



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA**

**TEMA: “ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO CONTABLE FINANCIERO DE  
LA EMPRESA EMELATUR CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL,  
PERIODO 2008-2011”**

**AUTORAS:**

ERIKA LADY CERCADO TUMBACO  
KAREN MARILYN MONTOYA DEMERA

**TUTOR:**

Lcdo. STALIN GUAMAN, MBA.

GUAYAQUIL – ECUADOR

Junio del 2013

# UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por la Directora de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema: **“Análisis del Funcionamiento contable financiero de la Empresa Emelatur de la ciudad de Guayaquil, Periodo 2008-2011”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

### **Ingeniera en Contabilidad y Auditoria**

La formulación del problema de investigación se refiere a  
¿Qué incidencia tiene para la empresa Emelatur Cía. Ltda., la implementación de manuales de funciones y procedimientos en los procesos operativos de las áreas de Contabilidad, Facturación y Ventas?

### **Presentado por las Egresadas:**

Erika Lady Cercado Tumbaco

C.I. 1310129893

Lcdo. Stalin Guamán Aguiar, MBA.

TUTOR

# UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



## ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por la Directora de la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema: “**Análisis del Funcionamiento contable financiero de la Empresa Emelatur de la ciudad de Guayaquil, Periodo 2008-2011**”, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

### **Ingeniera en Contabilidad y Auditoria**

La formulación del problema de investigación se refiere a  
¿Qué incidencia tiene para la empresa Emelatur Cía. Ltda., la implementación de manuales de funciones y procedimientos en los procesos operativos de las áreas de Contabilidad, Facturación y Ventas?

### **Presentado por las Egresadas:**

Karen Marilyn Montoya Demera  
Lcdo. Stalin Guamán Aguiar, MBA.

C.I. 0924262181  
TUTOR

## CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras: Erika Lady Cercado Tumbaco y Karen Marilyn Montoya Demeradeclaramos bajo juramento que la autoría del presente trabajo nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en él mismo se declaran, como producto de la investigación realizada por nosotros. De la misma forma cedemos nuestros derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normatividad institucionalidad vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de que la empresa Emelatur Organización de Viajes y Turismo C. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, cuente con los manuales de procedimientos y funciones para ser más competitivos en el mercado y alcancen su objetivo primordial que es obtener mayor rentabilidad.

---

Srta. Erika Lady Cercado Tumbaco    Srta. Karen Marilyn Montoya Demera

C.I. 1310129893

C.I. 0924262181

## **AGRADECIMIENTO**

### **A Dios.**

Por haberme permitido llegar alcanzar esta meta, logrando cada objetivo dándome sus infinitas bendiciones.

### **A mis amados padres y familia**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor demostrado día a día.

### **A mis amigos y allegados**

Por el incentivo y preocupación que siempre mostraron durante todo este tiempo de estudios.

**A los docentes** de la Escuela de Ciencias Contables que compartieron sus conocimientos.

Y a cada una de las personas que de una u otra manera siempre han estado pendientes de mis logros alcanzados.

Erika Lady Cercado Tumbaco

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme guiado en cada una de las instancias de mis estudios, permitiéndome alcanzar lo anhelado.

En segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia especialmente a mis amados padres, quiénes con su amor y apoyo me han incentivado a continuar y lograr esta meta.

Ha aquel ser que con su conocimiento me dio motivo para hacer perseverante en este proyecto, a mi Hija que es ella la motivación en mi vida.

A mis amigos quiénes con su apoyo incondicional siempre han estado en el momento en los que los he necesitado.

**Karen Marilyn Montoya Demera**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedicamos a Dios, por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotras en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones, iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestros caminos a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de estudios.

A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, tanto en nuestra formación académica como en nuestra formación personal, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi hija Paula Mogrovejo Montoya, que es la razón y mi fortaleza para dar cada paso en mi vida.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

**Erika Lady Cercado Tumbaco**

**Karen Marilyn Montoya Demera**

## INDICE GENERAL

CARÁTULA	
CERTIFICACIÓN ACEPTACIÓN DEL TUTOR	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VI
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>EL PROBLEMA A INVESTIGAR</b> .....	<b>2</b>
1.1. Tema del Proyecto de Investigación.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Formulación del problema .....	3
1.4. Delimitación del problema.....	3
1.5. Justificación .....	4
1.6. Sistematización de la investigación .....	6
1.7. Objetivos.....	7
1.8. Identificación de la Hipótesis .....	8
1.9. Variables de investigación.....	8
1.10. Operacionalización de las Variables .....	10
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>11</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. Antecedentes referenciales de la investigación</b> .....	<b>11</b>
2.1.1. Enfoque Mundial de la Contabilidad .....	11
2.1.2. Evolución de la Contabilidad .....	12
2.1.3. Enfoque de la Contabilidad en el Ecuador.....	19
2.1.4. Importancia del análisis contable en el nuevo siglo.....	21
2.1.5. Origen e Importancia del análisis financiero.....	22
<b>2.2. Marco Conceptual</b> .....	<b>23</b>
2.2.1. La contabilidad y su importancia .....	23
2.2.2 Principios de la Contabilidad .....	26



2.2.3	Conceptos y objetivos de la administración financiera .....	30
2.2.4.	Objetivos de la administración financiera .....	31
2.2.5.	Funciones del administrador financiero .....	32
2.2.6.	Recopilación y análisis de la información financiera.....	33
2.2.7.	Necesidad de análisis e interpretación de la información financiera .....	33
2.2.8.	Manuales .....	34
2.2.9.	El manual de funciones .....	35
2.2.10.	Implementación de Manuales de Procedimientos.....	44
2.2.11.	Aspectos Claves para el diseño y la implementación .....	48
2.2.12.	Definición de la estructura orgánica de la empresa .....	51
2.2.13.	Implementaciones .....	52
2.2.14.	Sistema de Información Gerencial.....	56
2.2.15.	Actividades Principales de los SIG.....	60
2.2.16.	Definición de Turismo .....	62
2.2.17.	Clases o Tipos de Turismo.....	63
2.2.18.	Turismo Nacional .....	65
2.2.19.	Turismo Internacional .....	66
2.2.20.	Turismo en el Ecuador.....	67
2.2.21.	Funciones de una agencia de viajes .....	69
2.2.22.	Ente regulador de las Agencias de Viajes calificadas para emitir boletos. ....	76
2.2.23.	Breve Reseña de la Empresa.....	78
2.2.24.	Base Legal de la creación de la empresa .....	79
2.2.25.	Aspecto contable de la Empresa Emelatur Cía. Ltda. ....	80
2.2.26.	Tarifarios y Productos .....	80
2.2.27.	Principales Proveedores Nacionales .....	80
2.2.28.	Principales Proveedores Internacionales.....	80
2.3.	MARCO LEGAL .....	81
2.3.1.	De la compañía de responsabilidad limitada .....	81
2.3.2.	Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Vigente.....	83
2.3.3.	Reglamento a la Ley de Turismo de las Agencias de Viajes. ....	85
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>96</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>96</b>
3.1.	Métodos de Investigación .....	96
3.2.	Tipos de Investigación.....	97
3.3.	Técnica e Instrumento de Recolección de datos.....	99
3.4.	Población y Muestra.....	103
3.5.	Recursos: Fuentes, Cronograma y Presupuesto para la recolección de datos.....	106
3.5.2.	Identificación de las fuentes de información.....	106

3.5.3.	Recolección de la Información.....	107
3.5.4.	Procesamiento y Análisis.....	107
3.6.	Cronograma de actividades.....	109
3.7.	Presupuesto para la recolección de Datos.....	110
3.8.	Tratamiento a la Información: Procesamiento y Análisis .....	111
3.8.2.	Análisis de Resultados .....	112
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>.....</b>	<b>124</b>
<b>LA PROPUESTA</b>	<b>.....</b>	<b>124</b>
4.1.	Título de la propuesta.....	124
4.2.	Justificación de la propuesta.....	124
4.2.1.	Justificación Teórica.....	125
4.2.2.	Justificación Legal .....	126
4.2.3.	Justificación Práctica.....	127
4.3.	Objetivo General de la Propuesta .....	128
4.4.	Objetivos específicos de la propuesta .....	128
4.5.	Hipótesis de la propuesta.....	129
4.6.	Listado de contenidos y flujo de la propuesta.....	130
4.7.	Desarrollo de la propuesta .....	130
4.7.1.	Estructura de las Áreas de Emelatur Cía. Ltda. ....	131
4.7.2.	Organigrama propuesto para Emelatur Cía. Ltda.....	135
4.7.3.	Identificación de la Visión para Emelatur Cía. Ltda. De la Ciudad de Guayaquil.....	136
4.7.4.	Identificación de la Misión para Emelatur Cía. Ltda. De la Ciudad de Guayaquil.....	136
4.7.5.-	Capacitación.....	206
4.7.6.-	Seguimiento .....	207
4.8.-	Validación de la Propuesta .....	207
4.8.1.-	Validación de un Experto .....	209
4.9.	Conclusiones.....	211
4.10.	Recomendaciones .....	212
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>215</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>.....</b>	<b>235</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 :Árbol de problemas .....	6
Tabla No. 2: Operacionalización de las variables .....	10
Tabla No.3: Cronograma de actividades .....	109
Tabla No.4: Inversión en el desarrollo de la investigación.....	110
Tabla No.5: Recursos para el desarrollo del proyecto .....	110
Tabla No.6: Cronograma de capacitación .....	206

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico No. 1: Encuestados por sexo .....	112
Grafico No. 2: Nivel de educación .....	112
Grafico No. 3: Título profesional relacionado con el área de trabajo .....	113
Grafico No. 4: Herramienta que permita almacenar información de los clientes .....	114
Grafico No. 5: Identificación de los procesos críticos.....	114
Grafico No. 6: Manuales de procesos .....	115
Grafico No. 7: Procedimientos conocidos por el personal.....	116
Grafico No. 8: Incentivo por parte de la empresa.....	116
Grafico No. 9: Evaluación periódica de los procesos.....	117
Grafico No. 10: Programa de servicio de calidad .....	118
Grafico No. 11: Conocimiento de los objetivos.....	118
Grafico No. 12: Objetivos de los niveles de la empresa.....	119
Grafico No. 13: Reclutamiento del personal.....	120
Grafico No. 14: Determinación de puestos de trabajo.....	120
Grafico No. 15: Manuales de funciones.....	121
Grafico No. 16: Capacitación y entrenamiento de calidad .....	122
Grafico No. 17: Procesos de negociación.....	122
Grafico No. 18: Funciones y objetivos como equipo de trabajo.....	123

## INDICE DE ANEXOS

Anexo No.1: Productos y Tarifarios.....	215
Anexo No. 2: Principales proveedores nacionales.....	224
Anexo No. 3: Principales proveedores internacionales .....	225
Anexo No.4: Formato de encuesta.....	226
Anexo No. 5: Nómina del personal vigente de Emelatur C. Ltda.....	229
Anexo No. 6: Principales actividades del Área técnica u operacional .....	230
Anexo No. 7: Procesode asesoría y cumplimiento de una venta.....	231
Anexo No.8: Personal de Emelatur Cía. Ltda.....	232

## **INTRODUCCION**

La presente investigación inicia con una descripción de la problemática relacionada con la falta de manuales de funciones y procedimientos, justificando adecuadamente el desarrollo de la investigación y formulándose como objetivo: Determinar que existe un funcionamiento deficiente en el departamento contable-financiero de la empresa Emelatur Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2008 – 2011.

La investigación continúa con la descripción de un marco teórico y conceptual, donde se hace referencia a los principales criterios e ideas de reconocidos autores especializados, teorías con las cuales las autoras obtuvieron conclusiones para fundamentar el estudio.

Posteriormente se describió el marco metodológico, donde se aplicó métodos teóricos como el análisis y la síntesis, empíricos como la encuesta y la entrevista, que se aplicó a los colaboradores de la empresa, emitiendo las interpretaciones de la investigación de campo.

En el penúltimo capítulo se elaboró los manuales de funciones y procedimientos propuestos como solución al problema de las fallas en las áreas contable financiero.

La investigación culmina con la emisión de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

#### **1.1. Tema del Proyecto de Investigación**

Análisis del Funcionamiento Contable Financiero de la empresa Emelatur Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, Periodo 2008-2011.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

Con el paso de los años los problemas de dirección, se presentan en forma de alternativas de acción que abarcan todas sus posibilidades, desde ninguna hasta numerosas. Frecuentemente se dice que las decisiones son el motor de los negocios y en efecto gran parte del éxito de la organización depende de la adecuada selección de alternativas; el administrador tiene una responsabilidad importante en la toma de decisiones, debiendo evaluar con precisión todas las alternativas que se le presenten en el proceso de acción para lograr una decisión eficiente y eficaz con el mínimo margen de error.

Para efectos de esta investigación, se entiende como problema a la deficiencia que existe en el funcionamiento contable financiero, mismo que ha generado un malestar no solo a los empleados sino también a los proveedores; por tal motivo que de acuerdo al avance tecnológico y a la vez de técnicas de gestión organizacional se tratará acerca de la importancia de

la utilización adecuada de un manual de funciones y procedimientos que aporte a un correcto sistema de control para la regulación del funcionamiento contable financiero de la Empresa Emelatur Cía. Ltda de la ciudad de Guayaquil.

El sentido común impone que antes de dedicar el escaso tiempo del director de la empresa a una labor analítica, se investigue con esmero todas y cada una de las actividades que se realizan en la empresa para determinar de dónde nacen los problemas que se generan a diario, para de esa manera poner en marcha políticas de mejoras continúa.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Qué incidencia tiene para la empresa Emelatur Cía. Ltda., la implementación de manuales de funciones y procedimientos en los procesos operativos de las áreas de Contabilidad, Facturación y Ventas?

### **1.4. Delimitación del problema**

**Lugar:** Empresa EMELATUR CÍA. LTDA.

**Campo:** Empresarial

**Área:** Departamento Contable – Financiero



**Aspecto:** Análisis de los procesos Contables Financieros en Emelatur Cía. Ltda., para realizar el diseño e implementación de una estructura Organizacional adecuada

**Tema:**Análisis del Funcionamiento Contable Financiero de la empresa Emelatur Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, Periodo 2008-2011.

