sistemas ayuda a clarificar dos conceptos importantes: el de la **eficacia** y el de la **eficiencia**.

❖ La eficacia se refiere al cumplimiento de los objetivos inherentes al output, es decir al producto final.

❖ La eficiencia, en cambio, versa sobre la relación entre el input y el output, entre el insumo y el producto, entre el costo y el resultado.

Un proceso puede ser eficaz porque produce el efecto buscado. Pero esto no significa que sea eficiente; la eficiencia depende también de los insumos. Y viceversa: un proceso puede ser eficiente porque la relación input – output es excelente, pero no necesariamente es eficaz. La eficacia radica en si se cumplió el objetivo correspondiente.

Además de la eficacia y de la eficiencia algunos agregan un tercer concepto: el de la **efectividad**. Este término se incorpora al concepto de eficacia (logro de objetivos del sistema), tomando en cuenta también los objetivos del macrosistema. Por ejemplo una actividad educativa puede haber sido eficaz porque cumplió con los objetivos del aprendizaje que se había fijado. Y sin embargo, no ser efectiva porque no provoca una mejora en el rendimiento de los participantes. En el caso de una agencia de viajes podemos citar el ejemplo de un vendedor que eleva la cantidad de ventas y cumple un objetivo planteado por la empresa. Pero para hacerlo utiliza gran cantidad de dinero en comunicaciones y realiza demasiados descuentos a sus pasajeros. En última instancia el objetivo de la empresa de aumentar las utilidades no se está cumpliendo, aunque el vendedor fue eficaz en su sistema de ventas.



Vamos a abordar ahora, el análisis más profundo de lo que es la gestión del departamento administrativo de una agencia de viajes.

Es importante recordar que estos conceptos no son solo aplicables a las grandes empresas sino que cualquier organización, incluyendo una empresa de viajes y turismo, se enfrenta a los mismos problemas, con la ventaja de poder diagnosticarlos y solucionarlos con mucha más rapidez debido a la mayor flexibilidad que tiene por ser una estructura pequeña.

En un mundo de recursos escasos y múltiples necesidades, se hace imperioso el uso óptimo de los mismos. Como bien se define la economía, como la administración de los escasos recursos para la satisfacción de un número infinito de necesidades, es menester lograr dentro de ese marco el aprovechamiento pleno de todos y cada uno de esos limitados recursos. En la compleja evolución de las actividades económicas no sólo han tenido lugar el desarrollo de los sistemas productivos ya sea de bienes como de servicios, sino que además se han ido ampliando como base de sustentación las actividades administrativo – burocráticas. En gran medida estas son el producto del crecimiento de las actividades terciarias llámense bancos, seguros, inmobiliarias, consultorías y por supuesto la actividad turística.

Las necesidades de mayor información para la toma de decisiones en las empresas, el aumento de la presión estatal en materia de trámites y cobros impositivos, han dado lugar a un aumento desproporcionado y desequilibrante de las tareas administrativo-burocráticas con el consiguiente y elevado desperdicio y despilfarro de recursos entre los que sobresale el recurso tiempo.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

Es por tal motivo imperioso establecer un sistema de mejora continua que permita mediante un método disciplinado que comprenda a todos (directivos y trabajadores) y mediante el uso de: análisis de tiempos y tareas, planificación, uso de los recursos informáticos, sistemas de diagnósticos, reestructuración organizativa, trabajo en equipo, investigación de operaciones y sistemas de calidad entre otros, con el objetivo de incrementar la calidad, la productividad y la velocidad de respuesta.

QUIENES:	POR MEDIO DE:	PARA LOGRAR:
Directivos	Análisis de tiempos y tareas.	Incrementar la calidad.
Mandos	Planificación.	Incrementar la productividad.
Medios	Uso de los recursos informáticos.	Incrementar la velocidad de respuesta.
Trabajadores	Sistemas diagnósticos.	
	Reestructuración organizativa y trabajo en equipo.	
	Investigación de operaciones.	
	Sistemas de calidad.	

De esa forma llegar a reducir progresiva y sistemáticamente los errores y pérdidas producidos por las labores administrativas mal implementadas, las cuales están comprendidas entre las actividades de apoyo que no generan valor agregado alguno, esto significa que no son la razón de ser de la organización.

"Las empresas no podrían actuar sin las funciones que desempeñan los departamentos administrativos. Todas las tareas de planificación y control se encuentran relacionadas con ellos".

Es donde se registran las ventas, se controlan las solicitudes a proveedores, se contrata, al personal, y se satisfacen sus necesidades. Allí se hacen investigaciones, se elaboran análisis y estadísticas, se revisan las cuestiones legales y reglamentarias, y se las transforma en políticas y procedimientos empresariales.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

En ellos se obtiene dinero para financiar actividades, se lleva la contabilidad, se paga a los empleados y proveedores, se factura a los clientes, se registran los cheques emitidos y se depositan los recibidos, se mide el cash flow, se determinan los beneficios, se atienden los reclamos.

Estas son, entre muchas, algunas de las funciones que se desarrollan en estos departamentos. También produce, reproduce, distribuye, analiza, anota y registra los documentos, los números y palabras que figuran en éstos permiten a los directivos adoptar decisiones. Precisamente, la finalidad del trabajo administrativo es la toma de decisiones, así como es registro y control de lo que representa cada una de ellas y del modo de llevarla a la práctica

Debido a la necesidad de quienes tienen a su cargo gerenciar las empresas, de obtener datos precisos y confiables y con el constante incremento de los puestos burocráticos, resulta esencial para una organización averiguar qué cosas están involucrado en el trabajo del departamento administrativo y si este trabajo es vital al conjunto de la productividad. Es necesario analizar los sistemas de procesos de información, los métodos, sus costos y su eficacia, de forma que su relación con el total de las operaciones de la empresa pueda ser determinado.

Si analizamos todas las tareas que realiza el departamento administrativo de una agencia de viajes por mas pequeña que sea, veremos que son muchas, variadas, e interrelacionadas entre si y con otras tareas de la empresa.

Es necesario realizar un estudio profundo de los procesos de trabajo y de los circuitos internos que sigue la información para intentar encontrar pérdidas de tiempo, duplicación de tareas, superposición de funciones, fallas en los mecanismos de comunicación, y sobre todo el sobredimensionamiento de la estructura.

1.6.2 Gestión de cobranzas y pagos

Toda cobranza de una empresa de viajes se genera a través de la confección de un recibo. Este comprobante es utilizado para entregar al cliente su constancia de pago y para contabilizar en la empresa el ingreso de valores.

Ahora bien, un recibo se debe realizar por un concepto que en el caso de la agencia de viajes lo podemos llamar, reserva, file, expediente etc. Ya que esa es la “mercancía” que vende una agencia de viajes. Y también deben consignarse los valores que se reciben con la mayor cantidad de datos posibles.

En la actividad turística existe la particularidad de que el pasajero puede pagar para señalar una reserva, sin que se efectúe el pago de la totalidad de la misma. Ese pago reviste características



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA "LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA"

especiales ya que debe estar sujeto a ciertas normas contables y de facturación que deben ser establecidas por el contador de la empresa.

Veamos cuales son los datos que debe tener un recibo estándar:

REC X0001-00000005	
TODO TUR S.A. 3 DE FEBRERO 2829 (3500) BUENOS AIRES - ARGENTINA CUIT 30-70809522-8	
RECIBO NRO X0001-00000005	
FECHA COMPROBANTE:12/10/2004	
<hr/>	
CLIENTE : LIBOR TOUR - NRO CLIENTE: 57 DIRECCION: ESMERALDA 3200 5 A	
CATEGORIA DE IVA : RESP. INSCR. CUIT : 23-54566565-4	
<hr/>	
DETALLE:	
FI 46 MORENO FEDERICO	500.00
FORMA DE PAGO	
CT PES CHQ PESOS nro 12548	1380.00
Cambio: 2.76	
<hr/>	
SON (USD): QUINIENTOS CON CERO CENTAVOS	
<hr/>	
TOTAL: USD 500.00	

Es importante que la confección de recibos, sea manual o por medio de un sistema de gestión haga referencia a qué pasajero y qué reserva está imputado para facilitar los controles posteriores, así como también la moneda de la imputación, la moneda de la cobranza y la cotización que se tomó para las mismas.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

En el ejemplo de arriba la imputación son 500 dólares pero el pasajero paga con un cheque en pesos (1380) al cambio de 2.76.

También es fundamental generar listados que sean sencillos y completos que optimicen el control de gestión. En los cuales se consignen los datos fundamentales de los comprobantes emitidos así como también datos accesorios que faciliten encontrar y comparar información de manera rápida, fácil y sin realizar varias veces la misma tarea.

De la misma forma se debe manejar la gestión de los pagos a proveedores.

Es necesario en primera instancia distinguir los proveedores turísticos de aquellos que no lo son. Esta distinción será fundamental para poder manejar los pagos con las diferencias que se presentan entre ambos.

Los proveedores no turísticos son todos aquellos cuyos productos o servicios no forman parte directa del producto que la agencia vende. El trato de la gestión de pagos hacia ellos será bastante simple. Todas las compras que se efectúen tendrán su correspondiente factura con vencimiento. Luego se deberá cancelar esas facturas con el correspondiente pago, que deberá ser registrado con tanto detalle como los recibos, para poder optimizar el control de flujo de fondos y valores en general.

El manejo de los proveedores turísticos es algo mas complejo.

La gestión de pagos a proveedores turísticos debería contemplar las siguientes variables ya sea un manejo manual o informatizado en un sistema de gestión.

- 1.** Los proveedores deben ser ingresados al sistema o agrupados en alguna planilla. En ese momento se les asigna un número que será la identificación de ese proveedor para todas las operaciones en donde intervenga.
- 2.** A cada operación de venta que se realice se le asignan los proveedores que le correspondan de acuerdo a los servicios vendidos. Detallando por separado los costos e impuestos de forma clara.
- 3.** A partir de esa operación de venta deben generarse todos los movimientos administrativos, a saber:

Provisión de pago: se deberán generar las provisiones en las cuentas corrientes de todos los proveedores que intervienen en la venta, demostrando la deuda en la cuenta del proveedor. Es



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

importante recordar que cuando se trata de compras en el exterior la factura de la compra puede recibirse mucho tiempo después o no recibirse nunca, por lo tanto hay que extremar el control en la asignación de costos.

➤ **Facturas de proveedor:** generan la deuda en la cuenta corriente del proveedor. Es importante destacar que la recepción de la factura debe ser conciliada con los costos ya provisionados previamente y establecer si existen diferencias entre ambos montos.

➤ **Ordenes de pago:** se deben ingresar registrando que reservas y que facturas afecta ese pago para poder posteriormente realizar los estados de deuda de los proveedores de forma completa y precisa.

Un buen sistema administrativo es aquel que está en condiciones de procesar las operaciones de la empresa cumpliendo las siguientes condiciones:

1. Se ejecuten en el momento en que se necesitan.
2. Insuman la menor cantidad de recursos.
3. Se desarrollen dentro de un alto grado de seguridad.
4. Produzcan la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar frente al curso que tomen los hechos económicos.

"El sistema administrativo ideal es aquel que permite un funcionamiento organizado sin intervenciones espectaculares y esporádicas de personas providenciales".

Tres factores relacionados entre sí determinan la calidad del trabajo administrativo:

1. FORMACION

2. MOTIVACION

3. DIRECCION

FORMACION: Podría parecer axiomático que los empleados que no han recibido la adecuada preparación son quienes deberían cometer la mayor cantidad de errores. Sin embargo, por la frecuente ausencia de procedimientos actualizados y los inadecuados métodos que se utilizan en la formación del personal administrativo (por ejemplo, a menudo los empleados enseñan a sus



compañeros lo que deben hacer), esta última constituye un problema grave que da lugar a deficiencias de calidad. Proporcionar una formación adecuada es, tanto desde el punto de vista de la calidad como desde el de la eficiencia, una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa.

MOTIVACION: Es un tema muy amplio y sobre el que se ha escrito mucho. No hay duda de que la ausencia de motivación se refleja tanto en la productividad como en la calidad.

DIRECCION: La dirección es un elemento clave a la hora de conseguir que los trabajadores obtengan resultados de buena calidad. Además de ser responsables de la formación y la motivación del personal, la dirección fija normas por las que han de regirse las distintas operaciones y controla estas últimas. El director del departamento es quien decide, básicamente, cómo va a funcionar el mismo. Si los empleados saben que se espera que realicen un trabajo de gran calidad, establecerán sus prioridades de acuerdo con esta premisa. Pero si no es así, no hay razón alguna para que el personal se esfuerce por lograr una calidad que nadie les exige.

1.7 Informatización. La tecnología en la administración.

Deben ser destacados varios aspectos concernientes a la informatización de los procesos y actividades administrativas:

■ En primer lugar analizar los procesos o actividades a informatizar bajo el análisis costo-beneficio. No todas las actividades deben informatizarse si el volumen de operaciones no justifica el costo de su implementación y uso. Concentrarse en las actividades y procesos que produzcan la mayor incidencia en los niveles de productividad, calidad, costos y tiempos de respuesta es fundamental. Informatizar más de lo necesario o en actividades que no lo justifican implican un derroche o despilfarro de recursos.

■ En segundo lugar no debe informatizarse los procesos ya existentes sin modificarlos previamente. No se trata de automatizar procesos ineficientes, sino mejorar previamente los procesos y aplicarles a estos la informatización, o bien haciendo uso de la informatización reformar productivamente los procesos de trabajo existentes.

Relevar las necesidades de los diferentes sectores de la organización es fundamental antes de proceder al diseño de los softwares.

Los procesos informáticos deben ser sometidos al control de calidad y a la mejora continua. Para ello es fundamental diseñarlos de forma tal de hacer factible estas prerrogativas. En una era de cambios continuos y acelerados aquellos sistemas de información y procesamiento que permitan a un bajo costo modificaciones o actualizaciones en sus diseños y / o procesamiento



de datos resulta fundamental y podrán determinar en parte quienes serán las organizaciones que sobrevivan y tengan éxito de aquellas que sólo sobrevivan y estén constantemente sometidas a los cambios del mercado.

Vamos a comenzar estableciendo algunas precisiones conceptuales sobre lo que es la Contabilidad, y su funcionamiento. El objetivo no es que usted se convierta en un contador, sino en conocer los aspectos básicos del funcionamiento para poder controlar y auditar todos los procesos de su empresa, inclusive los contables, para, de esta manera, poder estar en condiciones de tomar las mejores decisiones en todo momento.

La Contabilidad se fundamenta en la necesidad de contar con información financiera veraz, oportuna y completa, con documentos y registros que demuestren los procesos realizados por una entidad y los resultados obtenidos que reflejen su situación financiera.

Toda organización que realiza una actividad permanente u ocasional, para su funcionamiento requiere controlar las operaciones que efectúa, los cambios ocurridos en sus activos, sus obligaciones y su patrimonio, a fin de que se pueda informar e interpretar los resultados de la gestión administrativa y financiera.

Muchos estudiosos de la contabilidad coinciden en señalar que la Contabilidad es una ciencia económica, que tiene fuertes relaciones con el derecho puesto que debe adaptarse al cumplimiento de las normas legales que rigen a los países y a las instituciones públicas y privadas.

La contabilidad se creó para resolver las siguientes necesidades del empresario:

- Registrar las operaciones practicadas por la empresa (debe ser clara y completa).
- Para controlar el movimiento de sus recursos.
- Para conocer su posición con respecto a sus acreedores.
- Para conocer el resultado de sus operaciones. (utilidad o pérdida).
- Servir siempre como medio de prueba de su actuación comercial.

La **Contabilidad** es el arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos monetarios transacciones que son en parte al menos, de carácter financiero, así como de interpretar los resultados obtenidos.

1.8 Auditoría

La auditoría no es solo aplicable a grandes organizaciones o empresas multinacionales. Tampoco es necesario, según veremos más adelante, contratar grandes estudios de consultoría para llevar adelante este proceso. El objetivo es comprender los pasos fundamentales para diseñar un método



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

de auditoría, ya sea para realizarla de un modo interno o para poder participar y controlar mejor un trabajo de auditoría externa. El objetivo final siempre será optimizar la información para la toma de decisiones.

La administración de empresas en un proceso de funciones básicas diferentes cada una de las otras, tales como planificación, organización, dirección, ejecución y control. En el ámbito empresarial es una herramienta que permite enfrentar, los frecuentes retos encontrados en el mismo.

En la teoría administrativa, el concepto de eficiencia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector.

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa. Sin embargo al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásica, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y solo mide los fines que para aquella son relevantes. Por tanto se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones.

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Inicialmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros. Con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

Podemos decir que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.



1.8.1 Objetivos

El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien Auditoria apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.

1.8.2 Finalidad

Los fines de la auditoria son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir

los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
4. Descubrir errores y fraudes.
5. Prevenir los errores y fraudes
6. Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
 - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
 - b. Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial)
 - c. Examen para la determinación de bases de criterios de prorratio, entre otros.

1.8.3 Clasificación de la Auditoria

1.8.3.1 Auditoría Externa

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

1.8.3.2 Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público. La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección toma las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

1.8.3.3 Auditoría Administrativa

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

Mientras que Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución. El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior. Otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

Necesidades de la auditoría administrativa

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continua siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz a de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional)
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica)

Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos y internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

Objetivos de la auditoría administrativa

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

De control: Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De productividad: Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.



De organización: Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio: Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad: Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio: La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje: Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones: Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Teniendo ahora un mejor conocimiento de una agencia de viajes como organización nos centraremos en el concepto clave que ocupa este trabajo, “ el control interno”, para ello se expondrá a continuación la evolución que tuvo dicho concepto según lo menciona el autor Enrique Fowler Newton en su tratado de Auditoría (Ed. La Ley – Año 2009).

1.9 Control Interno - Concepto

El concepto de control interno ha evolucionado pasando por diversas etapas que analizamos a continuación.

1.9.1 Primera etapa

En el período en que las empresas eran pequeñas, en las que la figura del dueño tenía un papel protagónico en el proceso administrativo, en las que todo lo decidía y lo supervisaba el propietario no se sintió la necesidad de implementar sistemas de control.

A medida que las empresas crecen se van dando los siguientes hechos:



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

- a) aumenta el número de personas que participan y como consecuencia se comienzan a delegar funciones.
- b) los activos de la empresa dejan de estar bajo el control directo de los dueños.
- c) la información la confecciona personal de la organización distinto del dueño.

En esas condiciones aparece la necesidad de:

- a) implementar un adecuado control de los bienes
- b) disponer de una información veraz y confiable

Se comienza entonces a hablar de control interno, que se define como un conjunto de medidas o procedimientos establecidos por las empresas con el propósito principal de:

- prevenir fraudes
- evitar errores del personal.

Los objetivos de este sistema de control interno serían:

- a) Protección de activos
- b) Información confiable

En este esquema, los elementos básicos estaban constituidos por:

- los registros contables
- la segregación de funciones

En esa época el control interno era tema importante para las grandes empresas que buscaban salvaguardar sus recursos de la acción de los empleados y/o de terceros y para los auditores externos que reducían el alcance de sus pruebas de auditoría si evaluaban que las medidas adoptadas por las empresas eran eficaces para evitar o poner de manifiesto errores en los registros contables

1.9.2 Segunda etapa

Con el transcurso del tiempo las empresas deben enfrentar un ambiente externo competitivo y hostil por lo cual tratan de continuar su curso hacia sus metas de rentabilidad y de cumplimiento de su misión y minimizar sorpresas a lo largo del camino. En estas circunstancias los objetivos del control interno deben modificarse y en el año 1948 el AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) amplía los objetivos del control interno dando la siguiente definición.