**Población:** Departamentos Administrativo-Financiero-Contable

**Problema:** ¿Qué incidencia tiene para la empresa Emelatur Cía. Ltda., la implementación de manuales de funciones y procedimientos en los procesos operativos de las áreas de Contabilidad, Facturación y Ventas?

**Objeto de estudio:** Mecanismos para la implementación de manuales de funciones y procedimientos y su incidencia en los procesos operativos de las áreas de Contabilidad, facturación y ventas.

### **1.5. Justificación**

La importancia de los controles internos y la aplicación correcta de los manuales de procedimientos y funciones en el campo financiero – contable tiene gran incidencia en buscar una mejora en la eficiencia de los procesos operativos.

En los últimos años, debido a los problemas organizacionales de algunas empresas, ha tenido mayor impacto el interés por establecer o mejorar los controles internos conjuntamente con los procedimientos y funciones, siendo esto una pieza fundamental dentro de la planificación estratégica; de aquí la importancia de demostrar mediante este proyecto de investigación los beneficios que brinda el diseño e implementación de un sistema de control contable, donde se apliquen y cumplan las funciones con sus procesos en la empresa para que de esa manera se pueda obtener información más confiable y procesos más ágiles bajo el cumplimiento de normas. Por ello, entre los beneficios que tiene consigo se pueden mencionar los siguientes:

- Alcanzar los objetivos empresariales
- Integrar al personal
- Mejorar el desempeño del personal
- Evitar el fraude
- Acceso ágil de la información
- Respaldo y confiabilidad

## 1.6 Sistematización de la investigación

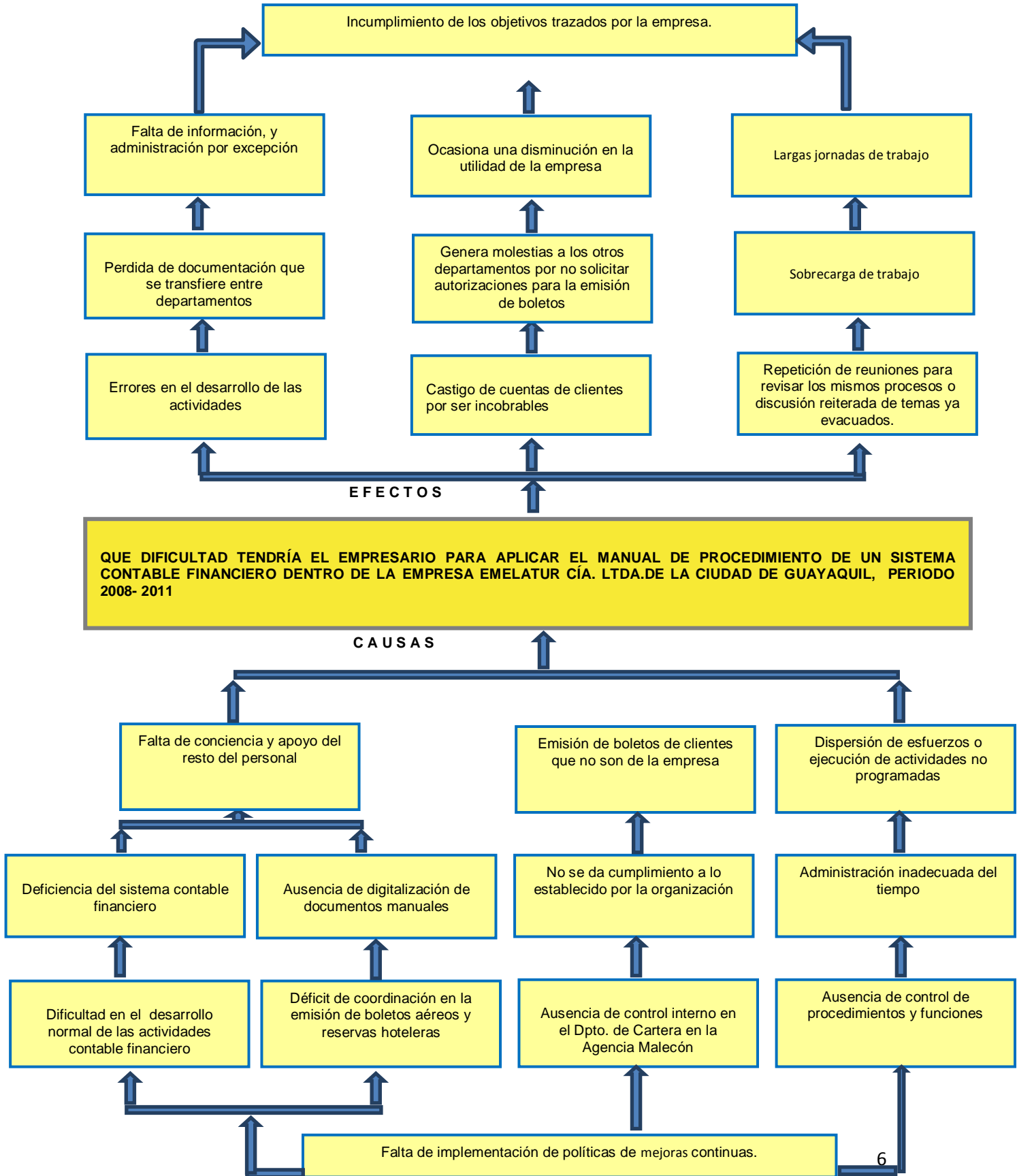


Tabla N.- 1 Árbol de Problemas  
Elaborado por: Erika Cercado y Karen Montoya

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar que existe un funcionamiento deficiente en el departamento contable-financiero de la empresa Emelatur Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2008 – 2011.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Analizar los problemas actuales del proceso desde su origen.
- Desarrollar un organigrama de funciones, de modo que se definan claramente los cargos y responsabilidades de los miembros de Emelatur Cía. Ltda. De la ciudad de Guayaquil.
- Mejorar las habilidades del personal a través de cursos de capacitación.
- Eliminar los registros manuales, acostumbrando al personal a realizar todo tipo de registros en el sistema financiero, de manera que todos los procesos se enlacen entre sí.
- Evaluar la posibilidad de implementación de un mecanismo de control que permita agilizar el proceso actual.
- Examinar periódicamente el proceso para verificar el cumplimiento de

los procedimientos y las disposiciones internas.

- Construir propuestas alternativas para mejorar la gestión financiera de la empresa.
- Establecer la misión y visión de la empresa Emelatur Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil.

## **1.8. Identificación de la Hipótesis**

### **1.8.1. Hipótesis General**

En Emelatur Cía. Ltda., al implementar los manuales de procedimientos y de funciones ayudará en el mejoramiento de los procesos contables financieros y en los resultados operativos de la empresa.

### **1.8.2. Hipótesis Particular**

- Al tener un mejor proceso contable y financiero, las actividades laborales disminuirán.
- Los procesos correctos permitirán un desarrollo adecuado de las actividades diarias de la empresa.

## **1.9. Variables de investigación**

- **Variable Dependiente.-** Funcionamiento del Departamento Contable

Financiero.

- **Variable Independiente.-** Diseño e implementación de los Manuales de procedimientos y funciones.

## 1.10. Operacionalización de las Variables

OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	HIPOTESIS	INDICADORES	TECNICAS
<p>Determinar que existe un funcionamiento deficiente en el departamento contable-financiero de la empresa Emelatur Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2008 – 2011.</p>	<p><b>Variable Independiente</b> Diseño e implementación de los Manuales de procedimientos y funciones.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Al implementar los manuales de procedimientos y de funciones ayudará en el mejoramiento de los procesos contables financieros y en los resultados operativos de la empresa.</p>	<p>*Desempeño óptimo de las actividades laborales. *Aplicación de procesos actualizados con los que se obtengan resultados favorables para la empresa. *Organización adecuada del archivo. *Control en las realizaciones de las actividades diarias de los trabajadores de la empresa. * Mejor control de las políticas de crédito que otorga la empresa.</p>	<p>Observación Análisis</p>
	<p><b>Variable Dependiente</b> Funcionamiento del Departamento Contable Financiero.</p>	<p>* Al tener un mejor proceso contable y financiero, las actividades laborales disminuirán. * Los procesos correctos permitirán un desarrollo adecuado de las actividades diarias de la empresa.</p>	<p>*Optimización del tiempo *Cumplimiento a cabalidad de las actividades encomendadas.</p>	<p>Observación Evaluación Control</p>

Tabla N.- 2. Operacionabilidad de las Variables

Elaborado por: Erika Cercado – Karen Montoya

## **CAPÍTULO 2**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1. Antecedentes referenciales de la investigación**

El presente proyecto de investigación no está relacionado con ningún otro proyecto realizado anteriormente en ninguna de las Unidades Académicas o Bibliotecas de Universidades acreditadas a nivel nacional.

##### **2.1.1. Enfoque Mundial de la Contabilidad**

La historia no registra ni fecha ni época de cuando se iniciaron las primeras prácticas contables, pero desde que el hombre inventó la escritura, la ha utilizado para registrar su desarrollo social y económico.

La historia de la contabilidad y de su técnica está ligada al desarrollo del comercio, la agricultura y la industria. Desde que comenzó el comercio de bienes, se buscó la manera de conservar el registro de las transacciones y de los resultados obtenidos en la actividad comercial. Los arqueólogos han encontrado en las civilizaciones del Imperio inca, del Antiguo Egipto y de Roma, variadas manifestaciones de registros contables, que de una manera básica constituyen un registro de las entradas y salidas de productos comercializados y del dinero. La utilización de la moneda fue importante para el desarrollo de la contabilidad, ya que no cabía una evolución semejante en una economía de trueque.



Los primeros registros contables que se tienen datan de 7,500 años A.C. cuando se dieron las primeras representaciones de inventario por las transacciones de monedas simples para el intercambio de granos y ganado<sup>1</sup>

## **2.1.2. Evolución de la Contabilidad**

### **2.1.2.1. Edad Antigua**

Según F. Morán Álvarez<sup>2</sup> (2007) habla que entre los 6,000 y 4,000 años A.C. era ya una próspera civilización. Se llevaban registros de contabilidad en tablillas de barro.

Gracias a esos testigos inmunes al paso del tiempo, sabemos que ya en épocas muy antiguas participaban las sociedades comerciales, el estado y los templos, éstos últimos los que manejaban por escrito las aportaciones de capital y el reparto beneficios.

El apogeo de Babilonia, a comienzos del segundo milenio A.C. y en la época que data el Código de Hammurabi, trajo consigo un progreso en las anotaciones contables. Aparece entonces una manera generalizada de realizar las inscripciones, estableciéndose un orden en los elementos de éstas; título de la cuenta, nombre del interesado, cantidades, total general.

---

<sup>1</sup> Francis Lefebvre (2012). Memento Contable. Editorial Francis Lefebvre S.A.

<sup>2</sup>Morán A. Francisco. (2007). Historia de la Contabilidad, los Estudios Mercantiles y las Escuelas de Comercio. Ediciones Colegio de Titulado Mercantiles de León

Los pueblos mesopotámicos utilizaban ya el ábaco para facilitar la realización de las operaciones aritméticas, que fueron sumamente laboriosas en todas las épocas, hasta la relativamente reciente introducción universal de la actual numeración arábiga. La costumbre de insertar la plancha cerámica en una varilla, siguiendo un orden cronológico, creó verdaderos libros de contabilidad.

Si importante fue la contabilidad entre los pueblos de Mesopotamia, en Egipto aún más necesario fue su uso en una sociedad tan rígidamente centralizada como la del Egipto faraónico. El instrumento material utilizado habitualmente por los egipcios para realizar la escritura era el papiro. Las anotaciones de tipo contable, por su carácter repetitivo, llegaron a conformar un tipo de escritura hierática que ha resultado muy difícil de descifrar para los estudiosos.

De cualquier forma, y pese al papel decisivo que la contabilidad desempeñó en el antiguo Egipto, no puede decirse que la civilización faraónica haya contribuido a la historia de la contabilidad con innovaciones o procedimientos que no hubieran sido ya utilizados por los poderosos comerciantes caldeos.

Para el año 575 A.C., los templos helénicos, fueron los primeros lugares de la Grecia clásica en los que resulto preciso desarrollar una técnica contable. El lugar en el que los arqueólogos han encontrado más abundante y minuciosa documentación contable lo constituye el santuario de Delfos.

Los banqueros en esa época llevaban fundamentalmente dos clases de

libros de contabilidad: el Diario (efemérides) y el libro de cuentas de clientes. El orden y la pulcritud con que se llevaban las anotaciones hicieron que la exactitud de éstas llegara a ser reconocida por la ley, que otorgaba a los libros de contabilidad valor de prueba principal. La contabilidad pública también se desarrolló en las ciudades griegas.

El genio organizador del imperio romano, se manifestó también en la minuciosidad con la que particulares, altos cargos del estado, banqueros y comerciantes llevaban sus cuentas. Los grandes negociantes llegaron a perfeccionar sus libros de contabilidad de tal manera que algunos historiadores han creído ver en ellos, un primer desarrollo del principio de la partida doble.

Para que exista la Partida Doble no basta con la disposición de la cuentas en dos columnas enfrentadas, u otros detalles de forma; es preciso que el principio que informa la Parte Doble se aplique inflexiblemente, sin excepciones.

#### **2.1.2.2. Edad Media**

Debido a la casi total aniquilación del comercio en Europa en los siglos posteriores a la caída del imperio romano, las prácticas contables desarrolladas en el mundo antiguo desaparecieron. La técnica contable se iba a desplegar nuevamente en Europa a partir casi de cero, al compás del crecimiento del comercio, que tomo su primer gran impulso con las cruzadas.

Esta interrupción del comercio hizo que la Contabilidad fuese una actividad exclusiva del señor feudal, esto se debió a que los ataques e invasiones árabes y normandos obligaron a los europeos a protegerse en sus castillos.

La Contabilidad siempre se mantuvo activa, ya que los musulmanes durante sus conquistas expansivas fomentaron el comercio, dando lugar a la práctica de esta disciplina.

En la Europa del siglo VIII se conservó una ordenanza de Carlo Magno, llamada "Capitulare de Villis", en la cual se estipulaba el levantamiento de un inventario anual de las propiedades del imperio y del registro de sus registros en un libro que tuviese por separado ingresos y egresos.

Desde el siglo VI hasta el IX, el "Solidus" fue la unidad monetaria aceptada generalmente, dando lugar a la más fácil práctica de la Contabilidad, por ser ésta una medida homogénea.

En la Italia del siglo VIII, la contabilidad era una actividad usual y necesaria, tanto que en Venecia se conoció de una casta dedicada a tal práctica en forma profesional y constante. Es en esta ciudad donde se dio mayor impulso a la Contabilidad.

En la Europa Central de los siglos VIII y XII, donde la práctica contable se designó a los escribanos, por órdenes de los señores feudales.

En Inglaterra, el rey Guillermo, el Conquistador, mandó hacer el "DemosdayBook" donde, entre otras cosas, contenía los ingresos y egresos de la corona.

Europa durante los siglos XI y XIV experimento cambios económicos, dando lugar a que la Contabilidad dejara de llevarse por los monjes y amanuenses de los feudos a la usanza romana.

La técnica de Partida Doble se implanto al final del siglo XIII, y fueron tres ciudades italianas las que se consideraron los focos comerciales más importantes y por lo tanto contables, las tres ciudades fueron; Florencia, Venecia, y Génova.

Es para los años treinta del siglo XV, cuando se conoce mundialmente el sistema "a al Veneciana", que consistía en un juego de dos libros, uno que contenía los registros cronológicamente y el otro que agrupaba las cuentas de caja, corresponsalía, Pérdidas y Ganancias, y las cuentas patrimoniales, de tal manera que se puede decir que éste es el origen de los libros Diario y Mayor.

### **2.1.2.3. Edad Renacentista**

Data de esa época el libro "Dellamercatura et del mercantiperfetto", cuyo autor fue Benedetto CotingliRangeo, quien lo terminó de escribir el 25 de Agosto de 1458, y fue publicado en 1573.

El libro aunque toca la contabilidad de manera breve, explica de una manera muy clara la identidad de la partida doble, el uso de tres libros: el Cuaderno (Mayor), Giornale (Diario) y Memoriale (Borrador), afirma que los registros se harán en el Diario y de allí se pasarán al Mayor, el cual tendrá un índice de cuentas para facilitar su búsqueda, y que deberá verificarse la situación de la empresa cada año y elaborar un "Bilancione" [Balance]; las pérdidas y ganancias que arroje serán llevadas a Capital, habla también de la necesidad de llevar un libro copiator de cartas [Libro de Actas].

Sin embargo, es Fray Lucas de Paciolo (considerado el padre de la contabilidad moderna), quién en su libro "Summa", publicado en 1494, se refiere al método contable, que se conoció desde entonces como "A llaVeneziana", que amplía la información de las prácticas comerciales: sociedades, ventas, intereses, letras de cambio, etc.

En forma detallada toca el tema contable, luego en otros países se haría publicaciones que ampliarían el tema.

#### **2.1.2.4. Edad Moderna**

Llega el siglo XIX, y con él el Código de Napoleón (1808), comienza la Revolución Industrial, Adam Smith y David Ricardo, echan las raíces del liberalismo, la contabilidad comienza a tener modificaciones de fondo y forma, bajo el nombre de "Principios de Contabilidad", en 1887 se funda la "American Association of PublicAccountants", antes, en 1854 "TheInstitute of

CharteredAccountants of Scotland", en 1880 "TheInstitute of CharteredAccountants of England and Wales", organismos similares los constituyen Francia en 1881, Austria en 1885, Holanda en 1895, Alemania en 1896.

La bondad del primer diseño del Diario-Mayor-Único fue reunir en un solo volumen al Diario con su relación cronológica de conceptos, y al Mayor con la acumulación clasificada por esas cuentas, con sus respectivos cargos y abonos, ahorrándose así gran cantidad de tiempo, pues en vez de dos libros se llevaba uno solo.

En el año de 1845 el Tribunal de Comercio de la Ciudad de México, estableció la "Escuela Mercantil", siendo cerrada dos años después, pero en 1854 se funda la Escuela de Comercio.

Durante este siglo XIX, no sólo el auge económico trajo mayor desarrollo a las prácticas contables en lo referente a agrupaciones profesionales, centros docentes, y mandatos legales sobre la disciplina contable, sino que hubieron también cambios sustanciales en el fondo y la forma.

Fabio Besta, conocido en Italia con el nombre de "El Moderno Padre de la Contabilidad", que ha sido, entre los teóricos, el que ha llegado a estructurar una nueva teoría llamada "Teoría Positiva del Conto" gracias a una profunda y consistencia búsqueda histórica de la Contabilidad. Besta comienza a explicar su teoría de la manera siguiente: "La Contabilidad es en medio de una completa información referente a dinero, cuentas recibidas, activos fijos,

intereses, inversiones, etc., y es evidente que una rápida y certera información es imposible sin asentar en el mismo lugar las mutaciones ocurridas en cada uno de estos objetos", y conceptúa a la cuenta diciendo: "Es una serie de entradas y salidas referentes a un definido y claro objeto, conmensurable y mutable, con la función de registrar información acerca de las condiciones y monto del objeto en un momento particular y de los cambios que en él intervienen", además afirma que "la cuenta son abiertas directamente a objetos, no a ,as personas que intervienen, e indica valores monetarios".

Dentro de las modificaciones de forma, que la Contabilidad sufriera durante el siglo XIX, se encuentra el sistema de Pólizas, que nació a partir del uso de volantes para dar mayor rapidez a los depósitos de los cuenta-habientes del Banco; más tarde se inventó el Sistema Centralizador.

### **2.1.3. Enfoque de la Contabilidad en el Ecuador**

Como se puede ver desde el origen de la contabilidad todos los países en cualquier circunstancia de una u otra manera se aplica la contabilidad, es por ello que es necesario cada vez más aplicar todas y cada una de las actualizaciones para así poder no tan solo medir los rendimientos económicos financieros, sino establecer medios estandarizados para presentación de los estados financieros<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Alvarado Martínez y Escobar,(1983)" La Contaduría Pública". Estudio de su génesis y de su evolución hasta nuestros días. UNAM.



Hoy en día, más de 100 países alrededor del mundo han emprendido el viaje hacia las NIIF, con el propósito de lograr procesos y sistemas uniformes que aumentarán la calidad de la información financiera preparada por la administración; las NIIF en Ecuador se complementaran para las compañías, hasta el año 2012.

Los inversionistas, analistas y otros terceros interesados se beneficiarán al poder comparar el desempeño de la compañía con el de sus competidores. Adicionalmente, las NIIF en Ecuador fortalecerán la confianza general y permitirá un acceso a mayores y mejores recursos para el financiamiento de las operaciones de las empresas o compañías.

Mediante la resolución No. 08.G.D.DSC.010 del 20 de noviembre del 2008 la Superintendencia de Compañías estableció el siguiente cronograma para la adopción de las NIIF en Ecuador por parte de las compañías que están bajo su control.

Años 2008 y 2009 introducciones de las NIIF.

Año 2010.- Compañías reguladas por la Ley de Mercado de Valores Auditoras Externas.

Año 2011.- Compañías cuyos activos superen US\$ 4 millones al 31- Dic-07, entidades de economía mixta, sector público, sucursales de compañías extranjeras.

Año 2012.- Las demás compañías

Para cumplir con este objetivo, es necesario que las empresas hayan capacitado a su personal, acorde a los requerimientos de la normas NIIF, para lo cual pueden valerse de consultores privados externos a la compañía o por personal de la misma organización.

Las NIC reemplazan a las NIIF en cualquier ámbito de aplicación contable empresarial, así por ejemplo las provisiones que no constan en normas NIIF, se deben ajustar a los requerimientos de las NIC 37, en cuyo apartado se hace referencia a este tipo de rubros<sup>4</sup>.

#### **2.1.4. Importancia del análisis contable en el nuevo siglo**

Según Gonzalo Sinisterra, Luis E. Polanco y Harvey Henao<sup>5</sup>, expresan:

En el siglo XXI, los conceptos de fenómenos como la globalización, competitividad, calidad, productividad, alianzas estratégicas, empresas de clase mundial, libre comercio, valor agregado y reingeniería de procesos administrativos, son términos que han venido a enriquecer el vocabulario

---

<sup>4</sup> Macías Víctor (2012). Proceso de Implementación NIIF Ecuador. Recuperado de [www.icontable.com/node/1045](http://www.icontable.com/node/1045).

<sup>5</sup>Sinisterra Gonzalo, E. Luis y Henao Harvey (2009). Desarrollo Histórico de la Contabilidad. Recuperado de [www.oocities.org/espanol/audiconsystem/Deshistor.htm](http://www.oocities.org/espanol/audiconsystem/Deshistor.htm).

normal de un hombre de negocios y a incrementar el grado de dificultad en la operación de las empresas.

Los conceptos mencionados con anterioridad ponen de manifiesto entonces, la importancia del análisis contable en las organizaciones, al aportar información valiosa sobre el comportamiento de la empresa desde el punto de vista contable, con la finalidad de tomar decisiones que no afecten de forma negativa las operaciones diarias de ésta. En otras palabras, el conocer la dinámica contable de la organización permitirá al administrador tomar las acciones necesarias para competir dentro de un mercado globalizado en constante crecimiento

#### **2.1.5. Origen e Importancia del análisis financiero**

El estudio empírico para determinar el nivel de solvencia con el fin de predecir o evitar una posible quiebra en una empresa a través de la utilización de ratios, métodos estadísticos y el análisis financiero sobre los componentes de la solvencia, la liquidez, la rentabilidad, entre otros factores, ha sido explorado en numerosos estudios a partir de 1932 cuando Fitz Patrick llevó a cabo los primeros trabajos que dieron origen a la denominada etapa descriptiva. El objetivo central de estos trabajos consistió en intentar detectar las quiebras empresariales a través de sólo el uso de ratios.

Posteriormente, Beaver (1966) y Altman (1968) iniciaron la etapa predictiva del fracaso empresarial con el desarrollo de sus modelos univariados y modelos multivariados respectivamente. A partir de estos estudios hasta

nuestros días se han continuado produciendo innumerables trabajos en todo el mundo para perfeccionar los modelos predictivos.

En general la quiebra masiva de empresas, tanto en países desarrollados y en países en vías de desarrollo, se intensificó a finales de los años sesenta y durante toda la década de los setenta. Esto llevó a los países más adelantados en los campos de las finanzas, la estadística, la informática y la contabilidad, a emprender numerosos estudios dedicados a la predicción de quiebras y al desarrollo de la teoría de la solvencia, destacando como principales precursores los norteamericanos Beaver y Altman<sup>6</sup>

## **2.2. Marco Conceptual**

### **2.2.1. La contabilidad y su importancia**

La contabilidad es la ciencia social que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio de las organizaciones, empresas e individuos, con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas. Posee además una técnica que produce sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa (realización) y cualitativa (revelación) valiosa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitarla a los diversos públicos interesados.

---

<sup>6</sup> Fierro Martínez, ángel María (2011). Contabilidad General. Ediciones ECOE Cuarta Edición.

La finalidad de la contabilidad es suministrar información en un momento dado y de los resultados obtenidos durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a los usuarios en la toma de sus decisiones, tanto para el control de la gestión pasada, como para las estimaciones de los resultados futuros, dotando tales decisiones de racionalidad y eficiencia.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

Conocer el por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pauta para señalar un derrotero a seguir en el futuro.

Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos. Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

Algunos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa<sup>7</sup>.

Según Ramírez, Verónica<sup>8</sup>(2003), indica que:

La importancia de la contabilidad está dada en el sentido que es proceso inicial y la base para producir información financiera necesaria, el análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el

---

<sup>7</sup> Rojas, Demóstenes (1982) ABC de la Contabilidad. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Quinta Edición

<sup>8</sup> Ramírez, Verónica (2003). La importancia de la conciliación como un medio contable para la obtención de información financiera confiable en todo tipo de organización. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México). 1982.

análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.. La información que entra al flujo contable debe ser útil, confiable, oportuna y significativa.

Cada una de las actividades o transacciones comerciales requieren de un control, registros, análisis y resultados. La contabilidad es la encargada de sistematizar este trabajo de allí su importancia.

### **2.2.2 Principios de la Contabilidad**

Los principios de contabilidad son un cuerpo de doctrina asociada con la contabilidad que sirve de explicación de las actividades corrientes o actuales y como guía en la selección de convencionalismos o procedimientos. La validez de los principios de contabilidad se apoya en su simplicidad, claridad y generalidad para reflejar las prácticas corrientes y proporciona orientación para la conducta moral de los profesionales en ejercicio y para el desarrollo continuo de la profesión. Entre los principios contables más destacados tenemos:

- **Ente Contable**, el ente contable lo constituye la empresa como unidad que desarrollar la actividad económica. El campo de acción de la contabilidad financiera, es la actividad económica de la empresa.
- **Equidad**, la contabilidad y su información debe basarse en el principio de equidad, de tal manera que el registro de los hechos económicos y

su información se basen en la igualdad para todos los sectores, sin preferencia para ninguno en particular.

- **Medición de Recursos**, la contabilidad y la información financiera, se fundamentan en los bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y susceptible de ser valuados en términos monetarios. La contabilidad financiera se ocupa por lo tanto, en forma especial, de la medición de recursos y obligaciones económicas y los cambios operados en ellos.
- **Periodo de tiempo**, la contabilidad financiera provee información acerca de las actividades económicas de una empresa por periodos específicos, lo que en comparación con la vida misma de la empresa son cortos. Normalmente los periodos de tiempo de un ejercicio a otro son iguales, con la finalidad de poder establecer comparaciones y realizar análisis que permitan una adecuada toma de decisiones.
- **Esencia sobre la forma**, la contabilidad y la información financiera se basa en la realidad económica de las transacciones. La contabilidad financiera enfatiza la sustancia o esencia económica del evento, aun cuando la forma legal pueda diferir de la sustancia económica y sugiera diferentes tratamientos.

Generalmente la sustancia de los eventos a ser contabilizados están de acuerdo con la norma legal. No obstante, en ocasiones la esencia y la forma pueden diferir y los profesionales contables hacen énfasis



más en la esencia que en la forma, con la finalidad de que la información proporcionada refleje de mejor manera la actividad económica expuesta.