Control interno comprende:

- ⇒ el plan de organización
- ⇒ conjunto coordinado de métodos y medidas adoptados por una empresa para:
 - salvaguardar sus activos



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

- asegurar la exactitud y veracidad de la información contable
- promover la eficiencia de las operaciones
- alentar la adhesión a las políticas prescritas por la dirección

Enrique Fowler Newton en su Tratado de Auditoría define control interno como un conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización

Se puede ver analizando la definición, que aparece un objetivo principal que es el logro de los fines de la organización y que se incorporan al concepto aspectos vinculados a la eficiencia de las operaciones.

Se encuentran además tres objetivos que podemos llamar secundarios:

- ⇒ Protección de activos.
- ⇒ Información confiable
- ⇒ Eficiencia operativa

En este nuevo concepto el sistema de control interno se compone de tres categorías de **elementos**:

- ⇒ **Organización**. Se refiere a la estructura de la organización
- ⇒ **Normas y procedimientos operativos**. Referidas a la forma en que deberían llevarse a cabo las tareas de autorización, ejecución y control de operaciones en la organización
- ⇒ **Personal**. Se refiere a las personas que llevan a la práctica las actividades

Para lograr los objetivos todo sistema de control interno debería asentarse en principios o bases fundamentales que se definen con relación a cada uno de los elementos del sistema.

Se analizarán algunos de los principios según Enrique Fowler Newton en su tratado de Auditoría.

⇒ **Relativos a la organización**

En general: se necesita un Plan de organización jerárquico adecuado que logre independencia entre los departamentos, secciones o funcionarios de forma de separar respecto a una operación: la iniciación y autorización, la ejecución, el registro, control y la custodia de los activos involucrados. Además se deben establecer líneas de autoridad y responsabilidad definidas por escrito

□ **Responsabilidad y autoridad definidas por escrito.**

Deben existir líneas de responsabilidad y autoridad perfectamente definidas en manuales de organización y organigramas



□ **Independencia entre sectores**

Debe haber independencia entre los sectores que atiendan la autorización, ejecución y control de las operaciones y la custodia de los activos involucrados

□ **Alcance de control adecuado**

La cantidad de subordinados bajo la autoridad de cada gerente, jefe o supervisor debe permitir una efectiva supervisión

□ **División del trabajo racional**

El trabajo debe estar dividido racionalmente

⇒ **Relativos a la autorización, ejecución y control de las operaciones**

En general el sistema de autorización, ejecución y procedimientos de registración deben asegurar un control razonable de la contabilización de operaciones

□ **Normas y procedimientos escritos**

Las normas y procedimientos operativos deben estar claramente expuestos por escrito en manuales de procedimientos y cursogramas

□ **Controles sobre cumplimiento**

El sistema debe prever controles de cumplimiento de normas y procedimientos establecidos

□ **Sistema de evaluación**

El sistema debe prever mecanismos de evaluación de las normas y procedimientos en vigencia, relacionados con la organización y las operaciones

□ **División de fases de cada operación**

Nadie debe tener a su cargo todas las fases de una operación

□ **Activos físicos segregados y con acceso restringido**

Los activos físicos deben encontrarse adecuadamente segregados y su acceso limitado a responsables de su custodia

□ **Medidas de seguridad**

Los activos físicos deben encontrarse protegidos por medidas internas de seguridad

□ **Política de seguros y autoseguros definida**

La empresa debe definir su política de seguros



□ **Formularios adecuados**

Deben emplearse formularios diseñados de acuerdo a las necesidades

□ **Archivos adecuados y seguros**

Deben emplearse sistemas de archivos adecuados a las necesidades y se deben tomar medidas de seguridad para dichos archivos

□ **Normas y procedimientos contables definidos**

Las normas y procedimientos contables deben estar claramente definidos en Manuales de cuentas

□ **Planes de cuentas útiles**

Los planes de cuentas deben facilitar la preparación de informes contables

□ **Uso de cuentas de control y otros procedimientos**

Deben usarse cuentas de control o cualquier otro procedimiento que permita comprobar la exactitud de la información contable (conciliaciones, recuentos de elementos físicos, etc.)

□ **Medios de registración adecuados**

Deben usarse los mejores medios de registro que las características de la empresa justifiquen

□ **Informes eficientes**

Los informes (contables o no) para la toma de decisiones deben cumplir con requisitos que garanticen su eficiencia.

⇒ **Relativos al personal**

□ **Calidad del personal**

Debe elegirse el personal apto para la tarea

□ **Capacitación y entrenamiento**

Debe preverse capacitación y entrenamiento de los funcionarios

□ **Evaluación de actuación**

Debe evaluarse la actuación

□ **Política de promociones y remuneraciones**

Debe aplicarse política de promoción y remuneraciones que motive su entusiasmo y satisfacción.

□ **Rotación de puestos**

Debe promoverse la rotación de puestos y obligar a los empleados a cargo de tareas en las que existe la posibilidad de cometer irregularidades mayores a que toman vacaciones



□ **Seguros de fidelidad**

Deben contratarse seguros de fidelidad

□ **Incompatibilidades**

Debe establecerse una política de incompatibilidades en el desempeño de determinadas funciones. Por ejemplo no incorporar familiares en etapas del mismo procedimiento.

1.9.3 Tercera etapa

Durante más de cuarenta años el concepto de control interno estaba ligado a la definición del AICPA pero en la realidad se da importancia a los objetivos salvaguarda de activos e información adecuada pero se olvidan los restantes.

A fines de 1992 se publica en EEUU el informe de un trabajo de investigación realizado con el auspicio de cinco de las más importantes asociaciones profesionales de dicho país que introduce importantes cambios conceptuales. El informe se llama: "Control interno estructura integral" (Internal Control - Integrated Framework), realizado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO)

Hasta ese momento era posible elaborar un sistema de control interno sin relacionarlo estrechamente con las funciones gerenciales. A partir del informe COSO el control interno está integrado al proceso gerencial y no es posible concebirlo sino como parte de ese proceso, no pudiendo diseñarse si no se tienen en cuenta los objetivos de la entidad. El informe identifica al control interno con las funciones gerenciales que brindan seguridad de éxito de logro de los objetivos de la entidad.

Antes de analizar el concepto de control planteado por dicha comisión es necesario analizar brevemente las actividades que se incluyen dentro del proceso gerencial.

El proceso gerencial incluye el conjunto de actividades que se deben cumplir en una empresa a efectos de conducirla hacia el logro de sus objetivos.

Las etapas de ese proceso son las siguientes:

1. Establecer los objetivos de la organización
2. Diseñar el Planeamiento estratégico que permita cumplir con los objetivos de la organización, asignando recursos y estableciendo prioridades considerando internamente las fortalezas y debilidades de la organización y las amenazas y oportunidades que se presentan externamente.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

3. Fijar los factores del ambiente de control, es decir determinar los recursos humanos que llevarán la estrategia a la práctica y la forma en que se interrelacionarán en la organización y con terceros.
4. Fijar objetivos específicos para cada actividad.
5. Identificar y analizar los riesgos, es decir las circunstancias que dificultarán o impedirán que se alcancen los objetivos fijados para la organización y para cada actividad
6. Tomar medidas adecuadas para evitar que se concreten o disminuir los efectos de los riesgos que identificamos y analizamos previamente
7. Asegurarse que las medidas tomadas para administrar los riesgos se cumplan
8. Asegurarse de la existencia de un sistema de información y de vías de comunicación internas y externas que ayuden a los administradores a detectar amenazas, oportunidades, riesgos, etc. a efectos de alcanzar los objetivos deseados.
9. Asegurarse que los mecanismos de control de riesgos operan en forma continua y eficaz.
10. Adoptar medidas correctivas cuando los resultados esperados se desvían manteniendo o modificando los objetivos fijados.

En ese proceso algunas actividades tienden a buscar las mejores opciones para lograr los objetivos (1,2,4,6 y 10) y otras tratan de dar razonable seguridad de éxito en el logro de los objetivos (3,5,7,8 y 9)

En el informe COSO se define Control interno como un **proceso** efectuado por el **directorio de una entidad, la dirección y otros miembros del personal** destinado a proporcionar una **razonable seguridad** con respecto al **logro de los objetivos** en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad en la elaboración de informes contables
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

El control interno necesita, para lograr los objetivos de la entidad, de cinco componentes que estén interrelacionados:

- a) Ambiente de control
- b) Apreciación de riesgos



- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Monitoreo

a) Ambiente de control

Se denomina ambiente de control a la gente de la entidad interactuando armónicamente en un marco ético determinado.

Es el motor que impulsa a toda entidad y la base sobre la que todo descansa, influye en la conciencia de control de su gente

Es la base para todos los restantes componentes, proporciona disciplina y estructura y está influido por la historia y la cultura de la entidad.

Corresponde a la etapa 3) analizada en el proceso gerencial.

Los principales factores que nos permiten ver si el ambiente de control es favorable o no son:

- a) **la integridad, valores éticos de las personas** (forma de trato con empleados, clientes)
- b) **la competencia de las personas que actúan en la entidad** (descripción de cargos, análisis de conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar el cargo adecuadamente).
- c) **estructura organizacional** es fundamental que exista una adecuada independencia entre los distintos departamentos, secciones y empleados con relación a la autorización, ejecución y control de las operaciones y en la custodia de activos involucrados en esas operaciones. Separar: autorización de la venta (departamento de ventas) de su ejecución (departamento de expedición) de su registro (contabilidad) y la custodia física de las mercaderías (sección almacenes)
- d) **la forma como la dirección asigna autoridad y responsabilidad**. Deben existir líneas de responsabilidad y autoridad claramente definidas (organigramas, manuales de organización, etc.)
- e) **políticas y prácticas respecto a los recursos humanos**
 - Entrenamiento y capacitación permanente
 - Evaluación de desempeño.
 - Adecuada política de remuneraciones y promociones.
 - Rotación periódica de tareas.
 - Políticas de incompatibilidades

b) Apreciación de riesgos

Este componente indica que es necesario identificar los riesgos correspondientes a cada actividad a efectos de analizarlos y administrarlos. Se considera riesgo toda circunstancia que dificulte o impida el logro de los objetivos establecidos para cada actividad y para la entidad en su conjunto.

Corresponde a la etapa 5) del proceso gerencial analizado.

Los riesgos internos o externos afectan la capacidad de la empresa de sobrevivir, de competir exitosamente dentro del ramo, de mantener una imagen, el nivel y calidad de productos, etc.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

La empresa enfrenta riesgos externos (avances tecnológicos, cambios en preferencias de consumidores, cambios en forma de actuar de la competencia, nuevas leyes, catástrofes, cambios en la economía, etc.) y riesgos internos (problemas en procesamiento de información, con el personal, etc.)

c) Actividades de control

Son actividades destinadas a asegurar que las medidas tomadas para administrar los riesgos son regularmente cumplidas en la forma prevista. Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las órdenes de la dirección son cumplidas

Corresponde a la etapa 7) del proceso gerencial analizado

Las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las órdenes de la dirección son cumplidas están presentes en todos los niveles y funciones de la organización. Incluye actividades muy variadas: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operativo, seguridad de activos, segregación de cargos

Son ejemplos:

- **Procesamiento de información:** Tratan de verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones. Controles al ingreso de datos, conciliaciones,
- **Controles físicos** Físicamente protegidos los activos son periódicamente recontados y los resultados comparados con los datos de los registros de control.

d) Información y comunicación

La información debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y en un tiempo que habilite a la gente a cumplir con sus responsabilidades. Puede ser interna o externa, formal o informal.

La información debe comunicarse. Debe ser clara usando canales internos y externos, debe fluir hacia arriba, hacia abajo y a través de la organización dado que la información es necesaria en todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos.

Corresponde a la etapa 8) del proceso gerencial analizado

La información debe ser de calidad, para ello debemos preguntarnos:

- **contenido apropiado** - ¿está allí la información necesaria?
- **oportuna** - ¿está allí cuando se solicita?
- **actualizada** - ¿es la última disponible?
- **exacta** - ¿los datos son correctos?
- **accesible** - ¿se puede obtener fácilmente por las partes que lo necesitan?

e) Monitoreo

Incluye toda acción realizada en la entidad a efectos de asegurarse que todos los mecanismos adoptados para asegurar el logro de los objetivos operan en forma continua y eficaz

Corresponde a la etapa 9) del proceso gerencial analizado



Capítulo 2

Metodología



2.1 Metodología:

Para el planteo de la propuesta de este trabajo se utilizaron las siguientes técnicas que sirvieron para detectar los puntos críticos que tiene hoy la empresa y la forma de poder solucionarlo:

- Observación Participante: A través de la experiencia personal, se obtuvo información acerca de que procedimientos se aplican en la empresa, los tipos de documentos utilizados y los circuitos administrativos que actualmente se usan.

Las herramientas implementadas fueron:

- Entrevista al Director de la empresa: Consiste en mantener una conversación en forma personal para informarse sobre las características de la empresa.
 - Encuesta de preguntas cerradas a los empleados de la empresa: Consiste en situar por escrito, las preguntas que los empleados deberán responder eligiendo una de las opciones que se presentan. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar.
 - Interacción en el área administrativa para conocer desde adentro el circuito que realizan las operaciones.
 - Inspección: Examen de la documentación, Revisión de los registros existentes en las planillas Excel, Políticas de la empresa y toda documentación que revele que se hace o se pretende hacer.
- Análisis: Una vez que se implementaron las herramientas del punto anterior, se realizó un análisis acerca de los puntos críticos detectados y de los controles que actualmente no existen para así proceder a diseñar el Manual de Procedimientos de la empresa.

Las Herramientas utilizadas fueron:

- Hoja de Recolección de Datos: En ella se plasmó todo lo recabado en las entrevistas, encuestas, en la propia experiencia y en la inspección.
- Investigación: Se realizó una investigación de diferentes autores acerca de la elaboración de un manual de procedimientos



Capítulo 3

Diagnóstico



3.1 Análisis Interno:

3.1.1 Historia

Desde el año 1983 Santiago Lozada opera en el sector de viajes y turismo en la ciudad de Córdoba, comenzó en ese entonces como una empresa familiar conformada por sus padres y sus tres hermanos bajo la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada, con la denominación comercial Lozada Viajes.

A partir del año 2006 al ocupar ya un lugar central en el mercado cordobés decide retirarse de dicha sociedad para construir su propio camino en el mismo rubro bajo el nombre de “Lozada Viajes / Santiago Lozada” en carácter de Unipersonal, bajo la figura impositiva de Responsable Inscripto y operando como una franquicia más de la cadena de 42 franquicias del Grupo Lozada.

En el año 2011 Grupo Lozada, (al cual forma parte Lozada Viajes / Santiago Lozada) se fusionó con el Operador Mayorista de turismo OLA SA, empresa Rosarina que tiene la mayoría de las acciones del Grupo.

Actualmente tiene en funcionamiento dos locales, uno ubicado en la calle Recta Martinoli N° 6415 – Localidad de Arguello, operando desde el año 2006 y otro abierto recientemente en la calle Elías Yofre N° 885 Loc 2 - Barrio Jardín, ambos apuntan a satisfacer distintas necesidades: Viajes de negocios, Viajes de Luna de Miel y Viajes por Vacaciones.

Misión

“Brindar en forma continua satisfacción total a nuestros pasajeros, identificando sus deseos y necesidades, mediante un servicio de alta calidad y personal altamente capacitado.”

Visión

“Difundir la filosofía que asumimos en la atención al cliente para lograr una posición de liderazgo en el mercado turístico.”



3.2 Relación con el Sector

La marca se encuentra muy bien posicionada en el mercado que opera, apuesta a la publicidad y merchandising en todos sus productos de comercialización y además de ello el titular lleva el apellido del fundador de la empresa Lozada Viajes (su padre, Facundo Lozada), plus que lo favorece a la hora de la venta o negociación con proveedores.

3.2.1 Clientes:

Tiene una cartera de clientes particulares (Viajes de Placer: Vacaciones, Luna de Miel) importante que mantienen una relación duradera con la empresa, desde sus comienzos y además tiene aproximadamente 10 clientes corporativos (Viajes de Negocios). Ambos tipos de clientes se manejan con la casa matriz o la sucursal dependiendo de la cercanía y comodidad que tengan.

De acuerdo a la visión de la empresa se trata de fidelizarlos con distintas estrategias: envíos semanales vía e-mail con promociones, regalos en el caso que el viaje supere cierto monto, entrega de vouchers a domicilio cuando se trata de grupos.

Cabe destacar que debido a la explosión informática de redes sociales, internet, etc, los canales de comercialización han cambiado, los clientes más jóvenes solo visitan la agencia de forma personal para abonar el viaje o por consultas puntuales, el resto prefieren manejarlo desde su casa con una computadora, en cambio los clientes de mayor edad que no confían en la tecnología, aún visitan la agencia y prefieren ser asesorados por los vendedores y el propio dueño.

Principales Clientes:

- 2 Pauny S.A.
- 3 Avina S.A.
- 4 Grupo Dinámica S.A.
- 5 Gomerías Altamirano S.A.
- 6 Scarpatti & Asociados S.A.

3.2.1 Operadores Mayoristas:

Por pertenecer al grupo de franquicias de Lozada Viajes, tiene por contrato que operar principalmente con el Operador Mayorista OLA SA, (proveedor que absorbió la red de comercialización Lozada en el año 2011), y en el caso de que este proveedor no tenga algún producto disponible para la venta, se seleccionará otro proveedor de acuerdo a la calidad del servicio y al porcentaje de comisiones que ofrecen, los más habituales son:

- OLA SA – Todos los destinos.
- Juan Toselli – Destino: EEUU – Caribe
- TN – Destino: Nacional
- Cynsa – Destino: Europa
- Top Dest – Destino: Caribe



- Siga – Destino: Brasil - Caribe

3.2.2 Líneas Aéreas:

En los vuelos de cabotaje las rutas aerocomerciales se encuentran monopolizadas por las empresas Aerolíneas Argentinas SA y Lan Airlines SA, por lo tanto las ventas se orientan a ellas, que son quienes tienen la mayor frecuencia de vuelos diarios.

En cuanto a los vuelos regionales e internacionales existen más alternativas, entre las que más se trabajan son:

- Copa Airlines
- American Airlines
- Gol Líneas Aéreas
- Iberia
- Sol Líneas Aéreas
- Pluna

Casi todas las líneas aéreas se concentran en el sistema de reservas AMADEUS, el cual permite realizar reservas y emisiones de billetes aéreos, a este sistema se accede con un número, conocido como código IATA (Asociación de Transporte Aéreo Internacional), que en este caso al formar parte de una red de franquicias el número con el que opera Santiago Lozada pertenece al actual socio mayoritario del Grupo Lozada, OLA SA.

En cuanto al pago de todas las emisiones realizadas en el sistema Amadeus, de las diversas líneas aéreas, el mismo tiene vencimiento una vez por semana y se paga en la cuenta corriente bancaria de OLA SA, quien es el encargado de enviar semanalmente el detalle de los billetes que corresponde a cada franquicia, según el informe que OLA recibe también en forma semanal conocido como BSP (Billing and Settlement Plan), es el punto central a través del cual los datos y el flujo de fondos entre los agentes de viajes y las líneas aéreas. En lugar de que cada agente tenga una relación individual con cada línea aérea, toda la información se consolida a través del BSP.