- **Continuidad del ente contable**, los principios contables parten del supuesto de la continuidad del ente contable. Empresa en marcha, a menos que se indique lo contrario, en cuyo caso se aplicarán técnicas contables de reconocido valor, en atención a las particulares circunstancias del momento.

Obviamente, si la liquidación de una empresa es inminente, no puede ser considerada como empresa en marcha.

- **Medición en términos monetarios**, la contabilidad financiera cuantifica en términos monetarios los recursos, las obligaciones y los cambios que se producen en ellos.
- **Estimaciones**, debido a que la contabilidad financiera involucra asignaciones o distribuciones de ciertas partidas, entre periodos de tiempo relativamente corto de actividades complejas y conjuntas, es necesario utilizar estimaciones o aproximaciones. La continuidad, complejidad, incertidumbre y naturaleza común de los resultados inherentes a la actividad económica imposibilitan, en algunos casos, el poder cuantificar con exactitud ciertos rubros, razón por la cual se hace necesario el uso de estimaciones.

- **Acumulaciones**, la determinación de los ingresos periódicos y de la posición financiera depende de la medición de los recursos, obligaciones económicas y sus cambios a medida que éstos ocurren, el lugar de simplemente limitarse al registro de ingresos y pagos de efectivo.
- **Precio de intercambio**, las mediciones de la contabilidad financiera están principalmente basadas en precios a los cuales los recursos y obligaciones económicas son intercambiados. La medición en términos monetarios está basada primordialmente en los precios de intercambio.
- **Juicio o criterio**, las estimaciones, imprescindiblemente usadas en la contabilidad, involucran una importante participación del juicio o criterio del profesional contable.
- **Uniformidad**, los principios de contabilidad deben ser aplicados uniformemente de un periodo a otro. Cuando por circunstancias especiales se presenten cambios en los principios técnicos y en sus métodos de aplicación, deberá dejarse constancia expresa de tal situación, a la vez que informar sobre los efectos que causen en la información contable. No hay que olvidar que el concepto de la uniformidad permite una mejor utilización de la información y de la presentación de los estados financieros<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup>Paz Pérez, Horacio. ((2006). Fundamentos de Contabilidad. Negocios Unidos Estudios y Asesorías S.A. Cuarta Edición.

### **2.2.3 Conceptos y objetivos de la administración financiera**

Según Douglas R. Emery - Jhon D. Finnerty y Jhon A. Stowe, en su obra Fundamentos de administración financiera, definen a las finanzas como “La disciplina que se ocupa de determinar el valor y la toma de decisiones, siendo su función principal la asignación de recursos, adquirirlos, invertirlos y administrarlos”.

Por lo que se puede decir que la administración financiera tiene como finalidad básica la obtención de los recursos necesarios para su normal desenvolvimiento, su financiamiento y la correcta administración de los activos, tratando de alcanzar los objetivos empresariales, mediante la eficiente toma de decisiones.

Se debe tener presente que las decisiones financieras necesariamente, debe ser de corto y largo plazo.

Las decisiones financieras de corto plazo tienen relación con el eficiente manejo del capital de trabajo que comprende el movimiento del flujo de caja y otros activos líquidos, en cambio las decisiones financieras de largo plazo tienen relación con el presupuesto de capital; es decir la adquisición, financiamiento y administración de los activos fijos y de otros de largo plazo.

La decisión de administración de los activos se ejecutará luego de que se los adquirió, con su respectivo financiamiento y está dirigido a la forma de

utilización y control de los activos con eficacia. El control y la utilización de los activos de la empresa comprenden dos fases:

- a. El control y la utilización de los activos corrientes
- b. El control y la utilización de los activos fijos

El control y la utilización de los activos corrientes, es la más compleja, puesto que los activos corrientes por su composición son activos que están sujetos a sufrir variaciones que pueden causar disminuciones en los en los objetivos de los accionistas o propietarios.

El éxito o el cumplimiento de los objetivos empresariales estarán en función de la eficiente toma de decisiones, combinando correctamente las decisiones de corto y largo plazo, de manera general los objetivos de la administración financiera se sintetiza en los siguientes puntos<sup>10</sup>.

#### **2.2.4. Objetivos de la administración financiera**

Laurence J. Gitman (2003)<sup>11</sup> expresa que “El objetivo de la administración financiera debe ser alcanzar los objetivos de los dueños de la empresa no son usualmente sus directivos, la función del administrador no es satisfacer sus propios objetivos, que pueden incluir el aumento de su propio sueldo, hacerse famoso o conservar su posición”.

---

<sup>10</sup> Paz Pérez, Horacio (2008). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Segunda Edición.

<sup>11</sup> Laurence J. Gitman (2003). Fundamentos De Administración Financiera, Séptima Edición Oxford University PressHarla, México.

Es más bien satisfacer en la forma más amplia a los dueños (accionistas). algunos creen que el objetivos de los dueños es en forma invariable maximizar las utilidades, aun cuando maximizar las riquezas es una estrategia más variable.

1. Adquirir, financiar y administrar los recursos financieros monetarios y no monetarios incluyendo los recursos humanos
2. La administración financiera tiene su base en la eficiente toma de decisiones.
3. Analiza los rendimientos financieros y la eficiente manera de utilizar los recursos tendiendo a maximizar los resultados empresariales
4. Identifica la áreas con deficiencias en la empresa para la solución de estos aspectos, que inciden negativamente en el cumplimiento de los objetivos empresariales
5. Proporciona información para la toma de decisiones

#### **2.2.5. Funciones del administrador financiero**

Las funciones del administrador financiero dentro de un negocio pueden evaluarse con respecto a los estados financieros.

Sus funciones primarias son:

1. El análisis de datos financieros
2. Determinar la estructura de activos de la empresa, y,
3. Determinar su estructura de capital

#### **2.2.6. Recopilación y análisis de la información financiera**

Esta función se refiere a la transformación de datos financieros a forma que pueda utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiere. El cumplimiento adecuado de esta función es necesario si el administrador financiero debe ejecutar sus otras funciones básicas de determinar.

#### **2.2.7. Necesidad de análisis e interpretación de la información financiera**

Actualmente podemos decir que las deficiencias en las empresas (Mi pymes), generalmente son la falta de liquidez y el apalancamiento financiero en exceso, lo que provoca una falta de estructura organizacional y el aprovechamiento de la capacidad instalada, por ello la inconsistencia en la calidad de los productos que se fabrican o comercializan, o bien, la prestación de servicios convenidos no se cumplen de acuerdo con lo pactado.

Entonces, es necesario tener siempre en cuenta que el objetivo principal del análisis e interpretación de la información financiera es obtener elementos detallados de información que sustenten los elementos de juicio, para evaluar la administración de la empresa desde el punto de vista financiero, mercado, producción y contable; todo esto a corto, mediano y largo plazos, determinando tendencias y perspectivas para el buen funcionamiento de la empresa.

El análisis e interpretación puede ser a un solo estado financiero, o bien a un conjunto de ellos, ya sea en forma vertical, horizontal, histórica o proyectada, también comparándolos con los de otras entidades<sup>12</sup>.

### **2.2.8. Manuales**

Los manuales son documentos detallados y sistemáticos que indican las actividades a ser cumplidas por la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea, de manera conjunta o separada. Según Alonzo (1988), "Son libros organizados para promover un mejor entendimiento de políticas, prácticas y procedimientos administrativos; su propósito es el de suministrar un pronunciamiento actualizado, conciso y claro de la función exacta de cada fase del negocio de la empresa"<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Aguirre Ormachea, Juan (1995). Contabilidad general: Definición y conceptos básicos-Principios contables-Plan general de contabilidad-Análisis del balance. Cultural de Ediciones S.A. Madrid – España.

<sup>13</sup> Alonzo T. José. (1998). Diseño de Sistemas Administrativos y Contables: Vigésima segunda edición, Caracas – Venezuela.

### **2.2.9. El manual de funciones**

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía.

El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección. Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos
- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de Personal.
- Reglamento interno



Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para implementar exitosamente todos documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización.

Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser conscientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito<sup>14</sup>.

**2.2.9.1. Manual de Funciones y Responsabilidades.-** Este corresponde a un documento que se divide en los siguientes aspectos:

**2.2.9.1.1. Descripción básica del cargo.-** El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

**2.2.9.1.2. Objetivo estratégico del cargo.-** Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa. En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y

---

<sup>14</sup> Amaya Correa, Jailer (2004). Manuales de Normas y Procedimientos. Recuperado de [www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos/normas-y-procedimientos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos/normas-y-procedimientos.shtml).

responsabilidades del cargo.

**2.2.9.1.3. Funciones básicas.-** En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos, es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador.

Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible. Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado.

Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consiente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana. Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no

tenga nada que ver prejuicios personales.

Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

**2.2.9.1.4. Personal relacionado con el cargo.-** En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas. Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

**2.2.9.1.5. Perfil del Cargo.-** En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo. Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre – cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar

de adecuar al empleado con su cargo.

**2.2.9.2. Manual de procedimientos.-** El manual de procedimientos se orientan a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de la empresa, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren.

El Manual de Procedimientos, es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa<sup>15</sup>.

#### **2.2.9.2.1. Ventajas de los Manuales de Procedimientos**

- Aumentan la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

---

<sup>15</sup>Aguirre De Mena Juan M., Rodríguez Fernández, Tous Zamora Dolores. (2002) Organización y Métodos de Trabajo. Primera Edición. Ediciones Pirámide, S.A.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Ayudan a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construyen una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Determinan en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitan las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Permiten que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Cuando se traten de procedimientos generales dentro de la empresa se deben describir las actividades relacionadas, el objetivo del proceso y lo que debe arrojar como resultado, como es el caso de una acta, el reporte para dar de baja un activo, la descripciones de las acciones a seguir, etc<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Editores Cengage Learning. Tercera Edición.

### **2.2.9.3. Estructura Orgánica de la Empresa**

En la Estructura Orgánica de la Empresa se debe presentar el organigrama real de la empresa y con sus diferentes cargos. Este documento debe ser de conocimiento general de todos los empleados de la empresa. Su cabal conocimiento permite que cualquier funcionario tenga con claridad con quien o con quienes debe contactarse para lograr los objetivos de su cargo.

También es importante el conocimiento de la estructura orgánica de la empresa para que los empleados sigan adecuadamente el conducto regular y también para saber a dónde acudir cuando el funcionario requerido no se encuentre en el momento de ser solicitado.

Este documento consta de la gráfica del organigrama oficial de la empresa y debe estar acompañado por un documento que permanentemente se mantiene actualizando el movimiento del personal de dirección entre los cargos. El documento anexo debe incluir los movimientos que se deben presentar cuando se presenten reemplazos temporales para cubrir algún cargo cuando el titular no se encuentre disponible en la empresa. Por lo anterior se debe determinar con claridad cuál sería el segundo renglón para los cargos más altos y claves de la empresa.

### **2.2.9.4. Manual de Normas Administrativas**

El manual de normas administrativas corresponde a un documento donde se especifican una serie de normas y procedimientos relacionados básicamente

con las novedades de personal tanto en lo relacionado con nómina, bonificaciones, incentivos de índole interno y extralegal, vacaciones, permisos, etc.; como también las normas relacionadas con las acciones de carácter disciplinario.

Este documento, aunque es aparte de los anteriores, también especifica un conjunto de procedimientos internos y recalca sobre los niveles de autorización requeridos para cada caso. No se debe confundir la finalidad de este documento con el reglamento interno de la empresa, documento este que se refiere específicamente a las normas que delimitan el comportamiento y la convivencia de los empleados de la compañía.

#### **2.2.9.5. Delineamiento o Directrices de contratación del personal**

Este documento describe inicialmente las políticas de la compañía en materia de selección, contratación y evaluación del personal. Luego se detallan los procedimientos que se deben seguir en cada uno de los aspectos (selección, contratación y la evaluación del personal). Este documento describe los procedimientos, los formatos con su respectiva descripción para el diligenciamiento, nombramiento del personal a cargo de cada proceso y la sección de la empresa a cargo de mantener estos procesos acordes al desarrollo de la empresa.

#### **2.2.9.6. Reglamento Interno de Trabajo.**

Es el que reúne un grupo de normas que de una u otra manera delimita la normal convivencia laboral dentro de la empresa. Esta normatividad incluye las prohibiciones en el comportamiento dentro de la empresa, comportamiento fuera de la empresa que afecten la imagen o los intereses de la empresa, el nivel de gravedad de las faltas y las posibles repercusiones de las acciones índole disciplinaria que tomaría la empresa en cada caso.

Se debe enfatizar en algo que generalmente los que diseñan el reglamento de trabajo no tienen en cuenta y se centran solamente en lo que no deben hacer los empleados y cuáles serían sus repercusiones disciplinarias, sin embargo cada vez está tomando más fuerza en las empresas que en este mismo documento se describan también los derechos del empleados cuando es sometido a un proceso disciplinario, bien sea durante el proceso como también la forma de resarcir al empleado cuando la empresa se equivoca al imponerle una sanción disciplinaria.

Esa imparcialidad, genera un aire de objetividad, de justicia y de confianza, lo cual representa a la empresa un mejor ambiente laboral entre los empleados y una buena imagen al interior de la compañía, que en últimas se puede reflejar en el sentido de pertenencia de los empleados.

Este documento usualmente se coloca en lugar visible en la compañía donde circule mucho personal, esto con el fin de asegurar que el documento sea de conocimiento de todos los empleados. No obstante, cada vez son menos las



empresas que publican de esta forma el reglamento de trabajo. Esto debido a que, según los psicólogos empresariales, genera un aire de temor en el ambiente laboral y hoy cada vez más se mantiene publicado en las páginas de la red interna de la empresa, si la tiene, o también se le entrega una copia al empleado anexa al contrato laboral. Lo importante es que el empleado de una u otra manera conozca el documento a cabalidad y lo tenga como texto de consulta en cualquier momento<sup>17</sup>.

### **2.2.10. Implementación de Manuales de Procedimientos.**

La implementación de los diferentes manuales de normas y procedimientos es un trabajo arduo para su redacción y que se adecuen a la realidad actual de la empresa.