Los agentes de viajes hacen un pago único al BSP que cubre las ventas en todas las aerolíneas y el BSP hace un pago consolidado a cada compañía aérea.

3.2.3 Tecnologías:

La empresa cuenta con las siguientes herramientas informáticas, pero cabe aclarar que las mismas carecen de resguardo de sus datos:

- Amadeus: Sistema de reservas aéreas.
- Internet: Red que facilita la búsqueda de información para las vendedoras, tales como clima, imágenes de destinos que se ofrecen y la comunicación ágil con los operadores mayoristas a través del MSN (Messenger).



- Paltec: Sistema de gestión con distintos módulos, tales como: Cuentas corrientes de clientes y proveedores, Movimientos de Caja, Movimientos de bancos, Facturación, Negocios, pero actualmente solo se utiliza el módulo Movimientos de caja.

3.3 Estructura de la empresa:

La empresa cuenta con un Director General quien supervisa y delinea el funcionamiento de todo el personal en forma conjunta con un Jefe, ambas sucursales se componen así: 3 integrantes en Ventas y 1 integrante en Administración en la sucursal de Recta Martinoli y 2 integrantes en Ventas y 1 integrante en Administración en la sucursal de Elías Yofre.

La estructura se basa en la autoridad de un dueño o gerente general, en el mando medio un Jefe y en el siguiente escalón directamente el personal de base de los distintos departamentos.

3.3.1 Funciones y Responsabilidades

- Director General:
 - Toma todas las decisiones referidas al área comercial.
 - Determina con que proveedores operar.
 - Toma decisiones en forma conjunta con el Jefe referidas a sueldos a pagar, tabla de comisiones, personal, etc.
 - Prepara paquetes de viajes a sus clientes frecuentes.
 - Realiza todas las gestiones bancarias, depósitos, transferencias, etc.
- Administración Recta Martinoli:
 - Preparación de Pagos diarios a los proveedores turísticos (local Recta Martinoli).
 - Carga de movimientos diarios en la caja (local Recta Martinoli).
 - Confección de Libros Iva mensuales (local Recta Martinoli).
 - Liquidación de Impuestos mensuales (Iva, Ingresos Brutos, Comercio e Industria de toda la empresa).
 - Preparación de Planilla de Rentabilidad mensual (de toda la empresa).
 - Liquidación de sueldos y cargas sociales mensuales (de toda la empresa).
 - Liquidación de comisiones al área de ventas mensuales (de toda la empresa).
 - Facturación mensual (local Recta Martinoli).
 - Supervisión de la Administración de la sucursal de Elías Yofre.
 - Toma de decisiones en forma conjunta con la dirección general referidas al personal de toda la empresa, sueldos, comisiones, etc.
 - Gestiones en diferentes organismos tales como Afip, Ministerio de Trabajo, Rentas, Municipalidad, Secretaría de Turismo de la Nación, etc.



- Administración Elías Yofre:
 - Preparación de Pagos diarios a los proveedores turísticos (local Elías Yofre).
 - Carga de movimientos diarios en la caja (local Elías Yofre).
 - Confección de Libros Iva mensuales (local Elías Yofre).
 - Preparación de Planilla de Rentabilidad mensual (local Elías Yofre).
 - Facturación mensual (local Elías Yofre).
 - Cobranzas Ctas Ctes Corporativas (de toda la empresa).
 - Envío mensual de Información a la Administración de Recta Martinoli.

- Ventas Recta Martinoli:
 - Atención personal del público que ingresa por consultas de viajes.
 - Atención telefónica por llamados de consultas de viajes.
 - Preparación de Cotizaciones y envío por mail a las consultas de viajes que ingresan al servidor.
 - Reciben el dinero que entregan los clientes y confeccionan Recibos X que luego entregan a la administración.
 - Envío semanal de mails masivos con promociones de viajes.
 - Participación en capacitaciones de los diferentes destinos, según invitaciones de los proveedores turísticos.
 - Entrega de vouchers a los clientes.

- Ventas Elías Yofre:
 - Atención personal del público que ingresa por consultas de viajes.
 - Atención telefónica por llamados de consultas de viajes.
 - Preparación de Cotizaciones y envío por mail a las consultas de viajes que ingresan al servidor.
 - Reciben el dinero que entregan los clientes y confeccionan Recibos X que luego entregan a la administración.
 - Envío semanal de mails masivos con promociones de viajes.
 - Participación en capacitaciones de los diferentes destinos, según invitaciones de los proveedores turísticos.
 - Entrega de vouchers a los clientes.
 - Preparación de paquetes turísticos a requerimiento del director general para sus clientes frecuentes.

3.3.2 Clima Laboral:

Sobre este tema se trabajó puntualmente con la entrevista al Director (VER ANEXO 1) y las encuestas cerradas a todos los empleados (VER ANEXO 2), con ambas herramientas se intentó



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores similares que pueden influir en el desempeño del personal.

Después de obtener los resultados de las encuestas, los mismos fueron analizados y se concluyo en que:

- Se puede apreciar un clima laboral saludable, ya que todos los integrantes de la empresa coincidieron en la calidez del lugar para trabajar, sienten respeto por sus superiores y compañeros, y cuentan con las herramientas suficientes para desempeñarse en sus puestos de trabajo.
- En cuanto a la variable Comunicación, es preciso señalar que todo el personal estuvo de acuerdo en que no existe una buena comunicación de arriba hacia abajo, o sea de superior a subordinado, herramienta que se considera clave para cumplir con los objetivos.
- Haciendo referencia a los puestos de trabajo, y a pesar de que todos coinciden en que les gustaría permanecer en sus puestos, la mayoría de los empleados no se siente valorado por la empresa.
- Respecto de los sueldos, el 100% de los empleados sostiene que reciben el pago de sus haberes en término, pero el 90% de ellos afirma que no está de acuerdo con el monto que percibe, además el 50% dice desconocer si se premia o no a los empleados con un desempeño sobresaliente y el otro 50% afirma directamente que la empresa no premia tal desempeño.
- El 100% de los integrantes afirma desconocer que haya por escrito tanto la descripción de las tareas que le corresponde a cada puesto de trabajo, como así también los procedimientos que se deben realizar dentro de la empresa.

En ocasión de la entrevista realizada al Director de la empresa se pudo inferir en lo siguiente:

- El Director manifestó la necesidad de formalizar las acciones que se realizan dentro de la empresa en virtud del crecimiento que tuvo en los últimos años.
- Demostró estar abierto y ser flexible a los cambios que ayuden al crecimiento de su empresa.
- Además siente la necesidad de contar con informes que hoy no recibe, que le posibiliten la toma de decisiones.

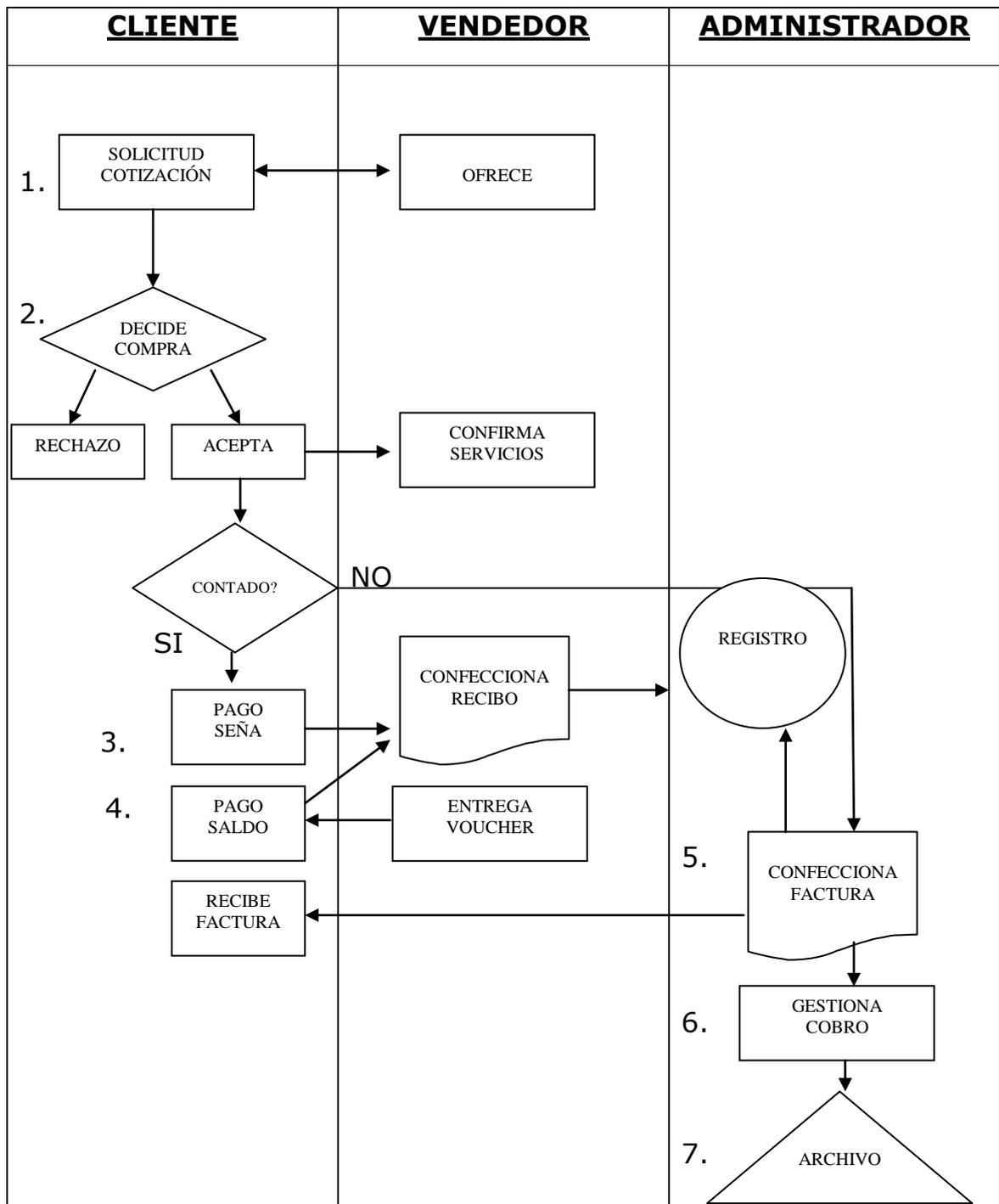


ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

- Está dispuesto a trabajar con todo el personal en la concientización de estos nuevos cambios orientados a los controles.

3.4 Procedimientos y Registros Actuales:

3.4.1 Circuito de Ventas-Cobranzas





Procedimiento:

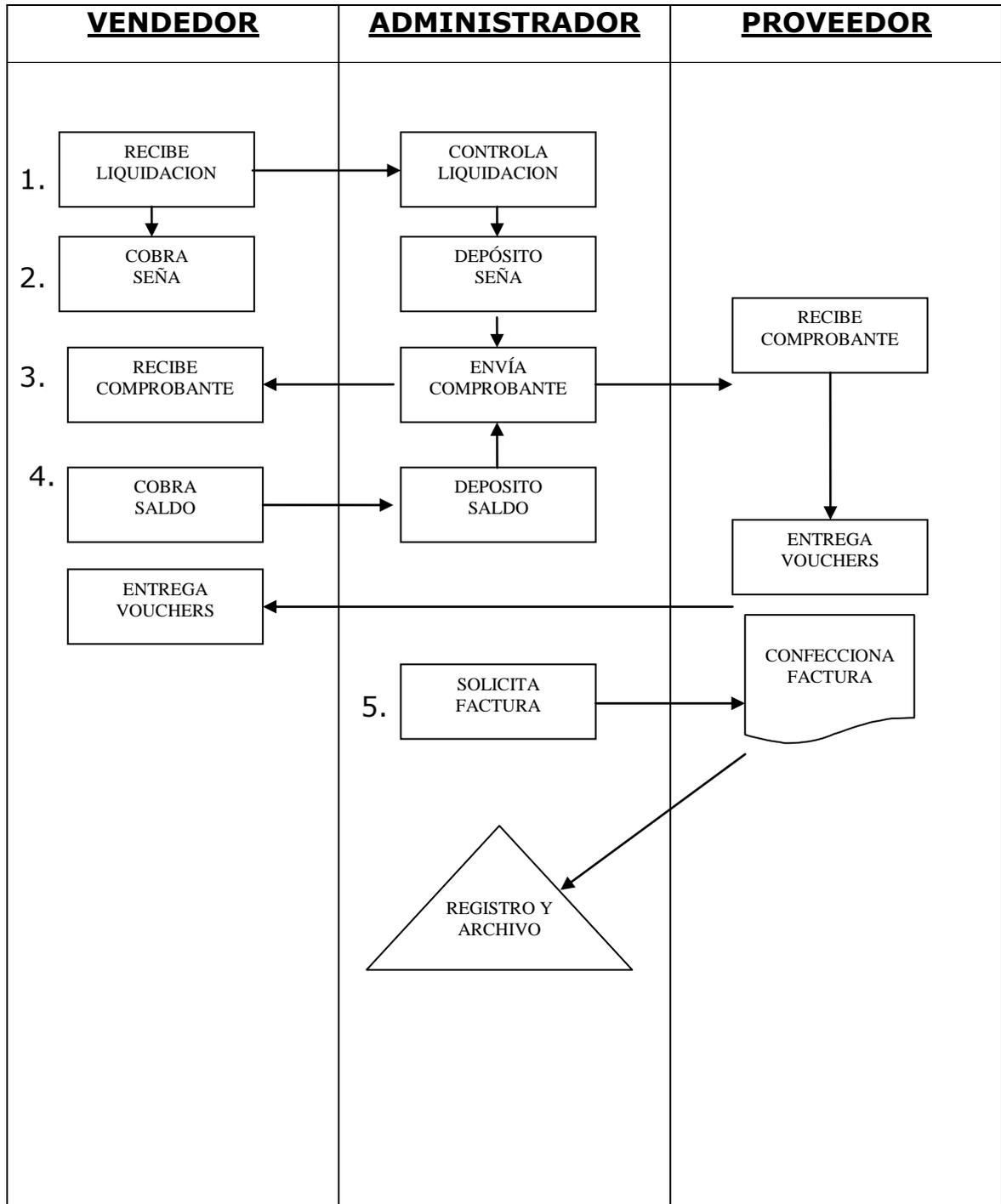
- 1.** El circuito de Ventas-Cobranzas comienza cuando el cliente se contacta vía telefónica, personalmente o por e-mail y solicita al vendedor cotización de un viaje, ya sea de placer o por trabajo.
El vendedor le ofrece al cliente las distintas alternativas de viaje, de acuerdo al destino solicitado.
- 2.** El cliente se decide por viajar o por no viajar, si la opción es la primera, entonces el vendedor procede a confirmar los servicios comprados al proveedor.
- 3.** Si la venta se realiza al contado, el vendedor solicita al cliente el pago del 30%, el mismo vendedor procede a confeccionar el recibo X correspondiente por el pago recibido por parte del cliente, el administrador lo registra en la planilla de caja (ver anexo) y lo archiva.
- 4.** El vendedor gestiona la cobranza del saldo de la venta, 10 días antes de la salida, confecciona el recibo X, el administrador lo registra en la planilla de caja (ver anexo) y lo archiva, una vez abonado el total del viaje, el vendedor le entrega los vouchers de viaje al cliente y entrega a la administración el sobre de ventas (ver anexo) dando por finalizada la operación.
- 5.** Una vez que el cliente ya viajó, el administrador procede entonces a confeccionar la factura de dicho viaje y se la entrega al cliente, además la misma se registra en la planilla de margen s/utilidad (ver anexo) y en el libro iva ventas (ver anexo) del período.
- 6.** En el caso de que la venta haya sido realizada a crédito, la administración confecciona la factura automáticamente cuando el cliente confirma los servicios a comprar, la envía al cliente, la registra en la planilla de ctas ctes (ver anexo) y a los 15 días gestiona la cobranza con el cliente.
- 7.** Por último procede al archivo de toda la documentación que intervino durante la venta y cuando finaliza el mes procesa todos los sobres de ventas que tengan fecha de salida del viaje ese mes, en la planilla de margen sobre ventas (ver anexo), para luego liquidar las comisiones a los vendedores.



Debilidades del proceso:

- Se observa la intervención del vendedor cuando recibe dinero por parte del cliente, el cual debería estar ajeno a ello, esta acción debería realizarse por el administrativo quien debería ser la única persona responsable de recibir e imputar el dinero a la venta que corresponda y depositarlo luego al operador mayorista.
- Al registrarse las ventas al final del mes, el control es tardío lo que genera muchas veces errores insubsanables, que por lo general derivan en pérdida de dinero ya que cuando se detecta por ejemplo un precio de venta menor al costo pagado y el cliente ya regresó de su viaje es muy difícil gestionar la cobranza por la diferencia.
- La registración de toda la operación: recibos x, facturas, planilla de margen sobre ventas se realiza en planillas Excel, lo cual da lugar a un margen alto de error y además de difícil acceso para personal distinto a la administración por encontrarse solo físicamente almacenado en una máquina.
- Cuando se trata de ventas al contado la factura se confecciona una vez realizado el viaje, mientras tanto, el administrador no cuenta con ninguna herramienta para saber precios de ventas de las operaciones y deudas de los clientes, solo el vendedor cuenta con esa información en su sobre de ventas, con lo cual esto imposibilita al administrador la realización de un cash flow real para presentar a la dirección por no contar con la información del dinero que va a ingresar a la caja.

3.4.2 Circuito de Compras-Pagos





Procedimiento:

- 1.** El circuito comienza cuando el vendedor recibe por parte del proveedor la liquidación con los servicios confirmados, entonces entrega una copia de la misma a la administración quien corrobora las fechas de pago de la seña y saldo para abonarlos.
- 2.** El vendedor una vez que tiene los servicios confirmados, cobra la seña al cliente y la administración procede entonces a realizar el depósito por el mismo importe al proveedor.
- 3.** Una vez realizado el depósito, el administrador escanea el comprobante y lo envía vía e-mail al proveedor con copia al vendedor, informando que cliente se abona, destino y fecha de salida del viaje.
- 4.** Los días previos a la salida del viaje el vendedor se comunica con el cliente para gestionar el cobro del saldo, una vez cobrado le solicita a la administración que realice el depósito al proveedor para poder solicitar el voucher que entregará al cliente.
- 5.** El administrador le solicita al proveedor la factura de la operación y la registra en el libro iva compras del mes correspondiente.

Debilidades del proceso:

- El administrador cuando recibe la liquidación solo controla fechas de vencimientos, pero no así la comisión otorgada, detectándose en muchos casos al final del mes y cuando el cliente ya regresó de su viaje que la operación generó una pérdida.
- El vendedor muchas veces entrega tarde la liquidación de los servicios no pudiendo el administrador prever los pagos a realizar diariamente, ya que en muchos casos tiene que cubrir señas que no tenía contempladas
- En el caso de la liquidación de aéreos que se paga semanalmente, se realiza sin un control previo, detectándose muchas veces después de un mes que se abonaron boletos que no corresponden a su franquicia, boletos pagados en



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

liquidaciones anteriores ó boletos por montos mayores al que corresponde, esto por supuesto ocasiona pérdidas de dinero que luego son muy difíciles de recuperar.

- En el caso de los boletos aéreos a pagar semanalmente no se puede realizar ninguna previsión del pago ya que los vendedores no informan a la administración cada vez que emiten y compran un boleto, por lo tanto la administración toma conocimiento recién cuando recibe la liquidación del operador mayorista.
 - Al no contar con un sistema informático es muy difícil para la administración llevar un registro de la deuda de cada proveedor.
 - La recepción de la factura por parte del proveedor se recibe mucho tiempo después de la fecha de salida del viaje o a veces no se recibe nunca, esto no se controla por lo tanto al no contar con esta factura se pagan impuestos demás, por ejemplo: IVA y si llega, se registra directamente y no se concilia con lo pagado previamente con la liquidación que otorgo el proveedor.
- Registros

Ambos circuitos tienen su respaldo en distintas planillas Excel que lleva a cabo la administración, el almacenamiento de las mismas se encuentra en la máquina (computadora) de ambas administraciones de cada sucursal:

- Planilla de Caja (VER ANEXO 3): La confecciona la administración mediante la carga diaria de movimientos de ingresos de recibos por el pago de los clientes y egresos ya sea por pago a los distintos proveedores o retiros personales del Director.
- Planilla de BSP (VER ANEXO 4): La envía en forma semanal el operador mayorista OLA, proveedor mediante el cual se emiten todos los boletos aéreos, la misma se abona y luego, la mayoría de los casos cuando finaliza el mes se controla lo que se pagó y además se controla que cada boleto tenga su correspondiente factura.
- Planilla de Margen sobre Ventas (VER ANEXO 5): La confecciona la administración con todas las ventas y gastos de la empresa en forma mensual.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

- Planilla de Comisiones (VER ANEXO 6): La confecciona la administración en base a los sobres de ventas presentados por cada vendedora.
- Planilla de Cuentas Corrientes (VER ANEXO 7): La confecciona la administración cada vez que el cliente que posee cuenta corriente solicita un servicio, el mismo se factura y esta se registra en la planilla alimentando así la cuenta corriente.
- Planilla de Iva Ventas e Iva Compras (VER ANEXO 8): Las confecciona la administración de cada sucursal por cada punto de venta con todas las facturas de ventas confeccionadas y comprobantes de gastos y pago a proveedores.
- Comprobantes que Intervienen en las Operaciones:
 - Facturas Tipo A y B Manuales (VER ANEXO 9): Las mismas son de este tipo debido a la calidad que reviste el titular de Responsable Inscripto ante AFIP, al no existir un sistema, las facturas son confeccionadas en forma manual a las empresas corporativas y consumidores finales.
 - Recibos X (VER ANEXO 10): Los mismos se confeccionan en forma manual al momento de recibir dinero por parte del cliente, lo realiza el vendedor y lo entrega a la administración junto con el dinero.
 - Sobres de Ventas (VER ANEXO 11): Se completan por el vendedor con todos los datos requeridos al momento de cerrar la venta con el cliente, el mismo contiene toda la documentación que interviene en el proceso de la venta.
 - Comprobante de Retiro de Dinero (VER ANEXO 12): Están en poder de la administración y se confeccionan cada vez que el titular retira dinero a los fines de que quede asentado: fecha, tipo de moneda, cantidad y firma del titular.
 - Liquidaciones de Operadores Mayoristas (VER ANEXO 13): Las envían los operadores mayoristas cada vez que el vendedor cierra una venta, es el comprobante anterior a la emisión de la factura, que contiene todos los datos referidos a la venta; destino, fecha de salida, cantidad de pasajeros, nombre del hotel, horarios de los vuelos, precio de vta, comisión y total a pagar.
 - Factura del Proveedor (VER ANEXO 14): La misma puede ser por gastos como luz, agua, gastos varios o por un servicio turístico.



3.5 Análisis Externo:

El Turismo en Tiempos de Cambios

El sector turístico transita un año de grandes cambios, por un lado desde la Secretaría de Turismo de la Nación se destacan avances del país en turismo desde el año 2003 como primer país en Sudamérica y cuarto en todo el continente con un récord de llegadas en 2011, y por otro lado en otro escenario totalmente distinto Operadores Mayoristas y Agencias de Viajes se ven obligados a analizar cambios en el rumbo de sus negocios por la baja demanda debido al aluvión de controles implementados a lo largo de todo un año por el organismo Afip, referidos específicamente a las restricciones en la compra de moneda extranjera:

- ✓ **28 de Octubre de 2011:** Comunicación A 5239, el BCRA crea el “Programa de Consultas de Operaciones Cambiarias”, mediante el cual la AFIP supervisa todas las solicitudes de compra de divisas. Es el primer paso del cerco cambiario. Este programa fue implementado por la AFIP mediante la Resolución General 3210/11. Entró en vigor el 31 de Octubre.

- ✓ **10 de Noviembre de 2011:** Comunicación A 5245, el BCRA incluye excepciones al “Programa de Consultas de Operaciones Cambiarias”: organismos internacionales, gobiernos locales, empleados públicos de ciertas provincias con un plazo determinado, a personas con créditos hipotecarios hasta 15 días corridos desde el 31 de octubre, jubilaciones del exterior, entre otras.

- ✓ **29 de Diciembre de 2011:** Comunicación A 5261, el BCRA obliga a la validación mediante dicho programa a clientes en concepto de turismo y viajes.

- ✓ **03 de Enero de 2012:** Comunicación A 5264, el BCRA regula normas para el ingreso y egreso de divisas, en materia de servicios, rentas y transferencias corrientes. Completada por la Comunicación A 5295, de abril.

- ✓ **09 de Marzo de 2012:** Comunicación A 5294, el BCRA dispone que los retiros de moneda extranjera con el uso de tarjetas de débito locales desde



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

cajeros automáticos ubicados en el exterior, deberán ser efectuados con débito a cuentas locales del cliente en moneda extranjera.

- ✓ **Mayo del 2012:** la AFIP bloqueó de facto la compra de dólares para el atesoramiento. Además, emitió la Resolución General 3333/12, con la que instauró un régimen de información previo a fin de atender gastos en concepto de viajes al exterior, por razones de salud, estudios, congresos, conferencias, gestiones comerciales, deportes, actividades culturales, actividades científicas y/o turismo.
- ✓ **14 de Junio de 2012:** Comunicación A 5314, el BCRA reguló la compra venta de valores por parte de entidades financieras.
- ✓ **05 de Julio de 2012:** Comunicación A 5318, el BCRA prohíbe formalmente la compra de dólares para el atesoramiento. En una extensa actualización de la normativa cambiaria, también establece que las operaciones de compra de moneda extranjera debe hacerse con dinero bancarizado.
- ✓ **02 de Agosto del 2012:** Comunicación A 5335, el BCRA modifica el régimen informativo de las entidades financieras para el concepto Turismo y Viajes. Se debe a los crecientes consumos de argentinos en el exterior mediante tarjetas de crédito.
- ✓ **09 de Agosto de 2012:** Comunicación A 5339, el BCRA establece que para viajes a países limítrofes y a naciones de la Eurozona, no se podrán comprar dólares, sino solo la divisa del país de destino.
- ✓ **30 de Agosto de 2012:** Resolución 3.378, la AFIP ordenó que se recargará 15% a los consumos con tarjetas de crédito en el exterior, a cuenta del Impuesto a las Ganancias y Bienes Personales. Rige a partir del 6 de Septiembre.
- ✓ **31 de Agosto de 2012:** la AFIP extendió la Resolución 3.378 a quienes abonen con tarjeta de débito en el exterior y a quienes compren con tarjeta de crédito en el exterior a través de internet.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

- ✓ **04 de Septiembre de 2012:** la AFIP señaló que la resolución 3.378 alcanza a paquetes turísticos para viajar al extranjero y que estén facturados en dólares.
- ✓ **06 de Septiembre de 2012:** Comunicación A 5351, el BCRA limitó a bancos públicos la operatoria en puertos y aeropuertos internacionales. Argumentó que tomó la decisión luego de detectar prácticas abusivas en la compra de dólares a turistas extranjeros. Podrán hacer operaciones de compra de moneda extranjera a no residentes por importes de hasta 500 dólares o su equivalente en otras monedas, por cliente y por estadía. La medida entró en vigor el 07 de Septiembre.
- ✓ **12 de Octubre de 2012:** Resolución General 3395, la AFIP incorporó al turismo al sistema de declaraciones juradas para validar la compra de divisas.

Además de este sinfín de resoluciones implementadas por el gobierno, la ANAC (Administración Nacional de Aviación Civil Argentina) sólo autorizó a Andes Líneas Aéreas a realizar vuelos charters en la temporada de verano 2012-2013 por lo que la oferta será más reducida que años anteriores.

Con este panorama, los viajeros primero se paralizaron, esto se notó en los mostradores de ventas, y luego por el miedo y la incertidumbre de nuevas medidas, señalaron sus vacaciones de verano en el mes de Agosto y Septiembre (históricamente en los meses de octubre y noviembre se vendían paquetes turísticos para el verano).

Otro cambio importante fue el producto a vender, la gente apunta a la compra de paquetes con todos los servicios incluidos que se puedan pagar con tarjeta de crédito o efectivo pesos con el fin de no necesitar moneda extranjera en el exterior.

Frente a tantos cambios el Grupo Lozada decide lanzar al mercado su propia tarjeta de crédito en alianza con el Banco Comafi y busca diferenciarse del resto de las agencias de viajes otorgando un plan de 18 cuotas sin interés y el 10% de descuento en todos sus paquetes.



Más allá del comportamiento de los pasajeros, las propias agencias de turismo muestran dudas respecto del presente y las proyecciones del negocio ya que las medidas que se toman son “día a día”, algunos agentes pensaron en mutar su negocio de turismo emisor a turismo receptor.

3.6 Análisis Foda

Fortalezas:

- Ambos locales están situados en un lugar geográfico estratégico que concentra familias con un alto poder adquisitivo.
- Cuenta con el respaldo del operador mayorista OLA SA, hoy su socio mayoritario para ofrecer diversidad de destinos garantizando la calidad en los servicios.
- Tiene una posición fuerte en el mercado ya que se encuentra desde hace más de 20 años operando en el mercado turístico.
- La confianza de los clientes que prefieren el asesoramiento personal antes que internet.
- Lanzamiento de una tarjeta de crédito propia.

Oportunidades:

- Nuevas Tecnologías que permiten mayor dinamismo a la hora de vender.
- Marketing directo y selectivo
- Ante la restricción de la compra de moneda extranjera, surge la posibilidad de venta de mayores servicios que antes se compraban directamente en el destino del viaje. (excursiones, comidas, alquiler de auto, etc)
- La incertidumbre generada a los viajeros por nuevas medidas tomadas por el gobierno, anticipó la venta de viajes para el verano.

Debilidades:

- Falta de trabajo en grupos o equipos de trabajo.
- La capacitación al personal es casi nula.
- Alto índice de rotación del personal de ventas.
- Falta de liderazgo y fijación de normas por parte de la Dirección.
- No se encuentran definidos los procesos ni las personas que deben realizarlos.
- Falta de sistematización en los procesos.
- Ineficiencia del Control Interno de la empresa.
- Los controles que se realizan son para corregir errores y no para prevenirlos.



Amenazas:

- Con menor cantidad de vuelos charters para el verano autorizados por el gobierno la venta será menor que otros años por la insuficiencia de plazas en los aviones de vuelos regulares.
- Restricciones por parte del gobierno para la obtención de divisas y mayores controles por parte de AFIP advierten un menor número de clientes de turismo emisor.
- Cambios en los negocios de las agencias de viajes, de turismo emisor a turismo receptor.
- Debido a la inflación que vive el país el turismo receptor tiende a decaer puesto que es más caro visitar Argentina para los turistas extranjeros.



Capítulo 4

Propuesta



4.1 Presentación de la Propuesta:

El planear es el proceso formal de crear normas, procedimientos, metas, estrategias, descripción de puestos y otros métodos que ayudan a evitar y corregir desviaciones en los comportamientos y los resultados deseados en una empresa; los controles son medidas que permiten verificar que las decisiones y los resultados sean acordes a los planes establecidos. El control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por la dirección y sus colaboradores, mediante la aplicación de técnicas de dirección, verificación, evaluación de regulaciones administrativas, manuales de organización, de normas y procedimientos, contables, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Actualmente en la agencia de viajes no está definido un modelo o procedimiento específico de cómo debe ser un sistema de control interno; sin embargo existen lineamientos mínimos que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos. El objetivo general de este trabajo es el diseño de un sistema de control interno, que garantice la eficiencia y economía de las operaciones de la empresa facilitando la correcta ejecución de las funciones y asegurando la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información administrativa. Estos objetivos se van a lograr a través del diseño y aplicación de los manuales de organización y funciones y de normas y procedimientos, que sirvan de control preventivo. El estudio de estos manuales es la pieza básica y punto de partida, para conocer el funcionamiento del sistema de control interno de la empresa, para poder evaluarlo mediante el trabajo de auditoría o para que la Dirección verifique la correcta actuación y efectividad de la operatoria de la empresa.

A continuación se presenta la carta de control interno dirigida al Director de la empresa junto con los manuales que, derivados del estudio de las principales operaciones que se analizaron, se estiman necesarios para su adecuado funcionamiento:



Córdoba, 21 de Septiembre de 2012.

Sr: Santiago Facundo Lozada

Lozada Viajes / Santiago Lozada

Elías Yofre 885 L.2

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud. con el fin de informarle que durante el desarrollo de mi trabajo, he efectuado un relevamiento de los principales circuitos de control interno vigente de vuestra empresa que comprenden las operaciones de 1) Ventas- Cobranzas y 2) Compras-Pagos con el objetivo de efectuar una evaluación de los mismos y plantear debilidades existentes así como acciones sobre las mismas.

Entiendo que la adopción de las recomendaciones que efectúe contribuirá, a través del perfeccionamiento de los procedimientos existentes, a salvaguardar en forma más efectiva el patrimonio de la empresa y, a la vez, mejorar la eficiencia administrativa.

El contenido de la carta ha sido comentado con las áreas operativas de la empresa y sus opiniones se incluyen a continuación de cada recomendación.

Quedo a su disposición a fin de brindarle cualquier aclaración o ampliación que sea considerada necesaria sobre el contenido de esta carta y deseo destacar mi agradecimiento por la cooperación que me ha sido dispensada por parte del personal de la empresa durante el desarrollo del examen.

Sin otro particular, saludo a usted muy atentamente.

Silvina Quinteros



4.2.1 Debilidades de Control interno del Circuito Ventas – Cobranzas

- El vendedor recibe dinero a los clientes y confecciona recibo.

Observación: Durante el relevamiento se pudo observar que las cobranzas a los clientes son realizadas indistintamente por personal de ventas.

Implicancia: La administración se tiene que hacer cargo muchas veces de errores cometidos por los vendedores a la hora de cobrar.

Sugerencia: Se sugiere que el vendedor se dirija al sector administrativo con el dinero o valores y el responsable de la caja confeccione y entregue el recibo X al vendedor.

Comentario del área involucrada: Se asignará la responsabilidad de confeccionar recibos solamente al área administrativa.

- Registración tardía de la Venta.

Observación: Todas las ventas con fechas de salida en el mismo mes se entregan a la administración cuando finaliza el mes.

Implicancia: Muchos errores se detectan cuando el cliente ya regresó de viaje y paso mucho tiempo con lo cual resulta inoportuno gestionar diferencias de dinero ya sea con el cliente o proveedor.

Sugerencia: Se sugiere al personal de ventas que antes de realizar la entrega de vouchers al cliente, le entregue el sobre de ventas a la administración para que pueda procesar dicha operación y detectar errores que se puedan subsanar a tiempo.

Comentario del área involucrada: Se procederá a la entrega de sobres de ventas al área administrativa con fecha anterior a la entrega del voucher al cliente.

- Registración en Planillas Excel.

Observación: Todas las operaciones que ocurren en la empresa son registradas en distintas planillas Excel y almacenadas en las computadoras del área administrativa.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

Implicancia: Alto grado de vulnerabilidad de la información por tratarse de planillas que son fáciles de modificar y riesgo de pérdida por encontrarse almacenada solo en una sola máquina.

Sugerencia: Se sugiere copiar diariamente los archivos con la información registrada en una unidad de disco extraíble con el fin de salvaguardar los datos ante probable robo o rotura de la máquina.

Comentario del área involucrada: Se procederá a la compra de una unidad de disco extraíble con suficiente capacidad de almacenamiento para realizar backup diario.

- **Falta de información de Cuentas por Cobrar.**

Observación: Al no poseer un sistema informático donde cargar datos, la administración no cuenta con la información del dinero que va a ingresar, ya que solo lo sabe el vendedor que gestiona las cobranzas a sus clientes.

Implicancia: No se puede prever pagos diarios por no contar con la información del flujo de dinero que ingresará.

Sugerencia: Se sugiere a la administración relevar semanalmente los sobres de ventas junto con los vendedores y dejar asentado cuales serán las cobranzas que ingresarán por semana.

Comentario del área involucrada: Se coordinara con el área ventas, para que todos los lunes se cuente con la información de las cobranzas semanales.

4.2.2 Debilidades de Control interno del Circuito Compras – Pagos

- **No se controlan las liquidaciones a pagar.**

Observación: Se observó en este circuito que el vendedor y el administrador no controlan la liquidación del operador mayorista.

Implicancia: En muchos casos se abona demás, o se detecta una comisión menor a la que corresponde, pero esto controlado mucho tiempo después de que el cliente viajo.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

Sugerencia: Se sugiere que el vendedor previamente a entregar la liquidación al administrativo, controle los servicios que solicitó, el monto a pagar y el porcentaje de comisión otorgado, y le coloque OK y firma para que el administrativo la abone a sabiendas de que esta correcta.

Comentario del área involucrada: El vendedor será responsable por las liquidaciones que se abonen incorrectamente, debiendo entonces realizar el control previo.

- Se entregan tarde a la administración las liquidaciones a pagar.

Observación: Los vendedores en muchos casos entregan tarde la liquidación a pagar al área administrativa.

Implicancia: Esta acción ocasiona la imposibilidad de prever los pagos diariamente por surgir estos imprevistos, que en muchos casos se deben abonar con urgencia de lo contrario se corre el riesgo de que el proveedor cancele los servicios.

Sugerencia: Se sugiere al vendedor que automáticamente cuando recibe por correo electrónico la liquidación del operador realice la impresión de 2 copias, una para control de él y otra para entregar a la administración.

Comentario del área involucrada: El vendedor será responsable de la entrega en término de las liquidaciones a pagar que reciba de los proveedores.

- La liquidación de boletos aéreos se abona y se controla muy tarde.

Observación: La administración paga semanalmente la liquidación de boletos aéreos sin control previo de los mismos.

Implicancia: En muchos casos se pagaron boletos que no corresponden a la empresa, o se pagaron por un monto que no corresponde o se pagaron 2 veces, esto ocasiona problemas financieros ya que se recuperan estas diferencias pero muchas veces con una tardanza de 2 meses.

Sugerencia: Se sugiere al vendedor que una vez que solicita la emisión del boleto aéreo vía e-mail, lo haga con copia a la administración para que al finalizar la semana cuando reciba la liquidación pueda cruzar la información de todos los vendedores con lo que cobra el proveedor.



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

Comentario del área involucrada: El vendedor será responsable de enviar copia de la solicitud de emisión del boleto aéreo y la administración de realizar el control previo a pagarse.

- No existen registros de montos que se adeudan a los proveedores.

Observación: No existe un registro de las deudas a los proveedores

Implicancia: Al desconocer la deuda a los proveedores, el Director desconoce si el dinero que ingresa se debe o no.