#### **2.2.10.1. ¿Qué dificultades se pueden presentar en la implementación del manual de procedimientos?**

**2.2.10.1.1. El Síndrome de Goliat:** En el caso de una empresa con un alto número de personal, o empresas grandes en general es de vital importancia que todos estos documentos existan, sean de común conocimiento y manejo por los empleados de la empresa.

Cuando en una empresa grande ya se tiene implementado estos

---

<sup>17</sup> Álvarez Torres, Martín (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Editorial Panorama.

documentos, lo único que se requiere es que la dependencia encargada de recursos humanos, este pendiente de actualizar y adecuar los diferentes documentos a la realidad de la empresa, bien sea modificando, adicionando o retirando procesos, normas y formatos que ya no sean necesarios.

Estas modificaciones deben ser publicadas y mantener una constante divulgación efectiva de los mismos al interior de la empresa. Uno de los problemas más comunes en las empresas grandes y que dificultan la circulación ágil de los procesos, uso de formatos y normas es que los empleados no sienten pertenencia por la empresa y se tiende a politizar los cargos aun a costa de los intereses de la empresa. A este problema le llamo “el síndrome de Goliat”.

Algunas empresas son tan grandes y tienen tantas secciones, o tantas líneas de negocio y tan diferentes que el personal rivaliza entre las mismas líneas de negocio o secciones como si fueran empresas diferentes, o más aun cuando los empleados entre diferentes secciones se sienten como si pertenecieran a otro mundo o grupo de trabajo independiente y autosuficiente.

Cuando se presentan este tipo de problemas es muy común que se generen procedimientos, normas y formatos propios de cada sección y la información que se requiere rescatar se encuentra parcializada, dispersa, duplicada y obviamente de muy mala calidad, ya que se tiende a generar cada sección su propia base de datos.

Para poder organizar en este tipo de empresas se deben o dividir por línea de negocio en independizar su base de datos, o tener una sección especializada donde se maneje sistemáticamente toda la información de la empresa (preferiblemente con software especializado), donde se generen los formatos, métodos y procedimientos únicos para toda la empresa e integrando en este trabajo los líderes de todas las secciones.

Este centro de documentación se debe encargar de la recolección de la base de datos, clasificación y organización estadística de la información y distribución final de la misma.

**2.2.10.1.2. El Síndrome del Puente:** En el caso de empresas pequeñas y medianas, se tiene que trabajar arduamente para ir redactando, publicando y ajustando las diferentes normas, procedimientos y formatos. Es de recalcar la importancia que tiene toda esta documentación en la organización de las actividades de una empresa.

En el caso de las empresas pequeñas, medianas y en especial las de origen familiar se presentan constantes contratiempos en la distribución de cargas laborales y el permanente desconocimiento de la importancia de estos documentos que ayudan enormemente a la organización de la empresa.

Lo cierto es que estos manuales no tienen ninguna utilidad si la cúpula de la organización donde en ocasiones se encuentran los mismos dueños, no le prestan la importancia que tienen, o desconocen las normas y los procedimientos y no las cumplen, no se podrá esperar resultados efectivos

alguno en el resto de la organización y así mismo seguirán presentándose los comunes cuellos de botella en cabeza de los máximos directivos o los mismos dueños de la compañía porque por ellos tendrá que pasar desde la autorización de la compra de un lápiz hasta la decisión de un proyecto de inversión con base en el presupuesto los dividendos.

En estas últimas empresas lo más difícil siempre radica en culturizar al personal, y en especial a la cúpula de la organización, pues se tiende a que todo debe pasar por ellos y es así como los empleados a todo nivel, independientemente que tengan personal o presupuesto a cargo, se acostumbran a tener que consultar o pedir autorización para tomar cualquier tipo de decisión.

A este problema cultural que se presenta en este tipo de organizaciones le denominó como “el síndrome del puente”. Este síndrome se refleja cuando la mayoría de las actividades que debe realizar la empresa deben pasar por la aprobación de una persona o muy pocas personas.

De esta forma, se tiende a no delegar y peor aún, que esa persona o ese grupo reducido de personas deben llevarle seguimiento a todo lo que ocurre en la empresa a todo nivel (tarea de superhéroes) y uno de los tantos problemas que generan es que los empleados de la empresa no se acostumbran a responsabilizarse de su cargo, pues bajo de dichas condiciones, los únicos responsables siempre serán aquel grupo de autorizadores o aprobadores que son el puente del desarrollo de la empresa y por lo tanto el cuello de botella.

Otro de los graves problemas que se generan es que bajo este ambiente no se estimula la creatividad y el crecimiento del personal, punto este clave para el desarrollo. Generalmente es una tarea difícil el implementar estos procesos en empresas que en poco tiempo dejan de ser pequeñas para ser medianas o grandes y que aun sus dueños o accionistas siguen con la inercia de seguirla tratando como si fuera aun una empresa pequeña. El cambio cultural que implica entender que deben cambiar de la actitud donde todo debe pasar por ellos a una actitud de empresario o inversionista.

Es común en estos casos que vean solo importante lo que genere dinero a corto plazo y no ven que la organización de la empresa, aunque genera un gasto, le puede asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo incluso después de que se hayan ido de este mundo.

Mientras los dueños y accionistas fundadores superan esta etapa, frenan el desarrollo y movimiento de la compañía, no hay autonomía a ningún nivel de la empresa, continúa demasiado lenta para el mercado en el que compite y es así como muchas de estas compañías vuelven a ser pequeñas después de pasar por una corta época dorada, o como muchas otras el mercado les cobra implacablemente su lentitud llevándolas a la quiebra y solo de estas se escuchan las historias de lo que pudo haber sido y no fue.

#### **2.2.11. Aspectos Claves para el diseño y la implementación**

Cuando se esté diseñando cualquier manual, procedimiento o norma se deben tener presentes algunos aspectos que puede redundar en el éxito de

la implementación final. En el caso específico del diseño de formatos y procedimientos se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones: Quien o quienes son los clientes objetivos del procedimiento o formato. Esto debido a que las normas, procedimientos y los mismos formatos deben ser acordes a los clientes que los utilizaran en su cotidiano trabajo.

Un procedimiento que no sea adecuado al cliente, puede ser determinante en la calidad de la información que se reciba. Determinar la información que realidad sea relevante para la empresa cuando se diseñe un formato o procedimiento. Se debe tener en cuenta al personal que maneje las estadísticas o las bases de datos que se requiere rescatar en un proceso.

El exceso de información, en ocasiones innecesaria, inútil, repetida o inadecuada puede llevar a que la calidad de la información no sea la mejor, o que toda la información no sea plasmada en el documento. Es importante tener certeza sobre la información que en realidad se requiere en una base de datos y que en realidad sea útil para la empresa. Un caso muy común se presenta en las entidades del estado donde se implementan formatos pesados, con un exceso de información que en últimas ni siquiera se consulta, ni se necesita para ingresar a la base de datos de la institución, resultando el esfuerzo y la consecución de la información en un lamentable desperdicio de tiempo tanto para el que diligencia el documento como para el que ingresa la información a la base de datos.

Seleccionar adecuadamente las fuentes generadoras de la información que requiero y poder centrar el proceso en la búsqueda de la calidad de la información. Es muy común que en diferentes formatos se requiera o se

incluya diligenciar una información. En ocasiones esto es necesario para confrontar, controlar y hacerle seguimiento a un proceso. No obstante, se deben seleccionar muy bien las fuentes generadoras de información debido a que una fuente inadecuada le puede acarrear grandes problemas y pérdidas de tiempo a causa de falsas alarmas. Una fuente adecuada debe ser aquella que genere un cliente cuyo manejo de esta información hace parte de sus funciones básicas de su cargo y su perfil le permite darle la suficiente importancia y conocimiento de dicha información.

El diseño de un formato debe tener en cuenta no solo a la fuente adecuada de la información sino también, el tipo de cliente al que va dirigido el formato como es el caso de su perfil, escolaridad, tipo de labor, etc., además de otros aspectos como es el lugar donde generalmente se diligencia el formato. Lo anterior con el fin de generar un formato que no sea pesado para el cliente objetivo. Inclusive, en estos tiempos cada vez se le está dando más importancia en el diseño de los formatos de recopilación de las base de datos tanto en los software como en los documentos, a algo que se llama la psicología del color y la focalización efectiva de documentos. En estos estudios se dan algunas pautas acerca de los diseños más adecuados de formatos tanto en software como documentos físicos teniendo en cuenta, el color, la luz generada por el computador, la luz del lugar donde se diligencia el formato, la distribución de la información, etc.

En el caso del diseño e implementación de las normas y políticas de la empresa se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones: En la redacción de las normas y políticas se debe utilizar un lenguaje neutral e impersonal. Se deben evitar expresiones imperativas y apartes donde se detallan acciones de tipo disciplinario por la omisión del cumplimiento de la

norma que se está estableciendo.

Darle importancia al objetivo de la norma de manera que se refleje claramente el espíritu de la norma. En la normatividad de una empresa se debe reflejar conducta, la ética y el espíritu de la empresa. Inclusive se debe reflejar en la calidad de empleados que tiene y busca para cumplir con sus objetivos. Estos manuales se deben implementar gradualmente pero de forma continua. Para una empresa que no tiene ninguno de estos manuales y normas es preferible tener un orden de implementación que permita ir llevando gradualmente a la empresa y a sus empleados en el cambio cultural<sup>18</sup>.

#### **2.2.12. Definición de la estructura orgánica de la empresa**

Para empezar se debe definir una estructura orgánica de la empresa para tener una adecuada visión de las necesidades de la empresa. Esta estructura inicial debe permitir reunir todas las actividades que debe ejecutar la empresa bajo los diferentes grupos de trabajo, secciones o departamentos. Es importante que cada grupo de trabajo se pueda enmarcar con metas, objetivos específicos y procesos.

La implementación de una estructura va más allá que la sola definición de los cargos y la nivelación de los mismos, pues muy seguramente ya se viene trabajando de alguna manera en la empresa, es decir con una estructura

---

<sup>18</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). ¿Cómo elaborar y usar los manuales administrativo?. Editores Cengage Learning. Tercera Edición.



básica. Usualmente cuando se inicia una empresa los cargos son escasos y las funciones de los mismos son múltiples y se tiende a encaminar todos los esfuerzos posibles en rescatar la salud financiera de la empresa que apenas está naciendo.

Cuando ya la empresa se estabiliza, se ve la necesidad de adecuar la estructura de acuerdo a las necesidades y a medida de que va creciendo, se deben ir haciendo una y otra vez los ajustes normales a la estructura. Con lo anterior, lo que se debe tener en cuenta es que, aunque se pretenda diseñar una estructura adecuada por mucho tiempo, se debe tener la certeza de que la estructura de una empresa es algo que depende más del mercado que de las aspiraciones personales de los dueños de la compañía. La estructura debe reflejar la adaptación del potencial de la empresa ante las exigencias de un mercado cambiante y globalizado, y esa es la esencia de las empresas más exitosas de nuestros días: “la flexibilidad”.

Finalmente la implementación de la estructura orgánica incluye su divulgación con los ajustes correspondientes en nómina, la redistribución de actividades y funciones. Después de estos ajustes, el resto es divulgación y trabajo de los jefes de grupo llevar a cabo los cambios a su equipo y proceder a la aplicación de las nuevas responsabilidades<sup>19</sup>.

### **2.2.13. Implementaciones**

#### **2.2.13.1. Implementación del Manual de Funciones**

---

<sup>19</sup> Kast, Rosenzweig. (1987). Administración en las Organizaciones. Editorial McGraw- Hill. México

Este manual es muy importante implementarlo debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos. En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada.

Esto es útil para poder detectar en que momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere, o se debe modificar, o se debe reestructurar una sección de la empresa para adecuarla a las nuevas condiciones de la compañía. En las labores cotidianas de un trabajador se hace necesario que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento. Por lo tanto en el posicionamiento de un empleado, después de conocer su carta de funciones, responsabilidades y su interacción en la empresa, se debe seguir con una breve inducción en el cargo y un recorrido por las dependencias que de una u otra manera tendrán que ver con la ejecución de sus actividades.

#### **2.2.13.2. Implementación de las políticas y directrices en contratación de personal**

La implementación del manual de funciones de una empresa puede ir fácilmente a la par con la aplicación de las políticas y delineamientos de la compañía en materia de contratación de personal. Se precisa que la selección del personal debe ir en relación estrecha con los objetivos, estrategias y políticas de la empresa, ya que la administración del personal hace parte integral del plan estratégico de una organización.

Cuando se tenga bien implementado lo relativo a las funciones y a la contratación del personal, con su respectivo seguimiento, verificación de cumplimiento de las funciones y responsabilidades, correcta interacción entre cargos, las evaluaciones periódicas de los empleados y el montaje del plan de desarrollo individual de los trabajadores para ajustar la relación hombre cargo; se puede pasar a la implementación del manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.

### **2.2.13.3. Implementación del manual de procedimientos**

Para el diseño del manual de procedimientos y formatos se debe conformar un grupo de trabajo compuesto por profesionales de buen conocimiento en el tema y los jefes de grupo o de área. Este grupo integrado de esta manera deben describir con claridad los procesos más comunes en la empresa y otros que posiblemente falten pero que se hacen necesarios para las labores que se realizan. Además de los procesos, se debe determinar la información técnica o administrativa que requiere la empresa para su base de datos e información y sus respectivos formatos.

Es clave que para la descripción de los procesos, la información requerida por la empresa y el diseño de los formatos se trabaje conjuntamente con los clientes que de una u otra manera participan en cada uno de los procesos involucrados. Aunque en el mercado existen ya muchos formatos que posiblemente se pueden utilizar en una empresa, no se debe perder de vista que cada empresa es diferente y como tal, existen algunas actividades propias e importantes para el negocio que implica que la información debe ser recogida y discriminada de una manera en especial para asegurar su

calidad y facilitar su análisis.

La implementación del manual de procedimientos, se debe hacer una divulgación de los mismos a todo nivel de la empresa para asegurar el conocimiento del nuevo proceso, los formatos que involucra, los clientes, objetivo del proceso y los beneficios que tendrá la empresa en su implementación. No está de más escuchar las sugerencias que puedan hacer los trabajadores acerca de un proceso, pues en muchas ocasiones en la etapa de introducción se pueden presentar sugerencias muy efectivas para ajustar cualquiera de los componentes del proceso que hagan de su implementación un éxito.