Sugerencia: Se sugiere a la administración crear una planilla de cuentas corrientes a proveedores y registrar cada vez que recibe una liquidación, como así también los pagos efectuados, para tener un saldo real diario de lo que adeuda la empresa.

Comentario del área involucrada: El administrativo se compromete a llevar registro de la deuda de proveedores diariamente.

- Las facturas de los proveedores llegan tarde o nunca llegan.

Observación: No existe un control de la factura con la liquidación ya abonada.

Implicancia: Al no controlarse la factura cuando llega con la liquidación que se pagó, muchas veces la factura tiene un importe menor y entonces la empresa paga iva que no corresponde o bien la factura nunca llega y no se reclama, no pudiendo registrar esa compra como corresponde en el libro iva.

Sugerencia: Se sugiere a la administración una vez que abona la liquidación, realizar el reclamo al proveedor de la factura correspondiente y una vez en su poder realizar el control antes de registrarla en el libro iva.

Comentario del área involucrada: El administrativo se compromete a reclamar al proveedor la factura correspondiente y realizar el control antes de registrarla



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA**



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

Presentación:

Este instrumento de utilización interna será una guía práctica para todos los integrantes de Lozada Viajes / Santiago Lozada. Contiene el organigrama de la empresa y la descripción de las funciones de todos los puestos de trabajo.

Este manual tiene importancia ya que facilita la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados a los empleados, se considera un documento normativo ya que le brinda al personal la información necesaria para realizar las labores encomendadas.

Objetivos:

- Definir la estructura formal y real de la empresa que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad requeridas para el funcionamiento organizacional.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las distintas áreas de la empresa.

Aplicación:

Esta herramienta se aplicará en todas las áreas de Lozada Viajes / Santiago Lozada.

Historia:

Desde el año 1983 Santiago Lozada opera en el sector de viajes y turismo en la ciudad de Córdoba, comenzó en ese entonces como una empresa familiar bajo la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

A partir del año 2006 decide retirarse de dicha sociedad para construir su propio camino en el mismo rubro bajo el nombre de “Lozada Viajes / Santiago Lozada” en carácter de Unipersonal.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)

LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

Actualmente tiene en funcionamiento dos locales, uno ubicado en la Localidad de Arguello, operando desde el año 2006 y otro abierto en el año 2011 en Barrio Jardín, ambos apuntan a satisfacer distintas necesidades: Viajes de negocios, Viajes de Luna de Miel y Viajes por Vacaciones.

Misión:

"Brindar en forma continua satisfacción total a nuestros pasajeros, identificando sus deseos y necesidades, mediante un servicio de alta calidad y personal altamente capacitado."

Visión:

"Difundir la filosofía que asumimos en la atención al cliente para lograr una posición de liderazgo en el mercado turístico."

Estructura - Organigrama:





	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA	
	Descripción del Puesto:	DIRECTOR GENERAL
<p>1. Identificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del Puesto: DIRECTOR GENERAL - Ubicación física: CASA CENTRAL (BARRIO JARDIN) - Tipo de Contratación: INDEFINIDA - Ámbito de operación: ÁREA ADMINISTRATIVA <p>2. Relaciones de Autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe inmediato: - Subordinados directos: JEFE <p>3. Relaciones de Trabajo:</p> <p>Tendrá relación laboral con toda la empresa, pero en especial con el Jefe.</p> <p>4. Descripción específica del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración los recursos de la empresa. - Responsable de la Dirección de la empresa. - Diseño las políticas establecidas. - Autorización de todos los pagos. - Autorización de los créditos. - Firma Cheques. - Selección del personal que ingresa a la empresa. <p>5. Responsabilidad:</p> <p>Es responsable del logro de los objetivos de la empresa.</p>		



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)

LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

6. Requisitos mínimos exigidos:

- Educativos
- Experiencia
- Habilidades y Destrezas



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA	
	Descripción del Puesto:	JEFE
<p>1. Identificación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nombre del Puesto: JEFE- Ubicación física: CASA CENTRAL (BARRIO JARDIN)- Tipo de Contratación: RELACION DE DEPENDENCIA. INDEFINIDO- Ámbito de operación: ÁREA ADMINISTRATIVA <p>2. Relaciones de Autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none">- Jefe inmediato: DIRECTOR GENERAL- Subordinados directos: ADMINISTRATIVO Y VENDEDORES <p>3. Relaciones de Trabajo:</p> <p>Tendrá relación laboral con toda la empresa, pero en especial con el Director General y el administrativo de la sucursal.</p> <p>4. Descripción específica del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">- Supervisión de todas las áreas de la empresa.- Manejo del Personal.- Presentación de informes al Director.- Liquidación de impuestos mensuales y anuales.- Liquidación de sueldos mensual.- A cargo de la administración general.- Manejo de la administración de casa central. <p>5. Responsabilidad:</p> <p>Hacer cumplir a los integrantes de la empresa las normas y políticas diseñadas por la Dirección.</p>		



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

6. Requisitos mínimos exigidos:

- Educativos
 - Contador Público
- Experiencia
 - Mínima de 1 año en puesto similar.
- Habilidades
 - Capacidad de Análisis
 - Organizar y controlar
- Destrezas
 - Manejo de paquetes básicos de computación. (SIAP)
 - Manejo del Personal
 - Control del cumplimiento de las tareas



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA	
	Descripción del Puesto:	ADMINISTRATIVO
<p>1. Identificación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nombre del Puesto: ADMINISTRATIVO- Ubicación física: SUC. VILLA BELGRANO- Tipo de Contratación: RELACION DE DEPENDENCIA. INDEFINIDO- Ámbito de operación: ÁREA ADMINISTRATIVA <p>2. Relaciones de Autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none">- Jefe inmediato: JEFE- Subordinados directos: NINGUNO <p>3. Relaciones de Trabajo:</p> <p>Tendrá relación laboral con el jefe y los vendedores de la sucursal de Villa Belgrano.</p> <p>4. Descripción específica del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">- Manejo de Caja de la sucursal de Villa Belgrano.- Facturación de las ventas realizadas en la sucursal de Villa Belgrano.- Confección de Libros Iva de la sucursal de Villa Belgrano.- Pago a proveedores por las compras realizadas en la sucursal de Villa Belgrano.- Control y Pago de BSP semanal de toda la empresa.- Liquidación de comisiones a vendedores de la sucursal de Villa Belgrano.- Presentación de informes periódicos y ocasionales al Jefe de la empresa.- Realización de trámites en los distintos organismos públicos. <p>5. Responsabilidad:</p> <p>Cumplir con las tareas del puesto y asistir al Jefe en las actividades propias del área de administración.</p>		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

6. Requisitos mínimos exigidos:

- Educativos
 - Estudiante de Contador Público
- Experiencia
 - Mínima de 1 año en puesto similar.
- Habilidades
 - Atender instrucciones
 - Ordenado, con iniciativa y actitud
 - Responsabilidad y puntualidad
- Destrezas
 - Manejo de paquetes básicos de computación.
 - Resolución inmediata de problemas.
 - Comunicación eficaz con el Jefe.



	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA	
	Descripción del Puesto:	VENDEDOR
<p>1. Identificación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nombre del Puesto: VENDEDOR- Ubicación física: CASA CENTRAL Y SUC. VILLA BELGRANO- Tipo de Contratación: RELACION DE DEPENDENCIA. INDEFINIDO- Ámbito de operación: ÁREA VENTAS <p>2. Relaciones de Autoridad:</p> <ul style="list-style-type: none">- Jefe inmediato: JEFE- Subordinados directos: NINGUNO <p>3. Relaciones de Trabajo:</p> <p>Tendrá relación laboral directa con el jefe, los demás vendedores y clientes de la empresa.</p> <p>4. Descripción específica del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">- Asesoramiento personal y telefónico por consultas de viajes.- Preparación y envío de cotizaciones a clientes vía e-mail.- Envío semanal de promociones de viajes vía e-mail.- Fidelizar clientes existentes y generar más clientes.- Entrega al administrativo la liquidación que recibe del proveedor, a pagar cuando cierra una venta.- Entrega de vouchers.- Participación en capacitaciones de diferentes destinos. <p>5. Responsabilidad:</p> <p>Es responsable de asesorar a los clientes y cumplir con las actividades del puesto. viajes.</p>		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

6. Requisitos mínimos exigidos:

- Educativos
 - Licenciado ó Técnico en Turismo
- Experiencia
 - Mínima de 3 años en puesto similar.
- Habilidades
 - Atención al cliente.
 - Excelente relaciones interpersonales.
 - Responsabilidad.
- Destrezas
 - Manejo de paquetes básicos de computación.
 - Vender apropiadamente los distintos destinos.



**MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA**



MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

INDICE

INTRODUCCION.....	2
OBJETIVOS.....	2
CAMPO DE APLICACIÓN.....	2
POLÍTICAS GENERALES.....	3
POLÍTICAS ESPECÍFICAS.....	4
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	5
• VENTAS-COBROS.....	5
• FLUJOGRAMA CIRCUITO VENTAS – COBROS.....	9
• COMPRAS-PAGOS.....	10
• FLUJOGRAMA CIRCUITO COMPRAS – PAGOS.....	14
RECOMENDACIONES PARA LA UTILIZACIÓN DEL MANUAL.....	15

Realizado por:

Fecha:

Aprobado por:

Pág. 1/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
Introducción:			
<p>Este manual es para uso interno, el mismo contiene normas y procedimientos que se deberán aplicar a los procesos administrativos de Lozada Viajes / Santiago Lozada.</p> <p>Su importancia radica en el apoyo que pueda brindar este documento al área administrativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de tareas.</p>			
Objetivos:			
<ul style="list-style-type: none">▪ Conocer las normas y procedimientos de las operaciones que se realizan en la empresa.▪ Evitar la duplicación de mando en la ejecución de tareas.▪ Lograr que el personal de la empresa posea una guía de orientación para realizar sus actividades.			
Campo de Aplicación:			
<p>Esta herramienta se aplicará en el área administrativa.</p>			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág. 2/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
Políticas Generales:			
<ul style="list-style-type: none">• Este manual deberá estar físicamente en cada área de la empresa, de forma visible y accesible a todos los integrantes que necesiten recurrir a él, además se le hará tomar conocimiento del mismo a la persona que ingrese como nuevo integrante de la empresa.• El personal de la empresa deberá cumplir todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de hacer eficiente y eficaz el trabajo.			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág. 03/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
Políticas Específicas:			
<ul style="list-style-type: none">• Todos los egresos de caja deben ser autorizados por la Dirección General.• El dinero recibido diariamente en concepto de seña debe ser depositado al operador mayorista correspondiente.• Se debe establecer un fondo de caja chica de \$ 500,00.• El Director General determinará cuales son los operadores turísticos a los que se puede solicitar servicios.			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág. 04/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
	PROCESO:	VENTAS – COBROS	
<p>Descripción del Proceso: Aquí se describen los procedimientos para realizar ventas al contado y a crédito de servicios turísticos.</p> <p>Personal que interviene en el procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vendedor• Administrativo <p>Objetivos del Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Describir la forma de realizar una venta de contado y a crédito.✓ Lograr una atención apropiada al cliente.✓ Lograr eficiencia operativa. <p>Normas generales - Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Las ventas a crédito serán autorizadas únicamente por el Director General.- Los créditos solo serán aprobados con un plazo de 15 días.- Los descuentos serán autorizados únicamente por el Director General.- Se deberá solicitar a cada nuevo cliente un e-mail para agregar a la base de datos y luego poder enviar promociones semanales.- Se deberá llamar al cliente al regreso de su viaje para tener conocimiento de cómo resulto el mismo y se dejarán asentados los comentarios en el sobre de ventas.- Los vendedores cobrarán comisiones por ventas si el margen sobre ventas supera el monto establecido como base en la planilla de comisiones.- La facturación de los viajes de contado y la liquidación de comisiones se realizará en base a la fecha de salida de dicho viaje.- La facturación de los viajes a crédito se realizará en el mismo momento en que se solicite el viaje.			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág. 05/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
	PROCESO:	VENTAS – COBROS	
<ul style="list-style-type: none">- En el caso de ventas de boletos aéreos de cabotaje se le deberá adicionar la suma de \$ 40,00 por tramo de ida y \$ 40 por tramo de regreso.- En el caso de ventas de boletos aéreos internacionales de le deberá adicionar la suma de U\$50,00 por tramo de ida y U\$50,00 por tramo de regreso. <p>Normas generales – Cobros:</p> <ul style="list-style-type: none">- Se cobrará 1,2% de gastos administrativos para aquellas operaciones abonadas con cheque o depósito bancario.- Las cobranzas en cheque deberán tener fecha anterior a la salida del viaje.- Una vez por semana se enviará el detalle de deuda a los clientes cuyas ventas hayan sido a crédito.- Las cobranzas en dólares se realizarán al tipo de cambio del día en que se reciben, consultando previamente al operador mayorista que interviene en la venta.- Las cobranzas en dólares deberán tener adjunto al recibo X, copia de todos los billetes con la firma y aclaración del cliente. <p>Documentación Necesaria:</p> <ul style="list-style-type: none">o Facturao Recibo Xo Sobre de ventao Liquidación operador mayorista			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág. 06/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
	PROCESO:	VENTAS – COBROS	
Procedimiento:			
<ol style="list-style-type: none">1. El vendedor receipta la consulta del cliente en forma personal, telefónica o vía e-mail y asesora al cliente de acuerdo al destino solicitado, luego le entrega la cotización y si el cliente acepta las condiciones del viaje el vendedor solicita al operador mayorista los servicios vendidos, el operador mayorista le envía una liquidación con el detalle de los servicios y el precio neto de comisión a pagar por el mismo.2. Si la venta es por boletos aéreos, el vendedor le envía un e-mail a mesa de ayuda con los datos del boleto para que proceda a la emisión con copia al e-mail del administrativo.3. El vendedor recibe la liquidación de los servicios, la revisa y entrega una copia al administrativo para que la abone según el vencimiento establecido por el operador mayorista, además completa el sobre de venta con todos los datos del cliente y deposita en su interior una copia de la liquidación entregada al administrativo y todo papel de trabajo que considere que intervino en la operación.4. El vendedor le solicita al cliente el 30% del precio total del viaje en concepto de seña.5. Si la venta es por boletos aéreos el vendedor le solicita al cliente el 100% del valor del boleto.6. El administrativo confecciona un recibo x por el pago recibido.7. En el caso de las ventas a crédito, el vendedor le enviará un e-mail al administrativo con los siguientes datos: Nombre del Cliente, Nombre del pasajero, N° de boleto, Precio total y DL si se tratara de boletos nacionales.8. El administrativo confecciona la factura de la venta a crédito y se la envía al cliente escaneada vía e-mail.9. El vendedor solicitará al cliente 10 días antes de la fecha de salida, el saldo del viaje.10. El administrativo confecciona otro recibo x por el pago recibido.			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág. 07/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
	PROCESO:	VENTAS – COBROS	
<p>11. El vendedor solicita los vouchers al operador mayorista y se los entrega al cliente 3 días antes de la salida.</p> <p>12. El vendedor al finalizar el mes le entrega al administrativo todos los sobres de ventas con fecha de salida del mes finalizado.</p> <p>13. El administrativo confecciona la factura al cliente, luego de haber realizado una revisión circular de la operación.</p> <p>14. El administrativo realiza el cálculo de comisiones si le corresponde al vendedor.</p>			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág. 08 / 15

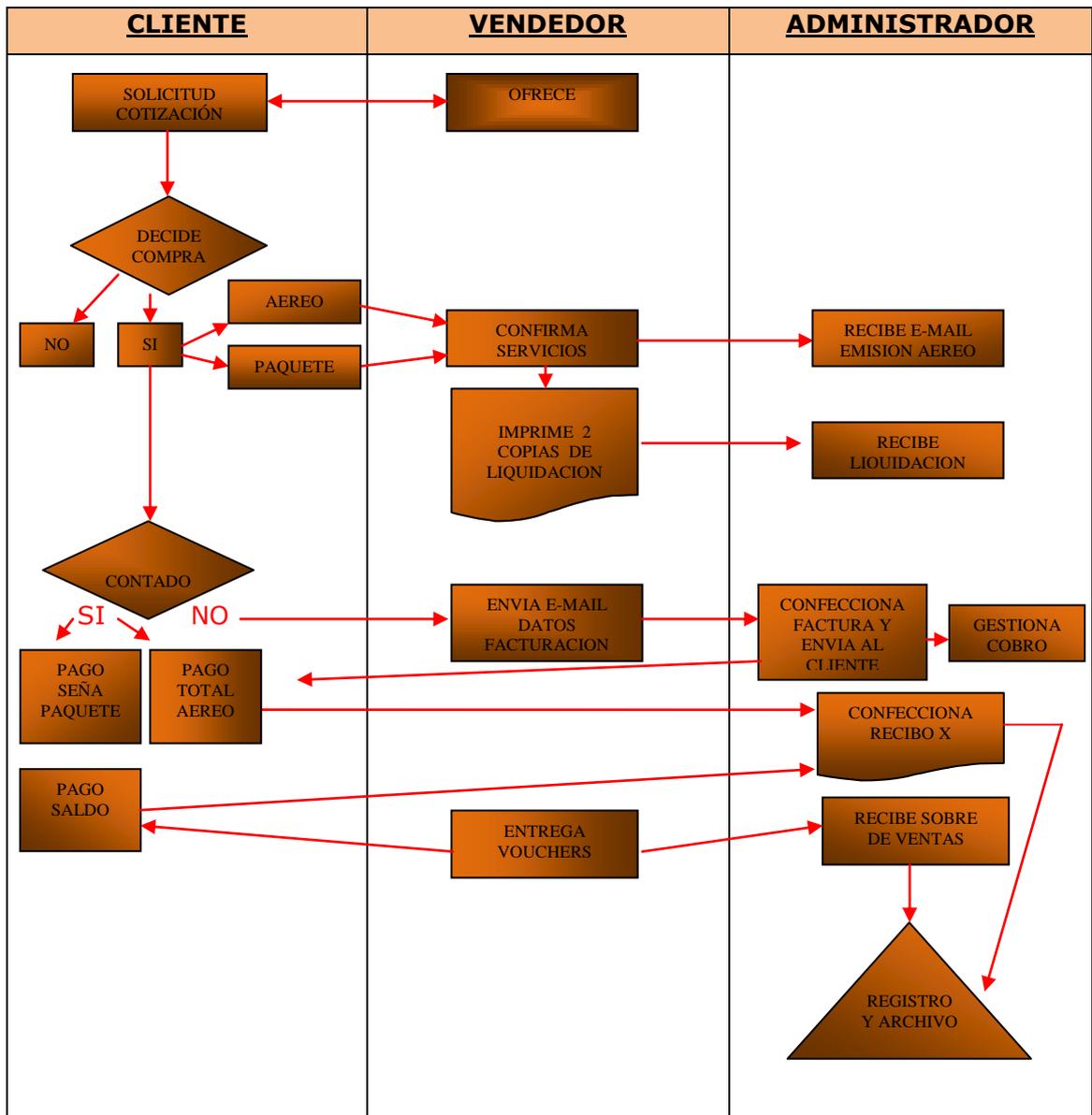


MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

PROCESO: VENTAS – COBROS

Flujograma Circuito Ventas – Cobranzas:



Realizado por:

Fecha:

Aprobado por:

Pág. 09/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
	PROCESO:	COMPRAS – PAGOS	
Descripción del Proceso: Aquí se describen los procedimientos para realizar compras a operadores mayoristas y gastos generales y el pago de los mismos.			
Personal que interviene en el procedimiento: <ul style="list-style-type: none">• Vendedor• Administrativo• Director General			
Objetivos del Procedimiento: <ul style="list-style-type: none">✓ Describir la forma de realizar una compra por servicios turísticos y gastos generales.✓ Obtener la cotización más conveniente de operadores mayoristas.✓ Lograr eficiencia operativa.			
Normas generales – Compras a operadores mayoristas: <ul style="list-style-type: none">- Se solicitará cotización de servicios a los operadores autorizados por el Director General.- Se comprará al operador que otorgue mayor porcentaje de comisión y que brinde calidad en los servicios ofrecidos.			
Normas generales – Compras por gastos generales: <ul style="list-style-type: none">- Todas las compras superiores a \$100,00 deberán ser autorizadas por el Director General.- La compra de insumos de librería y refrigerios se realizará 1 vez por mes.			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág. 10/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
	PROCESO:	COMPRAS – PAGOS	
Normas generales - Pagos:			
<ul style="list-style-type: none">- Todos los pagos se realizarán previa autorización del Director General.- Los pagos a operadores mayoristas se realizarán mediante depósito bancario en efectivo pesos al tipo de cambio del día de tratarse de paquetes expresados en dólares estadounidenses.- El administrativo revisará diariamente la planilla de pagos, la cual tendrá conceptos ordenados de acuerdo al vencimiento, la misma deberá alimentarse diariamente.- En caso de haber recibido tarjeta de crédito por parte del cliente, la misma se enviará al operador mayorista al día siguiente mediante cadetería con copia del DNI del titular y del plástico de la tarjeta de ambos lados.- La seña al operador mayorista se realiza una vez que se recibe la liquidación de la operación.			
Documentación Necesaria:			
<ul style="list-style-type: none">o Liquidación del operador mayorista.o Factura del operador mayorista.o Factura del proveedor de gastos generales.			
Procedimiento:			
<ol style="list-style-type: none">1. El vendedor solicita al operador mayorista los servicios para el cliente, el operador mayorista le envía una liquidación con el detalle de los servicios a prestar y el monto total a pagar.2. El vendedor le entrega una copia de la liquidación al administrativo, el mismo la coloca en la carpeta "Liquidaciones a Pagar"			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág.11/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
	PROCESO:	COMPRAS – PAGOS	
<p>3. El administrativo revisa el vencimiento de la seña al operador que figura en la liquidación y además corrobora que el cliente haya abonado el monto de dicha seña.</p> <p>4. Si la seña fue abonada por el cliente, el administrativo deposita ese mismo importe en la cuenta corriente bancaria del operador mayorista, luego escanea el comprobante y lo envía por e-mail al operador mayorista informando: nombre del cliente al que debe aplicarse el pago, destino y fecha de salida.</p> <p>5. En el caso de una venta de boleto aéreo, el operador mayorista enviará todos los jueves al administrativo una liquidación semanal de las emisiones de boletos aéreos realizadas para la empresa de Lozada Viajes / Santiago Lozada.</p> <p>6. El administrativo revisará cada uno de los boletos junto con los e-mails enviados por cada vendedor en el momento que solicitó emisión y no existir diferencias de precios ó pasajeros desconocidos con el detalle, enviará un e-mail todos los lunes al Jefe con el asunto “BSP CONTROLADO”.</p> <p>7. De existir diferencias en el detalle enviado por el operador, el administrativo se comunicará con el vendedor ó con el operador mayorista hasta hallar dicha diferencia y que el detalle quede saneado para poder abonar correctamente.</p> <p>8. El detalle de los boletos aéreos (BSP) se abonará todos los martes de cada semana mediante depósito bancario o entrega de cheques de terceros si hubiera en cartera.</p> <p>9. 10 días antes del viaje el administrativo habiendo revisado la planilla de pagos, sabrá que tiene que abonar tal vencimiento, por lo tanto revisará si el cliente ya abonó todo, si es así procederá a realizar nuevamente un depósito al operador mayorista para saldar el viaje y poder así solicitar el voucher, si aún no abonó, le recordará al vendedor para que se comunique con el cliente y le solicite el pago total.</p>			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág.12/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
	PROCESO:	COMPRAS – PAGOS	
<p>10. Una vez abonada en forma total la liquidación, el administrativo archivará la misma en la carpeta “Liquidaciones Pagadas” y reclamará al operador mayorista el envío de la factura, cuando se reciba la misma, el administrativo colocará una “F” en la liquidación para tener el control de las facturas que adeudan los operadores mayoristas.</p> <p>11. Para el caso de los pagos por servicios que correspondan a clientes por ventas a crédito, el mismo se realizará corroborando que esta confeccionada y enviada la factura al cliente, si es así, el administrativo colocará “CC” en la liquidación para llevar un control de los pagos realizados sin el dinero del cliente al momento de abonar ese servicio.</p>			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág.13/15

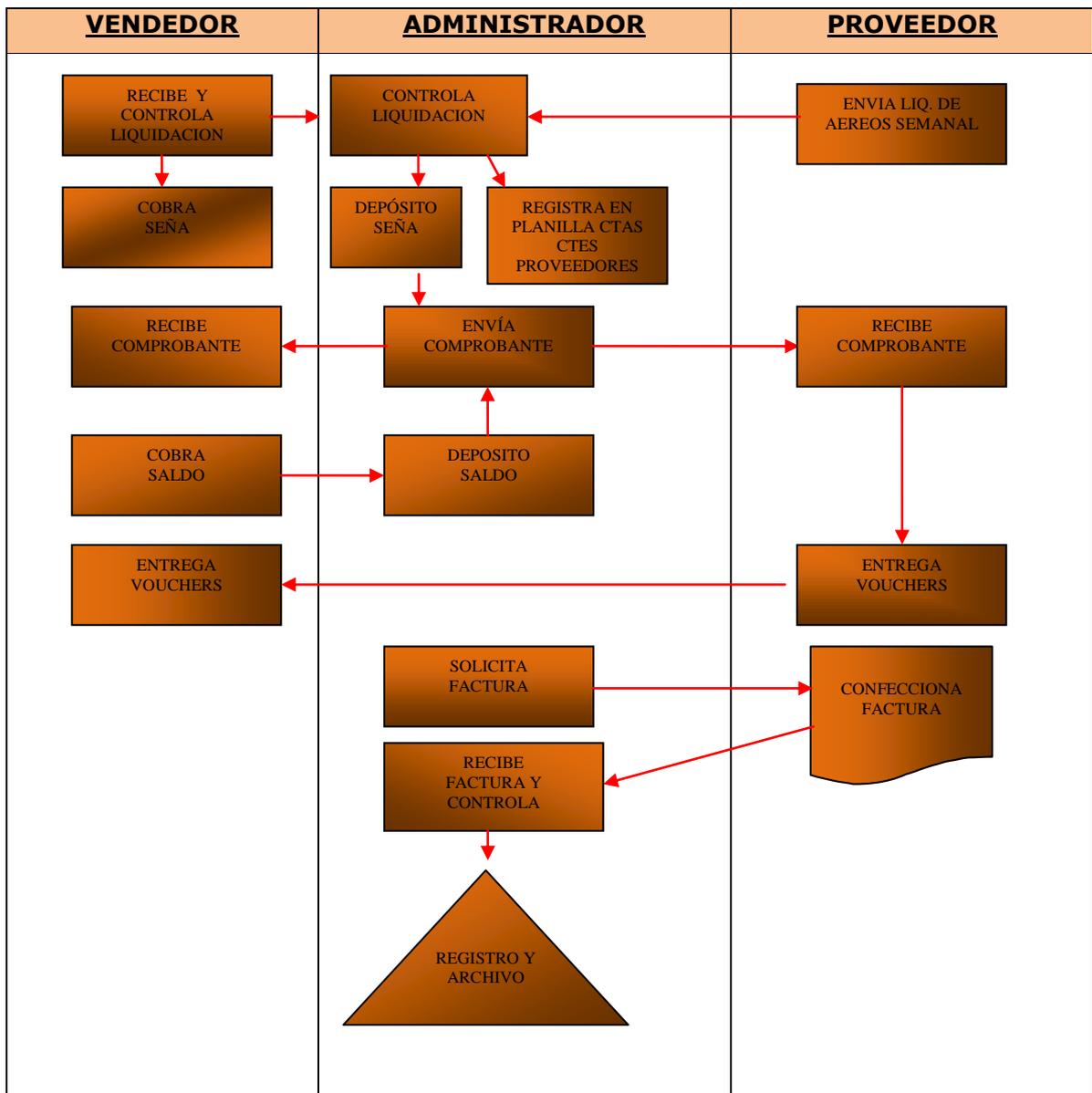


MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

PROCESO: COMPRAS - PAGOS

Flujograma Circuito Compras-Pagos:



Realizado por:

Fecha:

Aprobado por:

Pág. 14/15



	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS		
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA		
	RECOMENDACIONES PARA LA UTILIZACION DEL MANUAL		
<p>Recomendaciones:</p> <p>Este manual deberá utilizarse mediante un formato de hojas sueltas, para que otorgue la mayor facilidad posible al usuario y para que permita la constante actualización de esta valiosa herramienta. De esta forma, se podrán sustituir las hojas en corrección de forma rápida y menos costosa.</p> <p>Este manual se deberá revisar en forma constante, a fin de hacer la correcciones necesarias; y así, se pueda adaptar a los requerimientos de Lozada Viajes / Santiago Lozada.</p> <p>Las actualizaciones se deberán producir cada vez que el Jefe de común acuerdo con los integrantes de cada área, lleguen a la conclusión de que un proceso determinado se debe modificar.</p> <p>Los cambios mencionados anteriormente, también abarcarán los experimentados externamente. Es decir, se tiene que tomar muy en cuenta, los dictámenes de los organismos reguladores, en aspectos contables, tributarios y fiscales. Incluso, se tiene que actualizar de acuerdo a los cambios sufridos con las resoluciones de AFIP que afectan a la actividad turística.</p>			
Realizado por:	Fecha:	Aprobado por:	Pág. 15/15



CONCLUSIONES

Según el trabajo realizado en la empresa “Lozada Viajes / Santiago Lozada”, se concluye que la misma tiene un débil control interno, debido a que carece de una adecuada estructura organizacional que muestre como se conforma la empresa, sus distintos niveles departamentales con los diferentes cargos propios del rubro turismo. La ausencia de esta estructura impidió que se pudieran diseñar políticas de revisión sobre procedimientos y otras actividades propias del control interno.

Una de las causas por las que no se ha adecuado la estructura organizacional es por el grado de informalidad que suele manejar el dueño con sus empleados, al poseer una filosofía de trabajo relajada en estas cuestiones y al ser un número pequeño de integrantes no sintió la necesidad de establecer de manera formal “quien es y que hace” cada uno dentro de la empresa.

Estas condiciones en la estructura demostraron desvíos en algunos procedimientos debido a la ausencia de un Manual de Normas y Procedimientos que dicte normas generales y políticas específicas para ejecutar esos procedimientos.

Además el estudio mostró debilidades en sus registros, debido a la falta de un sistema de gestión que almacene todos los movimientos que ocurren dentro de la empresa, el hecho de manejar las registraciones en Microsoft Excel, hace a la administración vulnerable, sobre todo ahora que la empresa ya cuenta con una sucursal, también es imposible que la información se presente en término ya que los volúmenes han aumentado, esto se puede ver claramente por ejemplo en las presentaciones fuera de vencimiento de los impuestos que se han realizado desde que se abrió la sucursal.

Con base en la carta de control interno presentada al Director de la empresa se puso en marcha la elaboración e implementación del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Normas y Procedimientos, presentados en este trabajo como principal herramienta de control donde se encuentran las políticas generales y específicas y los lineamientos a seguir en el curso de acción de los procedimientos.

Como primera medida se procedió a un plan de capacitación a las distintas áreas de la empresa para comenzar a trabajar en los cambios propuestos, el tiempo estipulado fue



ELABORACION DE UN S.C.I. PARA “LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA”

de 15 días dividido en una semana para el área administrativa y una semana para el área ventas, ahora sí la empresa está lista para poner a prueba las propuestas planteadas.

Dicho período de prueba durará 2 meses momento en el cual se hará un análisis de cada proceso y los posibles cambios, este tiempo pactado se fundamenta a razón de la proximidad de la temporada de verano donde el rubro comienza a tener más movimiento, por lo tanto se sugiere tener el mecanismo de control aceptado para ese entonces.

La comprensión del control interno por parte del Director y demás integrantes de la empresa está en marcha, con lo cual será más fácil la aplicación de las herramientas presentadas en este trabajo de orientación de mejora de procesos y funcionamiento efectivo de todas las áreas de la empresa.

Anexos

ANEXO 1 – ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA EMPRESA

	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
	LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA
	RESPONDE EL DIRECTOR GENERAL

- 1. ¿Qué actividad realiza su empresa?**

Lozada Viajes / Santiago Lozada es una empresa de viajes y turismo (EVyT), opera como franquicia del Grupo Lozada.
- 2. ¿Bajo qué figura legal-impositiva se encuentra?**

Es Unipersonal, responsable inscripto, el titular soy yo, Santiago Facundo Lozada, estoy viendo con la Cra. la posibilidad de realizar un cambio en la figura, de crear una S.R.L. por el crecimiento del último año.
- 3. ¿Tiene sucursales?**

Sí. Una sucursal en la misma ciudad de Córdoba, en Villa Belgrano y tengo proyecciones de abrir una próxima sucursal.
- 4. ¿Cuántos empleados tiene?**

Tiene en total 7 empleados, distribuidos así: 2 vendedores y 1 administrativo en la casa central de Barrio Jardín y 3 vendedores y 1 administrativo en la sucursal de Villa Belgrano.
- 5. ¿Qué servicios ofrece la empresa?**

Ofrece servicios de viajes, ya sean por vacaciones, por luna de miel y corporativos, estos pueden estar previamente armados en paquetes por los operadores mayoristas o bien se arman a medida por los asesores.

Pág. 1 / 4



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

RESPONDE EL DIRECTOR GENERAL

6. ¿Cómo es la estructura de la empresa?

Tiene 3 áreas o estratos, Dirección, Administración y Ventas, de todos modos la comunicación es bastante informal.

7. ¿Tiene organigrama general, por departamento, se encuentran actualizados, se cuenta con evidencia de publicación y difusión?

No. No existe de manera formal un organigrama.

8. ¿La empresa tiene establecido un manual de procedimiento y un manual de funciones, esta actualizado?, se cuenta con evidencia de publicación y difusión?

No. No existen manuales por escrito, tanto las funciones como los procedimientos son de manera verbal.

9. ¿Dónde se encuentra la administración?

Tanto casa central como la sucursal tienen administración, la casa central es manejada por el Jefe y en la sucursal hay un administrativo.

10. ¿La empresa cuenta con un sistema de gestión donde registrar los movimientos?

Existe uno, pero no se utiliza, solo por un año se utilizó el modulo de caja, pero el sistema en general no se ajustó a la estructura y necesidades de la empresa.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

RESPONDE EL DIRECTOR GENERAL

11.¿Cómo se realizan las registraciones de todos los movimientos?

Actualmente todo se trabaja en planillas Excel, Caja, Libros Iva, Detalle de Ventas, Detalle de Deudas, Comisiones, Margen sobre Ventas.

12.¿Se realizan controles dentro de la empresa?, cómo considera que son los controles?

Se realizan controles pero estos son posteriores a las actividades y no preventivos, por lo tanto considero que es deficiente ya que muchas veces paso tanto tiempo hasta que se controla una acción, que es imposible su resolución, y muchas veces ha significado pérdida de dinero o desfasajes financieros.

13.¿Considera importante la posibilidad de diseñar un sistema de control interno?

Sí. Hoy la empresa ha crecido, hace solo 6 años éramos 2 personas y no se notaba la necesidad de tantas formalidades , hoy sin embargo veo imprescindible la implementación de este sistema de control ya que considero que actualmente se pierde mucho tiempo tratando de resolver errores de acciones pasadas, o se mantienen 3 personas ocupadas en una sola tarea, esto hace de alguna manera que la calidad del servicio que quiero ofrecer ya no sea la misma, por lo tanto quiero mantener calidad con mis clientes y seguir creciendo y para ello creo que llego la hora de realizar cambios.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

LOZADA VIAJES / SANTIAGO LOZADA

RESPONDE EL DIRECTOR GENERAL

14.¿Se generan reportes dentro de la empresa?

Hasta la apertura de la nueva sucursal recibía reportes mensuales, actualmente no recibo ningún tipo de reporte ya que el volumen de movimientos no es el mismo y la administración ocupa mucho tiempo en tareas diarias como llevar la caja, realizar pagos, facturación, completar planillas y todo en forma manual.

ANEXO 2 – ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

PUESTO: VENDEDOR

SUCURSAL: VILLA BELGRANO

1. La empresa en general:	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera Ud. que la organización es un buen lugar para trabajar?	X			
¿Está Ud. satisfecho con su trayectoria en la empresa?			X	
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?			X	
¿Se siente integrado en su empresa?	X			
¿Es Ud. consciente de lo que aporta a la empresa?	X			
¿La considera un poco como suya, como algo propio?		X		
¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?		X		

2. Ergonomía y condiciones ambientales:	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?	X			
¿Las herramientas y equipos que utiliza (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada?	X			
¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?	X			
¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?	X			

¿Es tratado(a) con respeto (por sus compañeros, supervisores, alta gerencia)?	X			
¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?		X		
¿Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)?		X		

3. ¿Considera Ud. que...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	X			
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?			X	
...sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?			X	
...su trabajo es lo suficientemente variado?	X			

4. ¿Su puesto en la empresa...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... está en relación con la experiencia que usted posee?	X			
... está en relación con su titulación académica?	X			
... está lo suficientemente valorado?		X		
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	X			
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?		X		

5. Compañeros de Trabajo...	SI	NO	A VECES	NS/NC

¿Se lleva bien con sus compañeros?	X			
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	X			
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?		X		
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?		X		
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?			X	

6. Jefe o superiores	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	X			
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	X			
¿Considera que su jefe es comunicativo?		X		
¿Considera usted que su jefe es justo?			X	
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?		X		
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?		X		
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?			X	

7. Comunicación	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta?			X	
¿Su supervisor inmediato lo mantiene bien				

informado?			X	
¿Conoce a dónde debe acudir cuando tenga un problema relacionado con el trabajo?	X			
¿Generalmente es alentado a compartir su conocimiento/experiencias con los demás?	X			

8. Reconocimiento	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	X			
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?			X	
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?				X
¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados?			X	

9. Remuneración	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		X		
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?				X
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?		X		
¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	X			
¿Recibe el pago de la remuneración a tiempo?	X			

¿Los empleados de la empresa que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?				X
---	--	--	--	---

**PUESTO: VENDEDOR
SUCURSAL: VILLA BELGRANO**

1. La empresa en general:	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera Ud. que la organización es un buen lugar para trabajar?	X			
¿Está Ud. satisfecho con su trayectoria en la empresa?				X
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	X			
¿Se siente integrado en su empresa?	X			
¿Es Ud. consciente de lo que aporta a la empresa?	X			
¿La considera un poco como suya, como algo propio?			X	
¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?	X			

2. Ergonomía y condiciones ambientales:	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?	X			
¿Las herramientas y equipos que utiliza (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada?	X			
¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?	X			

¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?	X			
¿Es tratado(a) con respeto (por sus compañeros, supervisores, alta gerencia)?	X			
¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?		X		
¿Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)?		X		

3. ¿Considera Ud. que...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	X			
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?			X	
...sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	X			
...su trabajo es lo suficientemente variado?	X			

4. ¿Su puesto en la empresa...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... está en relación con la experiencia que usted posee?		X		
... está en relación con su titulación académica?		X		
... está lo suficientemente valorado?	X			
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	X			
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?		X		

5. Compañeros de Trabajo...	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Se lleva bien con sus compañeros?	X			
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	X			
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?		X		
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?				X
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?			X	

6. Jefe o superiores	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	X			
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	X			
¿Considera que su jefe es comunicativo?	X			
¿Considera usted que su jefe es justo?			X	
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?			X	
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	X			
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	X			

7. Comunicación	SI	NO	A VECES	NS/NC

¿Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta?				X
¿Su supervisor inmediato lo mantiene bien informado?	X			
¿Conoce a dónde debe acudir cuando tenga un problema relacionado con el trabajo?	X			
¿Generalmente es alentado a compartir su conocimiento/experiencias con los demás?				X

8. Reconocimiento	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	X			
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	X			
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?				X
¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?	X			

9. Remuneración	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	X			
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?				X
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?		X		
¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	X			
¿Recibe el pago de la remuneración a tiempo?	X			

¿Los empleados de la empresa que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?				X

PUESTO: VENDEDOR
SUCURSAL: VILLA BELGRANO

1. La empresa en general:	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera Ud. que la organización es un buen lugar para trabajar?	X			
¿Está Ud. satisfecho con su trayectoria en la empresa?		X		
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?			X	
¿Se siente integrado en su empresa?	X			
¿Es Ud. consciente de lo que aporta a la empresa?	X			
¿La considera un poco como suya, como algo propio?			X	
¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?		X		

2. Ergonomía y condiciones ambientales:	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?			X	
¿Las herramientas y equipos que utiliza (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada?			X	

¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?	x			
¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?	x			
¿Es tratado(a) con respeto (por sus compañeros, supervisores, alta gerencia)?	x			
¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?		x		
¿Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)?		x		

3. ¿Considera Ud. que...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?			x	
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	x			
...sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	x			
...su trabajo es lo suficientemente variado?		x		

4. ¿Su puesto en la empresa...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... está en relación con la experiencia que usted posee?	x			
... está en relación con su titulación académica?	x			
... está lo suficientemente valorado?		x		
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	x			

¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?		x		
--	--	----------	--	--

5. Compañeros de Trabajo...	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Se lleva bien con sus compañeros?	x			
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	x			
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	x			
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	x			
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	x			

6. Jefe o superiores	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	x			
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?			x	
¿Considera que su jefe es comunicativo?		x		
¿Considera usted que su jefe es justo?		x		
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?		x		
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?			x	
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	x			

--	--	--	--	--

7. Comunicación	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta?			x	
¿Su supervisor inmediato lo mantiene bien informado?			x	
¿Conoce a dónde debe acudir cuando tenga un problema relacionado con el trabajo?	x			
¿Generalmente es alentado a compartir su conocimiento/experiencias con los demás?	x			

8. Reconocimiento	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	x			
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?		x		
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?				x
¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados?		x		

9. Remuneración	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		x		
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?		x		
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?		x		
¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?		x		

¿Recibe el pago de la remuneración a tiempo?	x			
¿Los empleados de la empresa que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?		x		

**PUESTO: ADMINISTRATIVO
SUCURSAL: VILLA BELGRANO**

1. La empresa en general:	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera Ud. que la organización es un buen lugar para trabajar?	x			
¿Está Ud. satisfecho con su trayectoria en la empresa?		x		
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?			x	
¿Se siente integrado en su empresa?	x			
¿Es Ud. consciente de lo que aporta a la empresa?	x			
¿La considera un poco como suya, como algo propio?			x	
¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?		x		

2. Ergonomía y condiciones ambientales:	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?			x	
¿Las herramientas y equipos que utiliza				

(computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada?			x	
¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?	x			
¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?	x			
¿Es tratado(a) con respeto (por sus compañeros, supervisores, alta gerencia)?	x			
¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?		x		
¿Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)?		x		

3. ¿Considera Ud. que...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?			x	
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	x			
...sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	x			
...su trabajo es lo suficientemente variado?		x		

4. ¿Su puesto en la empresa...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... está en relación con la experiencia que usted posee?	x			
... está en relación con su titulación académica?	x			
... está lo suficientemente valorado?		x		

¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	x			
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?		x		

5. Compañeros de Trabajo...	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Se lleva bien con sus compañeros?	x			
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	x			
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	x			
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	x			
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	x			

6. Jefe o superiores	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	x			
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?			x	
¿Considera que su jefe es comunicativo?		x		
¿Considera usted que su jefe es justo?		x		
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?		x		
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?			x	

¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	x			
--	----------	--	--	--

7. Comunicación	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta?			x	
¿Su supervisor inmediato lo mantiene bien informado?			x	
¿Conoce a dónde debe acudir cuando tenga un problema relacionado con el trabajo?	x			
¿Generalmente es alentado a compartir su conocimiento/experiencias con los demás?	x			

8. Reconocimiento	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	x			
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?		x		
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?				x
¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados?		x		

9. Remuneración	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		x		
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?		x		

¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?		x		
¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?		x		
¿Recibe el pago de la remuneración a tiempo?	x			
¿Los empleados de la empresa que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?		x		

PUESTO: VENDEDOR
SUCURSAL: BARRIO JARDIN

1. La empresa en general:	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera Ud. que la organización es un buen lugar para trabajar?	x			
¿Está Ud. satisfecho con su trayectoria en la empresa?	x			
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	x			
¿Se siente integrado en su empresa?	x			
¿Es Ud. consciente de lo que aporta a la empresa?	x			
¿La considera un poco como suya, como algo propio?	x			
¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?		x		

2. Ergonomía y condiciones ambientales:	SI	NO	A VECES	NS/NC
--	-----------	-----------	----------------	--------------

¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?			x	
¿Las herramientas y equipos que utiliza (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada?			x	
¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?	x			
¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?	x			
¿Es tratado(a) con respeto (por sus compañeros, supervisores, alta gerencia)?	x			
¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?		x		
¿Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)?		x		

3. ¿Considera Ud. que...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	x			
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	x			
...sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	x			
...su trabajo es lo suficientemente variado?	x			

4. ¿Su puesto en la empresa...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... está en relación con la experiencia que usted posee?	x			
... está en relación con su titulación				

académica?	x			
... está lo suficientemente valorado?			x	
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	x			
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?		x		

5. Compañeros de Trabajo...	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Se lleva bien con sus compañeros?	x			
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	x			
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	x			
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	x			
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	x			

6. Jefe o superiores	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	x			
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	x			
¿Considera que su jefe es comunicativo?	x			
¿Considera usted que su jefe es justo?	x			
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	x			

¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	X			
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	X			

7. Comunicación	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta?	x			
¿Su supervisor inmediato lo mantiene bien informado?	x			
¿Conoce a dónde debe acudir cuando tenga un problema relacionado con el trabajo?	x			
¿Generalmente es alentado a compartir su conocimiento/experiencias con los demás?	x			

8. Reconocimiento	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	X			
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	x			
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?		x		
¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados?	X			

9. Remuneración	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?			x	
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	x			

¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?		x		
¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?			x	
¿Recibe el pago de la remuneración a tiempo?	x			
¿Los empleados de la empresa que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?		x		

PUESTO: VENDEDOR
SUCURSAL: BARRIO JARDIN

1. La empresa en general:	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera Ud. que la organización es un buen lugar para trabajar?	x			
¿Está Ud. satisfecho con su trayectoria en la empresa?	x			
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	x			
¿Se siente integrado en su empresa?	x			
¿Es Ud. consciente de lo que aporta a la empresa?	x			
¿La considera un poco como suya, como algo propio?	x			
¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la organización?	x			

2. Ergonomía y condiciones ambientales:	SI	NO	A VECES	NS/NC
--	-----------	-----------	----------------	--------------

¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?	x			
¿Las herramientas y equipos que utiliza (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada?			x	
¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?	x			
¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?	x			
¿Es tratado(a) con respeto (por sus compañeros, supervisores, alta gerencia)?	x			
¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?		x		
¿Cuenta con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)?		x		

3. ¿Considera Ud. que...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	x			
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	x			
...sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	x			
...su trabajo es lo suficientemente variado?	x			

4. ¿Su puesto en la empresa...	SI	NO	A VECES	NS/NC
... está en relación con la experiencia que usted posee?	x			
... está en relación con su titulación académica?	x			

... está lo suficientemente valorado?			x	
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	x			
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?		x		

5. Compañeros de Trabajo...	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Se lleva bien con sus compañeros?	x			
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?	x			
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	x			
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	x			
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	x			

6. Jefe o superiores	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	x			
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	x			
¿Considera que su jefe es comunicativo?		x		
¿Considera usted que su jefe es justo?			x	
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?		x		

¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?		X		
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	X			

7. Comunicación	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta?	x			
¿Su supervisor inmediato lo mantiene bien informado?			x	
¿Conoce a dónde debe acudir cuando tenga un problema relacionado con el trabajo?	x			
¿Generalmente es alentado a compartir su conocimiento/experiencias con los demás?	x			

8. Reconocimiento	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?	x			
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?	x			
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?				x
¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados?	x			

9. Remuneración	SI	NO	A VECES	NS/NC
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?			x	
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	x			

¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?		x		
¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?			x	
¿Recibe el pago de la remuneración a tiempo?	x			
¿Los empleados de la empresa que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?				x

ANEXO 3 – PLANILLA DE CAJA

PLANILLA DE CAJA LOZADA VIAJES

Fecha: 02/07/2011

De Caja 01/07/11	Dolares	USD	345,00	Banco	BCO	1.654,20
De Caja 01/07/11	Cheque	CH	20.000,00	Cta Cte	CC	79.865,23
De Caja 01/07/11	Tarjetas	TP	35.600,00	Caja Aho D	CAD	0,00
De Caja 01/07/11	Euros	E	500,00	Caja Aho P	CAP	0,00
De Caja 01/07/11	Pesos	\$	15.566,00			

ENTRADAS					SALIDAS					
Concepto	Cód	Importe		Cód	Importe	Concepto	Cód	Importe	Cód	Importe
Recibo X N° 0675 - Pax Bernabel Monica	\$	4528,00				Insumos Libreria	\$	1.038,65		
Recibo X N° 0676 - Pax Chajale Andrés	CH	1000,00				Telefono local - Periodo Julio 2011	\$	288,10		
Recibo X N° 0677 - Pax Fernández Enrique	E	500,00				Telefono local - Periodo Junio 2011	\$	380,14		

Saldos al Cierre de caja	USD	345,00	BCO	1.654,20
Saldos al Cierre de caja	CH	21.000,00	CC	79.865,23
Saldos al Cierre de caja	TP	35.600,00	CAD	0,00
Saldos al Cierre de caja	E	1.000,00	CAP	0,00
Saldos al Cierre de caja	\$	19.425,76		

ANEXO 4 – PLANILLA DE BSP

LOZADA		INFORME BSP										2011	
EMISION DES		27/06/2011	OBSERVACIONES:										
EMISION HAS		03/07/2011											
CIA	FILE	CLIENTE	EMISION	BOLETO	PAXS	TKT	TC	CASH	COMI	OVER	A PAG	FACTURA	RUTA
954	39925	LOZADA SANTIAGO FACU	01/07/2011	0031-699469-4	CASAS SERGIO HUGO	40,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00	A0003-00021563	I
PU	39860	LOZADA SANTIAGO FACU	29/06/2011	2868-709979-2	MALDONADO/HECTOR G	1140,20	0,00	1140,20	7,81	0,00	1132,39	A0003-00021564	I
PU	39860	LOZADA SANTIAGO FACU	29/06/2011	2868-709980-3	VARELA/MARIA MARTA	1140,20	0,00	1140,20	7,81	0,00	1132,39	A0003-00021564	I
AR	39925	LOZADA SANTIAGO FACU	01/07/2011	2868-734614-4	CASAS/SERGIO HUGO	561,80	561,80	0,00	14,25	0,00	-14,25	A0003-00021564	C
AR	40002	LOZADA SANTIAGO FACU	01/07/2011	2870-756754-4	LÓPEZ/JOSÉ MARIA	561,80	0,00	561,80	14,25	0,00	547,55	A0003-00021565	C
LA	40034	LOZADA SANTIAGO FACU	03/07/2011	2896-564376-8	ALTAMIRANO/MARIO	1165,10	0,00	1165,10	20,03	0,00	1145,07	A0003-00021569	C
											A PAGAR	3943,15	

ANEXO 5 – PLANILLA DE MARGEN SOBRE VENTAS

PAQUETES											
DICIEMBRE 2011											
Fecha de Salida	Vendedor	Nombre Cliente	Destino	Operadores Intervinientes	Importe de Venta	Costo Total	Utilidad	Factura	Com.s/Mayor	Fee	% de la com/Vtas
20/12/2011	Belén	Melendez Stella	Europa	Universal Assist	1728,00	631,73	1.096,27	B 0001-00001195	421,15	675,12	63%
02/12/2011	Belén	Pinus Guillermo	BPS	Toselli	30.573,00	26.837,29	3.735,71	B 0001-00001201	3.735,71	0,00	12%
18/12/2011	Angelica	Taranto Mercedes	Porto Seguro	Bon Bini	13.203,00	12.044,93	1.158,08	B 0001-00001196	1.129,50	28,57	9%
27/12/2011	Angelica	Larcher / Romero	Río	Toselli / Travel A	17.544,00	15.599,50	1.944,50	B 0001-00001202	1.627,81	316,70	11%
12/12/2011	Gabriela	Gadea x 6	Crucero	Bentancourt	24.095,68	22.870,93	1.224,75	B 0001-00001211/12	885,36	339,39	5%
25/12/2011	Gabriela	Gonzalez del Pino	Mexico	OLA	74.298,40	61.789,60	12.508,80	B 0001-00001197	5.163,18	7345,62	17%
11/12/2011	Angelica	Cuadro Jose x 5	Cancun	Toselli / BSP	64.991,50	51.739,49	13.252,01	B 0001-00001198	3.418,85	9833,16	20%
07/12/2011	Angelica	Braun Margit		BSP / Rolling	24.573,87	20.898,31	3.675,56	B 0001-00001200	695,48	2980,07	15%
09/12/2011	Belén	Quiroga Tejada	Playacar + Lima	Rolling / Universe	17.480,00	15.218,86	2.261,14	B 0001-00001203	1.222,04	1039,10	13%
20/12/2011	Belén	Rodríguez Matías	Buzios	OLA / Cherini / T	7.950,00	7.317,08	632,92	B 0001-00001199	509,58	123,35	8%
TOTAL					268.487,45	227.630,63	40.856,82		18.299,08	22.557,74	

ANEXO 6 – PLANILLA DE COMISIONES

<u>COMISIONES VENDEDORES</u>										
PERÍODO	VTAS AEREOS	VTAS TERRESTRES	COMISION	FEE	COMISIÓN VENDEDOR 25% S/ COMISIÓN + FEE					
ENERO 2012	20.195,21	557.618,90	39.536,17	13.219,28	13.188,86					
TOTAL	20.195,21	557.618,90	39.536,17	13.219,28	13.188,86					
PAQUETES						<u>ENERO 2012</u>				
Fecha de Salida	Vendedor	Nombre Cliente	Operadores Intervinientes	Importe de Venta	Costo Total	Utilidad	Com.s/Mayor	Fee	%	
25/01/2012	Belén	Cuevas Miguel x 4	OLA	40.046,68	35.663,57	4.383,11	3.225,06	1158,05	11%	
05/01/2012	Belén	Lucero Beltramone x 4	OLA	71.878,00	60.944,75	10.933,25	8.561,36	2371,89	15%	
21/01/2012	Belén	Flores Gabriel x 5	OLA / Travel Ace	83.302,50	93.612,00	-10.309,50	-10.309,50	0,00	-12%	
26/01/2012	Belén	Ciciliani Isabel x 4	OLA	42.127,50	36.292,05	5.835,45	4.841,55	993,90	14%	
29/01/2012	Belén	Siragusa Andres x 2	OLA	19.313,00	16.084,04	3.228,96	2.226,25	1002,71	17%	
18/01/2012	Belén	Gerbaudo Juan x 4	OLA	62.900,00	54.923,10	7.976,90	7.770,84	206,06	13%	
01/01/2012	Belén	Vallone Menso x 3	OLA	19.895,00	17.320,00	2.575,00	2.304,17	270,83	13%	
25/01/2012	Belén	Giordano x 2	OLA	13.378,00	11.549,91	1.828,09	1.818,27	9,82	14%	
15/01/2012	Belén	Turello Juan x 3	Illia	36.353,59	33.965,43	2.388,16	2.388,16	0,00	7%	
13/01/2012	Belén	Gómez Antonia	360 Regional	10.875,00	9.861,23	1.013,77	1.013,77	0,00	9%	
22/01/2012	Belén	Martini Emiliano x 2	GIT	3.246,00	2.759,07	486,93	479,70	7,23	15%	
05/01/2012	Belén	Monzoni x 4	OLA / Quorum	54.627,28	44.200,64	10.426,64	6.015,32	4411,32	19%	
12/01/2012	Belén	Amione Analía	Bon Bini	14.905,00	12.454,79	2.450,22	1.578,33	871,89	16%	
04/01/2012	Belén	Ferreyra Tini x 2	Siga Turismo	15.957,00	14.193,00	1.764,00	1.619,01	144,99	11%	
09/01/2012	Belén	Villegas Gabriela x 2	OLA	17.882,90	16.531,94	1.350,96	1.363,95	0,00	8%	
25/01/2012	Belén	Scagliotti / Parussini	OLA	50.379,00	46.204,01	4.174,99	4.162,86	12,13	8%	
13/01/2012	Belén	Bracamonte Florencia	Travel Ace	552,45	331,47	220,98	220,98	0,00	40%	
TOTALES				557.618,90	506.891,00	50.727,91	39.280,08	11.460,82		
AEREOS / BSP						<u>ENERO 2012</u>				
Fecha de Emisión	Vendedor	Nombre Cliente		Importe de Venta	Costo Total	Utilidad	Com.s/Mayor	Fee	%	
25/01/2012	Belén	Centro SA		1.197,00	1.197,00	0,00	0,00	0,00	0%	
05/01/2012	Belén	Braun Margit Manuela		3.530,00	2.858,58	671,42	21,42	650,00	19%	
21/01/2012	Belén	Aguilar Benitez mario		844,00	771,25	72,75	23,56	49,19	9%	
26/01/2012	Belén	Aguilar Benitez mario		1.936,00	1.715,91	220,09	12,89	207,20	11%	
29/01/2012	Belén	Carreño Yolanda		2.082,00	1.972,01	109,99	49,35	60,64	5%	
18/01/2012	Belén	Bessone María		6.878,00	6.405,42	472,58	39,18	433,40	7%	
01/01/2012	Belén	Pauny SA		1.171,90	982,64	189,26	69,77	119,49	16%	
25/01/2012	Belén	Pauny SA		2.556,31	2.277,85	278,46	39,92	238,54	11%	
TOTALES				20.195,21	18.180,66	2.014,55	256,09	1.758,46		
TOTALES						52.742,46				