Es de responsabilidad de cada uno de los jefes de sección o de área dar a conocer los nuevos procesos, velar porque se ejecuten los nuevos procesos, se diligencien adecuadamente sus formatos y que la información fluya rápidamente por cada sección de la empresa. Es responsabilidad de los jefes que en cada grupo de trabajo se le dé la importancia necesaria a cada uno de los procesos para que se vuelvan parte de la cotidianidad y la cultura de la empresa.

#### **2.2.13.4. Implementación del manual de normas administrativas y Reglamento Interno de Trabajo.**

En el caso del manual de normas administrativas y para la redacción del reglamento interno de trabajo, también se debe seleccionar un grupo de trabajo con los jefes de área, los jefes de sección y de departamentos,

preferiblemente con un grupo de asesores expertos en el tema, entre los cuales se debe involucrar a un abogado experto en legislación laboral. Lo importante del manual de normas administrativas es que este se ajuste a la estructura de la empresa, a los requerimientos del personal y a la legislación del país. Su implementación de ambos documentos es más sencilla porque lo que se requiere es divulgarlas a todos los niveles de la empresa, presentar conferencias para aclarar dudas, repartir folletos entre los empleados. Además los jefes de grupo deben velar por el cumplimiento de dichas normas.

En la práctica, cuando se hace un proceso adecuado de divulgación, reuniones de discusión y charlas de aclaración de las normas, casi se da por sentado su conocimiento en la empresa y su aplicación se vuelve inmediata<sup>20</sup>.

#### **2.2.14. Sistema de Información Gerencial.**

Estos sistemas son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos -colectivamente llamados sistemas de información orientados a solucionar problemas empresariales. Los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés: Management Información Sistema) se diferencian de los sistemas de información comunes en que para analizar la información utilizan otros sistemas que se usan en las actividades operacionales de la organización. Académicamente, el término es comúnmente utilizado para referirse al conjunto de los métodos de gestión

---

<sup>20</sup>González Pérez, Jesús. (2002). Manual de Procedimiento Administrativo. Segunda Edición. Editor Cevitas.

de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones

Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos que requieren para tomar decisiones.

La información formal llega a manos de los gerentes mediante informes administrativos y estadísticas de rutina.

Estos informes son estandarizados, se producen regularmente y constituyen la parte más visible de lo que se denomina Sistema de Información Gerencial (SIG).

Todas las funciones gerenciales; Planificación, Organización, Dirección y Control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Los Sistemas de Información Gerencial son necesarios para apoyar estas funciones, en especial la Planificación y el Control. El valor de la información proporcionada por el sistema, debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos:

- **Calidad:** Para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.
- **Oportunidad:** Para lograr un control eficaz, las medidas correctivas

en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad.

- **Cantidad:** Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o decisiones desacertadas.
- **Relevancia:** La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

#### 2.2.14.1. Necesidades de un SIG

Las razones pueden ser muchas, pero pueden resumirse en estas:

- **Oportunidad:** Para lograr un control eficaz de una organización, se deben tomar a tiempo medidas correctivas en caso de ser necesarias, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad.
- **Cantidad:** Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil (redundancia), pues ésta puede llevar a una inacción o decisiones

desacertadas.

- **Relevancia:** Reducción de costos.

#### **2.2.14.2. Desarrollo de un S. I. G.**

Se requiere un gran esfuerzo, experiencia, tiempo y dinero para crear un sistema de información gerencial que produzca información integrada y completa.

Sin embargo, aun cuando la organización no se haya impuesto el compromiso de desarrollar esta tarea, se puede realizar una función importante para mejorar el sistema y cubrir sus necesidades.

Tal vez no sea posible cambiar los formularios de registro o archivos, pero pueden hacerse cambios marginales, tales como el mejoramiento en la exactitud de los datos y la puntualidad de las fechas de informe.

Actualmente la Alta Gerencia está destinada a ampliar los horizontes de planificación y a la toma de decisiones bajo grados de incertidumbres cada vez mayores, a causa del aumento de la competencia en el medio empresarial, (incremento en el número de competidores), y a la disminución en la disponibilidad de los recursos.



Esto conduce a la imperiosa necesidad de manipular cada vez más información para poder realizar decisiones acertadas.

Es reconocido que la gerencia de información es la base fundamental de una gerencia estratégica adecuada. La introducción de la tecnología de computadores ha conllevado a que los diversos sistemas de información se conviertan en elementos de importancia en la organización.

Considerando la inmensa capacidad, en lo que al manejo de la información se refiere; los computadores están en capacidad de convertirse en una ventaja estratégica para las organizaciones más diversas.

#### **2.2.15. Actividades Principales de los SIG**

1.-Reciben datos como entrada, procesan los datos por medio de cálculos, combinan elementos de los datos, etc.

2.- Proporcionan información en manuales, electromecánicos y computarizados.

3.- Sistema de Información de Procesamiento de Transacciones, Sistema de Información para Administradores, Sistema de Información de Informes Financieros Externos.

### **2.2.16. Pasos para analizar un S.I.G.**

Por ello debe dársele a la tecnología de cómputos, la gran importancia y el suficiente tiempo que merecen para ayudar en forma fructífera, la integración efectiva del análisis y la intuición; en vez de considerarlo simplemente como una forma o manera de reducir los costos.

- 1.** Identificar a todos aquellos agentes que están utilizando o deberían utilizar los distintos tipos de información (profesionales, trabajadores de campo, supervisores, administradores, etc.)
- 2.** Establecer los objetivos a largo y corto plazo de la organización, departamento o punto de prestación de servicios.
- 3.** Identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectiva y eficientemente, y eliminar la información que se recolecta pero que no se utiliza.
- 4.** Determinar cuáles de los formularios y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar la información, son sencillos, no requieren demasiado tiempo y cubren las necesidades de los diferentes trabajadores, y qué formularios y procedimientos necesitan mejorarse.

**5.-** Revisar todos los formularios y procedimientos existentes para recolectar y registrar información que necesiten mejorarse o preparar nuevos instrumentos si es necesario.

**6.** Establecer o mejorar los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información para que sean más útiles a los diferentes trabajadores

**7.** Desarrollar procedimientos para confirmar la exactitud de los datos.

**8.** Capacitar y supervisar al personal en el uso de nuevos formularios, registros, hojas de resumen y otros instrumentos para recolectar, tabular, analizar, presentar y utilizar la información.

**9.** Optimizar un sistema de información gerencial: qué preguntar, qué observar, qué verificar<sup>21</sup>.

#### **2.2.16. Definición de Turismo**

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

---

<sup>21</sup> Kosciuk Nicolás H. (2006) Sistemas de Información Gerencial. Editorial Laudon y Laudon

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

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

“Es negocio de proveer y comercializar servicio y facilidades para el placer de los viajeros y agrega: por tanto el concepto de turismo está directamente relacionado con los gobiernos, transportes, alojamientos, restaurantes e industrias de entrenamiento e indirectamente, virtualmente con toda la industria y negocios en el mundo”<sup>22</sup>.

### **2.2.17. Clases o Tipos de Turismo**

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

---

<sup>22</sup> Organización Mundial de Turismo. Recuperado de [www.taringa.net/posts/turismo-del-mundo.html](http://www.taringa.net/posts/turismo-del-mundo.html)

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

- **Turismo gastronómico:** se trata de un tipo de turismo en el que los protagonistas son la comida y bebida típica de un país o de una región.
- **Turismo de ayuda humanitaria:** está destinado a las personas que viajan con la intención de colaborar en proyectos sociales o con organizaciones no gubernamentales. Suelen ser viajes a países pobres, del tercer mundo o en vías de desarrollo.
- **Los cruceros:** son una fórmula de vacaciones muy completa, porque ofrecen la posibilidad de visitar varios lugares en un periodo corto de tiempo a bordo de un hotel flotante. Generalmente, son viajes muy programados<sup>23</sup>.

### 2.2.18. Turismo Nacional

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

En algunos casos por ejemplo, se considera como turismo nacional a cualquier desplazamiento dentro del territorio nacional que supere una

---

<sup>23</sup> Cárdenas Favio (1999). Comercialización del Turismo, Determinación y Análisis. Editorial Trillas. México.

determinada distancia, a partir del lugar en el cual se detiene el domicilio habitual.

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

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

#### **2.2.19. Turismo Internacional**

El turismo externo o internacional, por su parte, se relaciona exclusivamente con los desplazamientos que realizan los residentes de un país hacia otro país distinto de aquel en el cual tiene su domicilio habitual.

Es decir, a los viajes que realizan los nacionales o residentes de un determinado país hacia otro distinto al suyo, hagan o no desplazamientos por el interior del país visitado.

- Turismo internacional comprende el turismo receptivo y el turismo emisor.
- Turismo Receptivo no-residentes del país que viajan dentro de ese mismo país.
- Turismo Emisor Residentes del país que viaja a otro país.

#### **2.2.20. Turismo en el Ecuador**

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

El Ecuador al gozar de una amplia biodiversidad dentro de sus cuatro regiones Costa, Sierra, Oriente e Insular, posee una gran riqueza natural inviolable, la misma que podría apuntalar al Ecuador en el turismo, así lo plantea el informe final del trabajo de consultoría “Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible de Ecuador al 2020 (Planeta 2020)”, propuesta que ha sido liderada por el Ministerio de Turismo (MINTUR) y ejecutada por la empresa consultora TOURISM & LEISURE ADVISORY SERVICES (T&L).



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

También nos expone que el área urbana alberga destinos turísticos reconocidos por la UNESCO como Patrimonios Culturales de la Humanidad: Quito y Cuenca. Así mismo, las ciudades portuarias como Guayaquil y Manta han entrado en los últimos años en un proceso de renovación y modernización urbana que ofrece nuevos atractivos turísticos. Existe una amplia gama de ciudades intermedias que vinculan sus atractivos culturales con los naturales.

Mientras que en la zona rural se puede apreciar la diversidad de modos de vida a pequeña escala con expresiones artísticas y culturales en las que predominan las culturas indígenas y afro ecuatorianas<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup>BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID), T&L Informe Final PLANDETUR2020, 26 de septiembre del 2007.

## **2.2.21. Funciones de una agencia de viajes**

### **2.2.21.1. Función asesora**

Esta función implica informar claramente al viajero sobre las características de los destinos, los servicios que obtendrá así como quien se los proveerá y los viajes existentes. Se le debe ayudar al cliente en la selección del viaje más adecuado de acuerdo a sus necesidades específicas. Para cumplir con esta primera función es necesario tener amplias fuentes de información; para lo cual es necesario contar con varios sistemas:

- a)** Sistemas computarizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas (SGR).
- b)** Disponer de conexiones vía Internet, esto para estar en contacto con sus clientes, así como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos.
- c)** Tener una recopilación de mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos.
- d)** Es necesario también que la agencia cree su propio banco de datos, con ello podrá ofrecer información exclusiva y personalizada y guardar información sobre los clientes, muy valiosa a la hora de llevar a cabo determinadas campañas de marketing.

Es esencial la adecuada comunicación de la agencia con el viajero, así sabrá con mayor exactitud las necesidades y expectativas que el cliente ha puesto en el viaje. Por lo tanto la agencia debe contar con gente profesional y experta en destinos y viajes, que tenga una adecuada preparación cultural y técnica y además con la capacidad de poder captar las necesidades de los clientes.

Otro punto muy importante que entra dentro de esta primera etapa es la ubicación de la agencia y el equipo apropiado (no humano) con el que se pueda lograr el contacto personalizado con el mercado.

#### **2.2.21.2. Función de intermediario**

Se refiere a gestionar y mediar la reservación, distribución y venta de productos turísticos. Si la agencia de viajes desempeña muy bien tal función, esto le permitirá acercar el producto al cliente y multiplicar los puntos de venta.

Esta función comúnmente es ejercida por las agencias minoristas, ya que son quienes concretarán la reservación, la renta o venta de los siguientes grupos de servicios:

### **2.2.21.3. Función organizacional**

Esta se refiere a que la agencia puede diseñar, organizar, vender y operar viajes y productos turísticos combinando distintos servicios a un precio global establecido, esto es a lo que se le llaman viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta).

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

La función organizacional está gestionada por tour operadores y agencias mayoristas. Para llevarla a cabo se tienen que cumplir algunos puntos:

- Se tiene que hacer una investigación permanente de los mercados para conocer las tendencias y necesidades de los clientes, así como también las ofertas de la competencia.
- La agencia debe ser creativa para diseñar nuevos productos que le permitan diferenciarse de la competencia.
- Ofrecer calidad en el servicio, esto se refiere desde la adecuada elección de los proveedores hasta en el trato a los clientes.
- Costos adecuados y accesibles.

- Ir un paso adelante y no limitarse a organizar viajes, sino ampliar constantemente sus actividades, por lo que además puede organizar congresos, ferias, cruceros, eventos deportivos, etc.

Para crear los paquetes, las agencias deben aprovechar las economías de escala y negociar los precios netos con los proveedores, ya que no obtendrá el mismo porcentaje si no organiza el viaje, sólo lo vende. El precio de venta al público se obtendrá sumando el precio negociado con el proveedor más el porcentaje de las agencias.

Esta función de armar alternativas propias de la agencia culmina con la promoción y venta del producto turístico, sin embargo para llegar a ello habrá que tomar algunas medidas oportunas como por ejemplo, las labores de marketing, que desde luego requiere de una inversión más elevada.

#### **2.2.21.4 Función Técnica**

Se refiere a que la agencia proyecte, elabore y ponga en marcha productos turísticos. Para ello es necesario realizar las siguientes actividades:

- a) Planear el programa que se pretende llevar a cabo, por ejemplo si el cliente desea viajar a un determinado sitio, la agencia tiene que investigar todo lo que se refiere al lugar: como llegar, en cuanto tiempo, mejor

opción para hospedarse, que lugares de interés tiene, el costo del viaje, etc.

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

#### **2.2.21.5. Función Financiera**

Se refiere a la buena administración de los recursos económicos de la agencia, para lograrlo es necesario:

- El conocimiento y análisis de la estructura económica-financiera de la empresa.
- Elaborar y analizar presupuestos.

- Idear un método adecuado para generar ingresos, organizar y supervisar gastos, así como de cobros y pagos para que se realicen de manera oportuna.