ANEXO 7 – PLANILLA DE CUENTA CORRIENTE

CTAS CTE
PAUNY SA

FECHA	FACTURA	FECHA DE VTO	IMPORTE	PAGOS	SALDO
23/11/2011	0001-00004563	08/12/2011	1546,27		1546,27
23/11/2011	0001-00004565	08/12/2011	675,00		2221,27
25/11/2011	0001-00004572	10/12/2011	3789,60		6010,87
29/11/2011	0001-00004578	14/12/2011	250,00		6260,87

ANEXO 8 – PLANILLA DE IVA VENTAS E IVA COMPRAS

Lozada Santiago Facundo

Cuit: 20-17159406-6

Libro Iva Ventas - Noviembre 2011

Fecha	Tipo Comp	Nº de Comp	Nombre del Cliente	Cuit	Comisión 21%	Neto 21%	Iva 21%	Comisión 10,5%	Neto 10,5%	Iva 10,5%	Comisión Exento	Exento	No Grav	Total	Control	Dif
11/11/2011	FAC A	0001-00001154	Gonzalez Joaquin Vicente	20-07997875-3					1157,90	121,58		264,52		1544,00	1.544,00	0,00
07/11/2011	FAC B	0001-00001185	Ruiz Funes Juan Ignacio		662,09	394,96	221,98				471,50	3469,77	4.636,70	9857,00	9.857,00	0,00
21/11/2011	FAC B	0001-00001186	Perez Salas Marta Clarisa		458,14	438,19	188,23				2653,01	4.284,32	8.327,72	16349,60	16.349,60	0,00
22/11/2011	FAC B	0001-00001187	Rolfo Nolberto		147,11	700,83	178,07							1026,00	1.026,00	0,00
23/11/2011	FAC B	0001-00001188	Herrera Walter		514,56	19,86	112,23						775,26	1.421,91	1.421,91	0,00
24/11/2011	FAC B	0001-00001189	Peralta Juan		417,44		87,66				897,18	9.563,83	4.115,89	15082,00	15.082,00	0,00
25/11/2011	FAC B	0001-00001190	Passerini Daniel		1.157,39	771,17	405,00						9.446,01	21926,19	21.926,19	0,00
25/11/2011	FAC B	0001-00001191	Berrotaran Sofia								305,33	6.361,54		6666,87	6.666,87	0,00
26/11/2011	FAC B	0001-00001192	Dorola Natalia					23,56	650,15	70,74	93,38	37,17		875,00	875,00	0,00
26/11/2011	FAC B	0001-00001193	Rossetti Ivana Belén								145,70	1.327,44		1473,14	1.473,14	0,00
26/11/2011	FAC B	0001-00001194	Lopez Peña Ramiro						1123,04	117,92		75,14		1316,10	1.316,10	0,00
			TOTALES		3.356,73	2.325,00	1.193,16	23,56	2.931,09	310,24	4.566,10	34.829,74	28.002,20	77.537,81	77.537,81	0,00

ANEXO 9 – FACTURAS TIPO A Y B MANUALES

<p>LOZADA <i>Viajes</i> De Santiago Facundo Lozada Agencia de Viajes Recta Martinoli 6415 - Tel. 03543 - 444447 - Villa Belgrano - Córdoba Leg. D.N.T 6228 Res. 376/87</p>	A	<p>N° 0001- 00001103 Córdoba, 19/04/11 C.U.I.T.: 20-17159406-6 Ing. Brutos: 270639178 Inicio de Actividades: 03/07/2008</p>										
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO		FACTURA										
<p>Señor: <u>PAWY S.A.</u></p> <p>Domicilio: <u>Mazari, Reconquista - Las Vueltas, Cba</u></p>												
<p>IVA: RESP. INSCRPTO <input checked="" type="checkbox"/> EXENTO <input type="checkbox"/> NO RESP. <input type="checkbox"/> CONSUMIDOR FINAL <input type="checkbox"/> RESP. MONOTRIBUTO <input type="checkbox"/></p>												
<p>CUIT: <u>30-1188563-1</u> I.BRUTOS: REMITO N°</p>												
<p>Condicion de Venta:</p> <p>CONTADO: <input type="checkbox"/> CUENTA CORRIENTE <input checked="" type="checkbox"/> TARJETA: <input type="checkbox"/></p>												
CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE										
<p><u>1</u> <u>TET BUENOS AIRES 14/04/11</u> <u>923</u></p> <p><u>1</u> <u>TET COCINA CLAR 19/04</u> <u>92</u></p>												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Subtotal</td> <td style="width: 20%;">I.V.A. Inscrip.</td> <td style="width: 20%;">I.V.A.</td> <td style="width: 20%;">Conceptos No Gravados</td> <td style="width: 20%;">TOTAL</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><u>\$ 1128,19</u></td> <td style="text-align: center;"><u>—</u></td> <td style="text-align: center;"><u>\$ 118,46</u></td> <td style="text-align: center;"><u>\$ 150,11</u></td> <td style="text-align: center;"><u>\$ 1350,36</u></td> </tr> </table>			Subtotal	I.V.A. Inscrip.	I.V.A.	Conceptos No Gravados	TOTAL	<u>\$ 1128,19</u>	<u>—</u>	<u>\$ 118,46</u>	<u>\$ 150,11</u>	<u>\$ 1350,36</u>
Subtotal	I.V.A. Inscrip.	I.V.A.	Conceptos No Gravados	TOTAL								
<u>\$ 1128,19</u>	<u>—</u>	<u>\$ 118,46</u>	<u>\$ 150,11</u>	<u>\$ 1350,36</u>								
<p>LOZADA VIAJES Declara explícitamente que actúa únicamente como intermediario sobre los viajeros y las entidades o personas que presten los servicios, habiendo efectuado la presente operación a nombre propio por cuenta y orden del prestador de servicios.</p>												
<p>inico GRAFKA</p> <p>de Bertero Aldo Entre Ríos 356 - Córdoba - Tel. 0351 - 4230031 C.U.I.T. 20-16416537-0/ing. Brutos: 250199848 F. Inicio: 01/06/2010</p>		<p>Num. Del 0001- 00001101 al 0001-00001200 Orig.: Blanco / Duplic.: Color - F. Impres.: 07/04/2011 F. VTO.: 07/04/2013 - C.A.I.: 31270113652146</p>										
 2017159406601000131270113652146201304070												

LOZADA

Viajes

De Santiago Facundo Lozada
Agencia de Viajes

Recta Martinoli 6415 - Tel. 03543 - 444447 - Villa Belgrano - Córdoba
Leg. D.N.T 6228 Res. 376/87

B

N° 0001- 00001065

Córdoba, 21/3/11

C.U.I.T.: 20-17159406-6
Ing. Brutos: 270639178

Inicio de Actividades: 03/07/2008

FACTURA

IVA RESPONSABLE INSCRIPTO

Señor: Grosso Anaia

Domicilio: _____

IVA: RESP. INSCRPTO

EXENTO

NO RESP.

CONSUMIDOR FINAL

RESP. MONOTRIBUTO

CUIT:

I.BRUTOS:

REMITO N°

Condicion de Venta:

CONTADO:

CUENTA CORRIENTE

TARJETA:

CANTIDAD

DESCRIPCION

IMPORTE

1 INT. SERVIDOR C.I.A. N° 575

TOTAL

4636

LOZADA VIAJES

Declara explícitamente que actúa únicamente como intermediario sobre los viajeros y las entidades o personas que presten los servicios, habiendo efectuado la presente operación a nombre propio por cuenta y orden del prestador de servicios.

nico
GRAFKA

de Bertero Aldo
Entre Ríos 356 - Córdoba - Tel. 0351 - 4230031
CUIT: 20-16416537-0/Ing. Brutos: 250199848
F. Inicio: 01/06/2010

Num. Del 0001- 00001001 al 0001-00001100

Orig.: Blanco / Duplic.: Color - F. Impres.: 06/01/2011

F. VTO.: 06/01/2013 - C.A.I.: 31270101272414



2017159406601000130270106139990201211048

ANEXO 10 – RECIBO X

LOZADA <i>Viajes</i> de Santiago Facundo Lozada Agencia de Viajes Recta Martinoli 6415 - Tel. 03543- 444447 - Villa Belgrano - Córdoba Leg. D.N.T. 14657	X	DOCUMENTO NO VÁLIDO COMO FACTURA RECIBO N° 0001-00002566 C.U.I.T.: 20-17159406-6 I. BRUTOS: 270839178 Inicio de Actividades: 11/2006 Córdoba, 8/11/11
I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO		

Señor: *Perez Solos Marta x 2*

Domicilio:

Localidad:

I.V.A:

CUIT:

I.BRUTOS:

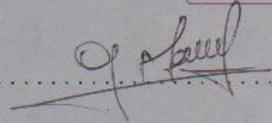
Recibimos la suma de *dolares mil trescientos diez*

en concepto de *Pago total viaje Precio de Forte 21/11*
Deposito bancario

TOTAL

USD 1310

Firma



NOTA IMPORTANTE:

Las sumas entregadas en concepto de seña, por caso de arrepentimiento del viajero, serán devueltas con un descuento equivalente al 20 % o lo que más o menos disponga el operador mayorista en concepto de gastos administrativos.

**LOZADA
VIAJES**

Declara explícitamente que actúa únicamente como intermediario sobre los viajeros y las entidades o personas que presten los servicios, habiendo efectuado la presente operación a nombre propio por cuenta y orden del prestador de servicios.



**COMERCIAL
CASEROS**

C.U.I.T.: 27-23835216-4 / I.B.: 204171513 / Mun.: 27-23835216-4 / Hab.: 41299
Fecha de Impresión: Agosto 2011 Del N° 0001-00002501 al 0001-00002650
Entre Ríos 52 - Córdoba - PEDIDOS Tel.: 4231604 -152 002174 - comercialcaseros@yahoo.com.ar

Original: blanco
Duplicado: color

ANEXO 11 – SOBRE DE VENTAS

LOZADA VIAJES

DESTINO:

OPERADOR:

FECHA DE SALIDA:

CANTIDAD DE PAX:

PRECIO POR PAX:

APELLIDOS Y NOMBRES

DNI

F. NACIM.

DIRECCION DE LOS PAX:

TE. PARTICULARES:

ENTREGA DE SEÑA:

E-MAIL:

ANEXO 12 – COMPROBANTE DE RETIRO DE DINERO

RETIROS	FECHA: ___ / ___ / ___
PESOS	_____
DOLARES	_____
CHEQUES	_____
EUROS	_____
FIRMA:	_____

ANEXO 13 – LIQUIDACION DE OPERADOR MAYORISTA



Jueves, 15 Septiembre, 2011

Sres.
LOZADA BAIMA SENN RECTA
 RECTA MARTINOLI 7540
 CORDOBA
 Tel: 03543-447925

Ref.: 261573
 Detalle: MICHLIG/OSCAR HECTOR x2
 Nro. Paxs: 2 ADL
 Solicitó:

DETALLE DE SERVICIOS CONFIRMADOS

Fecha In / Out	Ciu	Servicio	
05-Oct-2011 / 10-Oct-2011	BUZ	BUZH027 - CORONADO INN EX - MYKONOS - 2 Pasajero(s) DOBLE/STANDARD/MEDIA PENSION	
05-Oct-2011 / 10-Oct-2011	RIO	BUZT001 - TRF RIO / HTL BUZIOS / RIO - 2 Pasajero(s) SEAT IN BUS/SERVICIO REGULAR	
05-Oct-2011 / 05-Oct-2011	RIO	RIOT026 - TRF RIO / HOTEL BUZIOS - 2 Pasajero(s) SEAT IN BUS/SERVICIO REGULAR	
05-Oct-2011 / 05-Oct-2011	ROS	GASTORESER - GASTO DE RESERVA DOLARES - 1 GASTOS	
05-Oct-2011 / 05-Oct-2011		GOL - GOL - 2 Pasajero(s) ADULTO/1 NOCHE	
10-Oct-2011 / 10-Oct-2011	BUZ	BUZT002 - TRF HTL BUZIOS / APT RIO - 2 Pasajero(s) SEAT IN BUS/SERVICIO REGULAR	
		GASTOS DE GESTION	OK
			Monto Bruto: 1.261,03
			Comision: 123,85
			Monto Neto: 1.137,18
			Impuestos: 182,25
			IVA: 10,16
			Total USD 1.329,59

Esta reserva la operó: DOMINGUEZ EUGENIA BELEN

Reserva Confirmada - Pago Señá: USD 800,00 con vencimiento el: 15-09-2011

La confirmación de la presente reserva únicamente quedará en firme mediante el pago arriba indicado.

Al efectuarse el pago de la seña y/o del total de los servicios reservados, queda automáticamente sentado que la agencia y el pasajero se notifican y aceptan

Cancelación de Reserva: sólo se aceptarán por escrito en papel con membrete de la agencia o por fax y se tomará como fecha de cancelación el día

Vuelos charters: en caso de cancelación, cualesquiera fueran los motivos, y no habiendo la agencia abonado el total del importe correspondiente totalidad de los servicios (aéreos y terrestres) NO se reintegrará lo abonado en concepto de transporte no regular o charter, sin excepción y sólo se reintegrará, si procediere, la proporción del precio correspondiente a los servicios terrestres (hotelería, pensión, excursiones, traslados, etc.) que determine el organizador según la modalidad con que operen los prestadores de los servicios.

Nuestros servicios NO incluyen "Seguro de Asistencia al Viajero" y "Seguro de Cancelación", salvo que se encuentre expresamente indicado en el itinerario. Esta operación está sujeta a la normativa vigente en la materia y a nuestras Condiciones Generales.

ANEXO 14 – FACTURA DEL PROVEEDOR

 <p>MAYORISTA DE TURISMO OLA S.A. EVT Leg.8987-Res. 86/00 SANTA ROSA 320 P5 CORDOBA (5000) - ARGENTINA I.V.A. RESPONSABLE INSCRIPTO</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 30px; margin: 0 auto;">A</div> <p>Código 1</p>	<p>Factura: 0021-00059147</p> <p>FECHA: 01/11/2012 C.U.I.T.: 33-68050456-9 Ingresos Brutos: 921-757401-5 Inicio de Actividades: 01/03/95</p>																	
<p>Sr./Sres LOZADA SANTIAGO FACUNDO RECTA MARTINOLI 6415 5009 - CORDOBA - ARGENTINA Responsable Inscripto</p>																			
<p>Forma de Pago CUENTA CORRIENTE Negocio: 393305 BONELLI/CLARA TERESA Vendedor: PPENDINI</p>		<p>C.U.I.T.: 20-17159406-6 Solicitó: esteban Vencimiento: 09/11/2012 Moneda: ARS</p>																	
<p>Detalle de servicios facturados:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Servicios</th> <th style="text-align: left;">Salida/In</th> <th style="text-align: left;">Out</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BONELLI/CLARA TERESA 2045660078-0 Clase:Y/V/M</td> <td>Ruta: COR/AEP/PDP/AEP/COR 31/12/2012</td> <td>Cia:AR 14/01/2013</td> </tr> <tr> <td>GURI/RUBEN JOSE 2045660079-1 Clase:Y/V/M</td> <td>Ruta: COR/AEP/PDP/AEP/COR 31/12/2012</td> <td>Cia:AR 14/01/2013</td> </tr> </tbody> </table>			Servicios	Salida/In	Out	BONELLI/CLARA TERESA 2045660078-0 Clase:Y/V/M	Ruta: COR/AEP/PDP/AEP/COR 31/12/2012	Cia:AR 14/01/2013	GURI/RUBEN JOSE 2045660079-1 Clase:Y/V/M	Ruta: COR/AEP/PDP/AEP/COR 31/12/2012	Cia:AR 14/01/2013								
Servicios	Salida/In	Out																	
BONELLI/CLARA TERESA 2045660078-0 Clase:Y/V/M	Ruta: COR/AEP/PDP/AEP/COR 31/12/2012	Cia:AR 14/01/2013																	
GURI/RUBEN JOSE 2045660079-1 Clase:Y/V/M	Ruta: COR/AEP/PDP/AEP/COR 31/12/2012	Cia:AR 14/01/2013																	
		<p>Subtotal Importe: 3.684,06 Subtotal Impuestos: 846,32 Subtotal: 4.530,38</p>																	
<p>La suma de: PESOS CUATRO MIL QUINIENTOS TREINTA CON 38/100.</p>																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Exento</th> <th style="width: 25%;">No Gravado</th> <th style="width: 25%;">Gravado 21%</th> <th style="width: 25%;">Gravado 10.5%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">4.530,38</td> <td style="text-align: center;">0,00</td> <td style="text-align: center;">0,00</td> <td style="text-align: center;">0,00</td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">I.V.A. 21%</th> <th style="text-align: center;">I.V.A. 10,5%</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Total</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">0,00</td> <td style="text-align: center;">0,00</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">4.530,38</td> </tr> </tbody> </table>				Exento	No Gravado	Gravado 21%	Gravado 10.5%	4.530,38	0,00	0,00	0,00	I.V.A. 21%	I.V.A. 10,5%	Total		0,00	0,00	4.530,38	
Exento	No Gravado	Gravado 21%	Gravado 10.5%																
4.530,38	0,00	0,00	0,00																
I.V.A. 21%	I.V.A. 10,5%	Total																	
0,00	0,00	4.530,38																	
<p>LA FACTURA SE ABONARA EN EL PLAZO FIJADO EN SAN LORENZO 1440 4º Y 5º PISO/ROSARIO. LA MORA ES AUTOMATICA Y ES DE APLICACION EN TAL CASO UN INTERES DEL 2% MENSUAL ACUMULATIVO. En caso de ejecucion se renuncia a cualquier fuero y las partes admiten el Tribunal Provincial de Rosario, Pcia. De Santa Fe. Se deja expresamente convenido que OLA S.A es mera intermediaria de servicios o transportes y la responsabilidad de ellos corre por su cuenta y cargo exclusivo de quienes estan obligados a prestarlos.</p>																			

CAE: 62449757491212
Fecha Vto. CAE: 01/11/2012

ORIGINAL

OLA S.A. Mayorista de Turismo
Rosario: San Lorenzo 1440 4º y 5º piso. CPA S2000ARP - TEL/Fax (54-341) 4104000
Córdoba: 9 de Julio 53 2º piso of. 8 y 9. CPA X5000EMA - TEL/Fax: (54-341) 4255599
Buenos Aires: Florida 656 5º piso of 512. CPA: C1005ANN - Tel: (54-11) 4324 7652 / Fax: (54-11) 4324 7650

BIBLIOGRAFIA

- Información del Curso para agencias de viajes que dictó el A.A.A.V.Y.T. (Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo) en el año 2007.
- Enrique Fowler Newton. Tratado de Auditoría (2009) Ed. La Ley
- Antonio J. Lattuca y Cayetano A. Mora. Manual de Auditoría (2005) GAMA Producción Gráfica SRL
- Martín G. Alvarez Torres. Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos (1996) Panorama Editorial
- http://www.ieco.clarin.com/economia/ano-cepo-medidas-Gobierno-dolar_0_801520047.html (Artículo del Suplemento económico del Diario Clarín) Fecha última consulta 03/11/2012

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Quinteros Silvina Lorena
E-mail:	silvina-quinteros@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Contador Público

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Sistema de Control Interno para una Agencia de Viajes
Título del TFG en inglés	Internal Control System in a Travel Agency
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	PAP
Integrantes de la CAE	Julio Tortone – Guillermo Vanden Panhuysen
Fecha de último coloquio con la CAE	04/12/2012
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Trabajo Final de Graduación – Formato PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de mes(es)**
- No autorizo**

Firma del alumno