#### **2.2.21.6. Función Contable**

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

#### **2.2.21.7. Función Social**

Esta función es muy importante, ya de la buena relación y atención de la agencia para con sus empleados y de éstos últimos con la gente, se deriva el buen funcionamiento de la empresa, su estabilidad y porqué no hasta su expansión.

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

1.- La implantación de sistemas de aprendizaje y actualización, de tal manera que estimule al trabajador y se le integre en un plan de formación.

2.- Crear una estructura satisfactoria del trabajo, en el que se contemplen condiciones favorables que lleven al empleado a valorarlo.

3.- Tomar muy en cuenta el bienestar del personal y darle lo que les corresponde (vacaciones, días festivos)

4.- Se debe también aplicar un carácter laborar riguroso entre los representantes de la empresa y los trabajadores. Establecer y hacer cumplir el reglamento interno de la empresa.

#### **2.2.21.8. Función Comercial**

En este aspecto se pretende conectar a la agencia con el exterior, tanto por medio de los proveedores como de los consumidores y con ello mejorar las condiciones de ventas y compra de la empresa.



### **2.2.21.9. Función Administrativa**

Esta función abarca la planificación, organización mando y control de todas las actividades que se realizan en la agencia; algunas sobre todo las grandes empresas tiene departamentos que llevan a cabo estas funciones, en cambio para las pequeñas quien las realiza es el director<sup>25</sup>.

### **2.2.22. Ente regulador de las Agencias de Viajes calificadas para emitir boletos.**

La IATA, Asociación de Transporte Aéreo Internacional, es la organización mundial que aglutina a las compañías de líneas aéreas regulares, empresas que transportan la gran masa de tráfico nacional e internacional.

La IATA debe su personalidad jurídica a una ley especial del Parlamento canadiense, que obtuvo la aprobación real británica en diciembre de 1945.

El objetivo principal de la IATA es asegurar que el tráfico aéreo se desarrolle con la mayor velocidad, comodidad y eficiencia posible para las compañías aéreas.

Para éstas, la IATA, es el foro para encontrar soluciones comunes a sus

---

<sup>25</sup> De la Torre, Francisco. (1992). Agencias de Viajes y Transportación. Editorial Trillas.

problemas. Para los gobiernos, la IATA actúa como un agente para negociar los acuerdos internacionales sobre tarifas y fletes, y garantiza con eficacia el transporte del correo aéreo. Para los pasajeros, la IATA es garantía de un determinado nivel en la calidad de los servicios en cualquier lugar del mundo, de prácticas comerciales justas y de simplificación del transporte aéreo.

La IATA celebra una Junta General Anual de la que emana la autoridad de las decisiones y su administración está encomendada al Director General. Sin embargo, los acuerdos y decisiones más importantes se adoptan en las Conferencias de Tráfico, que se celebran en primavera y otoño. En estas conferencias se negocian los acuerdos sobre tarifas, rutas y derechos de aterrizaje en los aeropuertos, principalmente. Estas decisiones deben ser ratificadas posteriormente por los gobiernos.

Para ser miembro de la IATA, es necesario que una compañía haya sido autorizada por su gobierno a establecer servicios aéreos regulares en su país y que pertenezca a un estado que a su vez pueda ser elegido miembro de la OACI.

El objetivo comercial de la IATA es el de enlazar las rutas aéreas individuales, de manera que las personas y mercancías se trasladen dentro de la red mundial del transporte aéreo, como si de una sola línea aérea se tratase. Para ello, es importantísima la labor de normalización seguida por la IATA en todos los ámbitos de actividad que desarrollan las distintas compañías aéreas. La IATA tiene también como actividades fundamentales los aspectos técnicos, jurídicos y de facilitación del transporte aéreo.

Otros de sus cometidos son: facilitar y normalizar las relaciones comerciales entre las compañías aéreas y de éstas con las agencias de viaje; buscar la coordinación tarifaria; y realizar estudios técnicos en materia de medicina aeronáutica.

En este sentido la IATA elabora las normas orientadoras para la uniformidad de las actividades de las compañías aéreas, al tiempo que su Comité Jurídico sienta las bases para la unificación de la emisión de billetes, despacho de equipajes, automatización de reservas, etc.

Cada aerolínea o agencia de viajes que tiene la calificación de la IATA debe de remitirse a paga de manera semanal el B.S.P que significa Plan de facturación y liquidación, esto es un Plan implantado por las compañías aéreas, a través de IATA, para la liquidación de los boletos emitidos por un periodo de tiempo determinado<sup>26</sup>.

### **2.2.23. Breve Reseña de la Empresa**

Según el historial interno de Emelatur (1984), Emelatur Cía. Ltda., es agencia de viajes y turismo IATA que inició sus actividades el 31 de Julio de 1984 en Guayaquil – Ecuador, ofreciendo servicio de asesoría y comercialización de paquetes turísticos, hotelería, traslados, rent a cars con servicio y cobertura nacional e internacional.

---

<sup>26</sup>IATA: reglamentos para la creación de una agencia de viajes

Garantiza mediante su servicio las expectativas que los clientes tienen al organizar o planificar viajes por motivos de vacaciones, Emelatur es una agencia de viajes, y la mayor negociación la realiza con Tame y sus principales proveedores en el exterior son los Hoteles de Panamá, ya que actualmente sus mayores ventas son direccionadas a este destino.

Durante su trayectoria en el mercado turístico se ha hecho acreedora a la certificación IATA, que permite la emisión de boletos tanto nacionales como internacionales.

Así mismo ha recibido importante reconocimientos de las aerolíneas tanto nacionales como internacionales.

#### **2.2.24. Base Legal de la creación de la empresa**

Emelatur Organización de Viajes y Turismo C. Ltda. EMELATUR, trabaja en calidad de compañía limitada obligada a llevar contabilidad, cuyos datos son los siguientes:

- Nombre Comercial: Emelatur Cía. Ltda.
- R.U.C.: 0990703450001
- Fecha de Constitución: 31 de julio de 1.984
- Domicilio: Luis Urdaneta 121 y Córdova
- Teléfono: 042 565247

## **2.2.25. Aspecto contable de la Empresa Emelatur Cía. Ltda.**

### **2.2.25.1. Actividad de la Empresa Emelatur Cía. Ltda.**

Agencia de viajes, venta boletos aéreos y paquetes turísticos a nivel nacional e internacional<sup>27</sup>.

## **2.2.26. Tarifarios y Productos**

Véase Anexo N.-1

## **2.2.27. Principales Proveedores Nacionales**

Véase Anexo N.-2.

## **2.2.28. Principales Proveedores Internacionales**

Véase Anexo N.-3.

---

<sup>27</sup>Fuente Emelatur Organización de Viajes y Turismo Cía. Ltda.

## **2.3. MARCO LEGAL**

### **2.3.1. De la compañía de responsabilidad limitada**

#### **2.3.1.1. Disposiciones Generales**

Según el Reglamento para Creación de empresas limitadas de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, a continuación expresa en sus artículos específicos:

**Art. 92.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.3.2. Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Vigente.**

**Art. 88.- Pagos sujetos a diferentes porcentajes de retención.-** Cuando un contribuyente proveyere bienes o servicios sujetos a diferentes porcentajes de retención, la retención se realizará sobre el valor del bien o servicio en el porcentaje que corresponde a cada uno de ellos según la Resolución expedida por el Servicio de Rentas Internas, aunque tales bienes o servicios se incluyan en una misma factura. De no encontrarse separados los respectivos valores, se aplicará el porcentaje de retención más alto.

**Art. 89.- Pagos a compañías de aviación y marítimas.-** No se realizará retención alguna sobre pagos que se efectúen en el país por concepto de transporte de pasajeros o transporte internacional de carga, a compañías nacionales o extranjeras de aviación o marítimas.

**Art. 92.- Pagos a agencias de viajes.-** La retención aplicable a agencias de viajes por la venta de pasajes aéreos o marítimos, será realizada únicamente por las compañías de aviación o marítimas que paguen o acrediten, directa o indirectamente las correspondientes comisiones sobre



la venta de pasajes. En los servicios que directamente presten las agencias de viajes a sus clientes, procede la retención por parte de éstos, en los porcentajes que corresponda.

Los pagos que las agencias de viajes o de turismo realicen a los proveedores de servicios hoteleros y turísticos en el exterior, como un servicio a sus clientes, no están sujetos a retención alguna de impuestos en el país.

**Art. 102.- Otros pagos en los cuales no procede retención en la fuente.-**

No procede retención alguna en la compraventa de divisas distintas al dólar de los Estados Unidos de América, transporte público de personas o por compra de bienes inmuebles. Sin embargo, sí estarán sujetos a retención los pagos que se realicen a personas, naturales o sociedades por concepto de transporte privado de personas. Para los efectos de este artículo, se entenderá como transporte público aquel que es brindado en itinerarios y con tarifas preestablecidas, incluido el servicio de taxi en los sectores urbanos. Se entenderá como transporte privado, de personas aquel sujeto a contratación particular tanto en origen, ruta y destino como en su valor.

Tampoco procede la retención en la fuente en los valores que las cooperativas de transporte entreguen a sus socios; y las retenciones que se le hayan efectuado a la cooperativa, se distribuirán entre los socios en proporción a los valores que correspondan a cada uno de ellos, esto sin perjuicio de las obligaciones tributarias que correspondan a la cooperativa.

**Art. 108.- Retenciones en casos de convenios para evitar la doble tributación.-** Para que puedan acogerse a los diferentes porcentajes de retención fijados en los convenios internacionales firmados por el país, con el fin de evitar la doble imposición internacional, los contribuyentes deberán acreditar su residencia fiscal con el respectivo certificado emitido para el efecto por la autoridad competente del otro país, con la traducción al castellano, de ser el caso, y autenticada ante el respectivo Cónsul ecuatoriano. Dicho certificado deberá ser actualizado cada seis meses sin perjuicio del intercambio de información contenida en las respectivas cláusulas del convenio.

### **2.3.3. Reglamento a la Ley de Turismo de las Agencias de Viajes.**

#### **Art.77.-Definición.-**

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

El ejercicio de actividades propias de agencias de viajes queda reservado exclusivamente a las compañías a las que se refiere el inciso anterior, con excepción de las compañías de economía mixta, formadas con la participación del Estado y el concurso de capital privado; por lo tanto, será considerado contrario a este reglamento todo acto ejecutado dentro de estas actividades, por personas naturales o jurídicas que no se encuentren autorizadas dentro del marco legal aquí establecido.

**Art.78.-Actividades.**-Son actividades propias de las agencias de viajes las siguientes, que podrán ser desarrolladas dentro y fuera del país:

a. La mediación en la reserva de plazas y venta de boletos en toda clase de medios de transportes locales o internacionales;

b. La reserva, adquisición y venta de alojamiento y servicios turísticos, boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas protegidas en el país y en el exterior;

c. La organización, promoción y venta de los denominados paquetes turísticos, entendiéndose como tales el conjunto de servicios turísticos (manutención, transporte, alojamiento, etc.), ajustado o proyectado a solicitud del cliente, a un precio preestablecido, para ser operados dentro y fuera del territorio nacional;

d. La prestación e intermediación de servicios de transporte turístico aéreo, terrestre, marítimo y fluvial a los viajeros dentro y fuera del territorio nacional;

e. El alquiler y flete de aviones, barcos, autobuses, trenes y otros medios de transporte para la prestación de servicios turísticos;

f. La actuación como representante de otras agencias de viajes y turismo nacionales o extranjeras, en otros domicilios diferentes al de la sede principal

- de la representada, para la venta de productos turísticos;
- g. La tramitación y asesoramiento a los viajeros para la obtención de los documentos de viaje necesarios;
  - h. La entrega de información turística y difusión de material de propaganda;
  - i. La intermediación en la venta de pólizas de seguros inherentes a la actividad turística;
  - j. El alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica de turismo deportivo y especializado;
  - k. La intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones; y,
  - l. La intermediación en el despacho de carga y equipaje por cualquier medio de transporte.

**Art.79.-Clasificación.**-Las agencias de viajes, en razón del ámbito y extensión de sus actividades, se clasifican:

- a. Mayoristas;
- b. Internacionales; y,
- c. Operadoras.

Las agencias internacionales y las operadoras podrán ejercer los dos tipos de actividades a la vez, siempre cuando el activo real sea igual a la sumatoria de los requeridos para cada una de ellas. En la licencia anual de funcionamiento constará este particular.

Ni las agencias internacionales, ni los operadores, podrán en ningún caso realizar las actividades determinadas como propias de las agencias mayoristas; estas últimas no podrán efectuar las actividades de ninguna de las otras.

**Art. 80.-Agencias de viajes mayoristas.-** Son agencias de viajes mayoristas las que proyectan, elaboran, organizan y venden en el país, toda clase de servicios y paquetes turísticos de exterior a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, debidamente autorizadas; y, además, mediante la compra de servicios que complementa el turismo receptivo, organizan y venden en el campo internacional, a través de las agencias de viajes de otros países, o a través de su principal en el exterior.

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

Las agencias de viajes mayoristas podrán también vender en el exterior los

servicios turísticos que adquieren localmente a las agencias operadoras, o a los prestatarios de los servicios.

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

**Art.81.-Agencias de viajes internacionales.-** Son agencias de viajes internacionales las que comercializan el producto de las agencias mayoristas, vendiéndolo directamente al usuario; o bien proyectan, elaboran, organizan y venden toda clase de servicios y paquetes turísticos, directamente al usuario o comercializan, tanto local como internacionalmente, el producto de las agencias operadoras. Estas agencias no pueden ofrecer ni vender productos que se desarrollen en el exterior a otras agencias de viajes dentro del territorio nacional.

**Art. 82.-Agencias de viajes operadoras.-** Son agencias de viajes operadoras las que elaboran, organizan, operan y venden, ya sea directamente al usuario o a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, toda clase de servicios y paquetes turísticos dentro del territorio nacional, para ser vendidos al interior o fuera del país.

**Art.83.-Exigencias para los locales.-**

Los locales que se destinan al funcionamiento de agencias de viajes, no podrán ser compartidos con otro tipo de actividad económica ajena a la actividad turística. Tendrán una superficie mínima de treinta metros cuadrados y contarán con los servicios básicos

de luz, agua, teléfono y fax, y una batería de servicios higiénicos, cuando menos.

**Art.84.-Certificado de registro.-**En el certificado de registro, constará el número de registro de la agencia el cual servirá para su identificación en todo acto a desarrollarse en el ejercicio de la actividad.

En toda publicidad impresa que realice una agencia de viajes se indicará el número de registro otorgado por el Ministerio de Turismo, el nombre de la agencia o, en su caso, el de la marca comercial registrada, así como su dirección. El material publicitario deberá corresponder a la realidad de la oferta.

**Art.85.-Variación en los valores anunciados por servicios.-**  
El valor anunciado de los servicios sueltos de los paquetes turísticos podrá ser variado cuando se produzca antes de la perfección del contrato.

En el caso de los paquetes turísticos previamente programados, las condiciones de posible variación del precio deben constar claramente especificadas, en todas sus circunstancias, en el programa, y podrán darse por las causas de fluctuación en el tipo de cambio de las monedas o por modificación de tarifas de transporte, servicios y mínimo de participantes en las que la agencia de viajes no tenga incidencia.

Cuando la variación del valor anunciado sea mayor a un veinte por ciento, el

cliente podrá desistir de los servicios, con derecho al reembolso de sus pagos exceptuando los gastos de gestión y anulación, si los hubiere.

**Art. 86.- Desistimiento de los servicios.-** Ento momento el cliente puede desistir de los servicios solicitados o contratados teniendo derecho a la devolución de las cantidades que hubiere abonado, tanto si se trata del precio total como de los depósitos que se hubieren pactado y hecho efectivos, pero deberá reconocer a la agencia de viajes los montos que a continuación se indican:

a. En el caso de servicios sueltos y paquetes turísticos, los gastos de comunicación y gestión, así como los de anulación debidamente justificados; y,

b. Cuando los servicios contratados y desistidos consistieran o incluyeran boletos de cualquier tipo o cualquier servicio turístico que estuviera sujeto a condiciones económicas especiales de contratación, los gastos de anulación por desistimiento se establecerán de acuerdo a estas condiciones económicas especiales de contratación entre la agencia de viajes, el operador de servicios, el propietario u operador de los servicios y la agencia y el usuario.

**Art. 87.- Prestación de la totalidad de los servicios.-**

Las agencias de viajes están obligadas a facilitar a sus clientes la totalidad de los servicios contratados, dentro de las condiciones y características estipuladas. Solo la fuerza mayor le eximirá de esta obligación.



**Art.88.-Sustitución de servicios.-**Las agencias de viajes brindarán siempre a sus clientes, la posibilidad de optar por el reembolso de lo no utilizado, o por la sustitución con otro servicio de similares características. Si por esta sustitución el servicio resultare de inferior categoría, la agencia deberá reembolsar la diferencia.

**Art.89.- Servicios de agencias operadoras.-**Todos los servicios prestados por las agencias operadoras, de acuerdo a las atribuciones de su clasificación, pueden ser ofertados y vendidos, directamente, tanto nacional como internacionalmente.

Su actividad se desarrollará dentro del siguiente marco:

- a. Proyección, organización, operación y venta de todos los servicios turísticos dentro del territorio nacional;
- b. Venta, nacional e internacional, de todos los servicios turísticos a ser prestados dentro del Ecuador, ya sea directamente o a través de las agencias de viajes;
- c. Venta directa en el territorio ecuatoriano de pasajes aéreos nacionales, así como de cualquier otro tipo de servicios de transporte marítimo o terrestre dentro del país;

- d. Reserva, adquisición y venta de boletos de entrada de todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas naturales protegidas dentro del país;
- e. Alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo dentro del país;
- f. Flete de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte, para la realización de servicios turísticos propios de su actividad, dentro del país; y,
- g. Prestación de cualquier otro servicio turístico que complemente los enumerados en el presente artículo.

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

Para la operación del transporte turístico dentro del país, el operador deberá exhibir en el vehículo su nombre y número de registro. Los guías responsables del transporte deberán portar siempre su licencia debidamente autorizada, al igual que la orden de servicios sellada y fechada por la operadora a su cargo. No podrán prestar el servicio de transporte turístico ninguna persona natural o jurídica, que no esté registrada legalmente en el Ministerio de Turismo, como agencia de viajes operadora.

**Art.90.- Serviciosdeagenciasinternacionales.-**La actividad de lasagenciasinternacionales se desenvolverá dentro del marco establecido en las siguientesletras:

a. Venta directa al usuariodetodos los productos turísticos ofrecidos por las agencias mayoristas;

b. Venta directa al usuario, tanto nacional como internacionalmente, de todos losproductos turísticos ofrecidos por las agenciasoperadoras, o a través de los sistemas computarizadosde reservas que operan en elpaís;

c.Ventay reservadepasajesaéreosnacionalesointernacionalesasícomodecualquiertipo deserviciosde transporte marítimo, fluvial o terrestre;

d. Ventayreserva de servicios de alojamiento;

e. Organización de unproducto propio para ser prestado en el exterior;

f. Información turística ydifusión de materialde propaganda;

g. Expedición y transferenciasde equipajes y carga por cualquier medio detransporte;

h. Venta de pólizas inherentes a la actividad turística de pérdidas o deterioro de equipajes y otros que cubran los riesgos derivados del viaje;

i. Venta de los servicios de alquiler de vehículos;

j. Flete de aviones para la prestación de servicios;

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

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Métodos de Investigación

Según Arturo Elizondo López (2002)<sup>28</sup>, expresa:

“La investigación es un proceso que mediante la aplicación de métodos científicos procura obtener información relevante y fidedigna para verificar, corregir o aplicar el conocimiento”.

En relación al método que se empleará para efecto de la medición de las variables, es importante que se tenga claro que existen tres clasificaciones: Métodos Teóricos, Métodos Empíricos y Métodos Matemáticos.

**3.1.1** Método Teórico, la inducción y deducción será de gran ayuda para esta investigación, ya que mediante él se podrán establecer conclusiones de los datos encontrados. En primera instancia el método deductivo es el procedimiento que ayudará a crear un enlace de juicios que conducirán al razonamiento de los hechos que se generan; para finalmente utilizar el método inductivo que es partir de lo particular a lo general, de modo que los investigadores puedan estar en contacto directo con la problemática a ser analizada.

---

<sup>28</sup> Elizondo López, Arturo (2002). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Internacional Thomson, S.A.

**3.1.2.** Método Empírico, se utilizara el cuestionario tipo encuesta, cuestionario tipo entrevista y guía de observación ya que bajo estos métodos se emplearan las técnicas e instrumentos que ayudaran eficientemente en la recolección de datos y obtención de resultados particulares, estos datos serán sintetizados para emitir conclusiones generales y sugerir la implementación y aplicación de un Manual de Procedimientos Contable-Financiero de conformidad a las funciones que realiza cada empleado de la Agencia de Viajes de Emelatur Cía. Ltda.

**3.2.3.** Método Matemático a emplearse, guarda relación con la estadística descriptiva para el uso de las distribuciones de frecuencias y tabulación de datos en la hoja de cálculo de Excel.

## **3.2. Tipos de Investigación<sup>29</sup>**

**3.2.2. Descriptiva.** – Con este tipo de investigación será posible realizar un informe que determine las causas y consecuencias de la problemática referente a las fallas en el sistema de información, recolección de datos vitales que necesita el Dpto. Contable Financiero de la agencia de viajes Emelatur Cía. Ltda., comprobando los procesos perpetrados, los mismos que se convertirán en datos que podrán ser medidos y comparados, para en su momento dado plantear alternativas de solución con el objetivo de que la situación actual cambie y se vea el cambio.

---

<sup>29</sup> Morales, Frank (2010). Conozca los tipos de investigación. Recuperado de [www.manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa](http://www.manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa)

**3.2.3. Exploratoria.** – Más allá de sacar nuestras propias conclusiones nos vemos en la necesidad de explorar o sondear más allá incluso de las preguntas que se formularán a cada miembro, mediante lo cual se alcanzará obtener una idea general orientadora del problema que guíe al investigador, referente a las fallas Control de Información del cliente, de la base de datos que tiene la compañía de cada cliente, necesario para realizar la contabilización, facturación, ingreso en el sistema contable-financiero, pago a proveedores de servicios, determinando su importancia y congruencia verificable Emelatur Cía. Ltda.; muy útil para formular adecuadamente problemas e hipótesis. En la presente investigación se realizará una investigación de campo al total de los empleados de la empresa.

**3.2.4. Explicativa.** – Este estudio que permite medir, el grado de relación que existe entre dos o más variables. La utilidad que ofrece es en saber cómo puede cambiar una variable conocida en otra, de la cual también se conoce su comportamiento.

En la presente investigación se utiliza la investigación explicativa para proporcionar una explicación lógica y convincente al problema referente a las fallas en el Control de Información del cliente, de la base de datos que tiene la compañía de cada cliente, necesario para realizar la contabilización, facturación, ingreso en el sistema contable-financiero, pago a proveedores de servicios, determinando su importancia y congruencia verificable en Emelatur Cía. Ltda.; de manera que se explican apropiadamente las causas de la misma, planteando una propuesta para mejorar la situación actual.

**3.2.5. Bibliográfico.** – A través de este método se logrará obtener información importante como: Datos estadísticos, textos contables, y libros; los mismos que contienen información sobre el tema referente al Control de Información del cliente, base de datos que tiene la compañía de cada cliente, determinando su importancia y congruencia verificable en Emelatur Cía. Ltda.

**3.2.6. De Campo.** – Para la presente investigación se realizó una entrevista al personal del área contable de agencia de viajes Emelatur Cía. Ltda., personal en general, Ventas, mandos medios, mandos gerenciales y entrevista al Gerente General; que de forma directa e indirecta están involucrados en todo el sistema de atención al cliente, toma de datos del clientes, registros contables y financieros.

### **3.3. Técnica e Instrumento de Recolección de datos**

Las técnicas de investigación, constituyen un conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a: Recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos del problema planteado sobre los cuales se investiga.

Es de particular importancia otorgar y no olvidar el valor que tienen las técnicas y los instrumentos que se emplearán en una investigación. Por tal razón, se considera esencial definir las técnicas a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirir tal información.



Rojas Soriano, (1996-197) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información, lo siguiente: Que el volumen y el tipo de información cualitativa y cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

Las técnicas son de hecho, recursos o procedimientos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento y se apoyan en instrumentos para guardar la información.

La presente investigación, se fundamentará en varios métodos y técnicas de investigación los mismos que nos permitirán conocer la realidad actual del objeto de investigación y demás datos provenientes de los informantes, que son fundamentales para el desarrollo del estudio.

Se aplicarán técnicas primarias de investigación tales como:

- Observación y análisis de datos
- Encuestas
- Entrevistas con el personal

### **3.3.1. Recolección de datos**

Utilizando técnicas primarias de investigación científica, podemos establecer la recolección de datos.

#### **3.3.1.1. La observación**

**La observación directa** se utilizará al momento de constatar los problemas descritos acudiendo al lugar de los hechos, es decir a la empresa Emelatur Cía. Ltda., para según esta técnica establecer una opinión personal de los acontecimientos, de modo que al ser complementado con los criterios de los segmentos antes mencionados, darán las pautas para el desarrollo de un control que sea capaz de adaptarse a las necesidades de la empresa y así corregir las falencias presentadas. Esto es importante, ya que así se obtiene una información veraz y se evitan tergiversaciones, o criterios que no tienen que ver con el tema. Para este efecto, se deben observar y analizar la forma en la que es documentada la información contable, tributaria y determinar si estas cumplen con los manuales de procedimientos y las exigencias legales y de control mínimas.

### **3.3.1.2. La Encuesta**

La encuesta será la principal técnica utilizada en este trabajo investigativo, ya que se acopla fácilmente, es breve y muy útil para determinar un criterio bastante acertado de la opinión de la muestra sobre la posibilidad de implementar un sistema de control interno y el impacto que dichos controles tendrían en la empresa Emelatur Cía. Ltda.

Para lograr este objetivo, es pertinente la elaboración de un cuestionario breve y muy explícito, donde los encuestados estén en capacidad de exponer su opinión según las variables presentadas. Vale recalcar que en esta técnica las preguntas son cerradas, de modo que en su desarrollo podría correrse el riesgo de falta de sinceridad por parte de los involucrados;

razón por la cual es muy importante plantear preguntas y respuestas que sean directas y precisas para evitar confusiones.

### **3.3.1.3. La Entrevista**

La entrevista será otra de las técnicas utilizadas, ya que mediante esto, los investigadores pretenden recabar criterios, opiniones, sugerencias y nuevas ideas que permitan conocer con mayor profundidad los problemas implícitos a lo largo del estudio y comprender de mejor manera el por qué es importante la implementación de un plan de control financiero en la empresa objeto de estudio. Para esto, es importante contar con el criterio de las personas involucradas en el tema, tales como:

- Personal Área Contable de la Empresa Emelatur Cía. Ltda.
- Personal Área Facturación de la Empresa Emelatur Cía. Ltda.
- Personal Área Ventas y Cobranzas de la Empresa Emelatur Cía. Ltda.
- Personal de Publicidad y Mercadeo de la Empresa Emelatur Cía. Ltda.
- Directivos de la Empresa Emelatur Cía. Ltda.

Estos criterios serán de mucha ayuda y validez para enfocar la propuesta según el planteamiento de los objetivos de este proyecto y así llegar a conclusiones más reales y acertadas de la problemática que se presenta a lo largo de este trabajo

### 3.3.1.3 Cuestionario

Como instrumento de investigación se utilizó el cuestionario con preguntas cerradas, para el diseño y aplicación de la entrevista a los empleados de Emelatur Cía. Ltda.

Véase Anexo N.-4. Formato de Encuesta

## 3.4. Población y Muestra

Una vez definida cuál será la unidad de análisis, procedemos a delimitar la población y la muestra que van a ser estudiadas.

**3.4.2. Población.-** Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de la población poseen una característica común, la misma que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Una población está determinada por sus características definitorias, por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina **población universo**.

**3.4.3. Muestra.-** Es en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades, al que se llama población. De la población es conveniente extraer muestras representativas del universo. En realidad, pocas veces es posible medir a la población por lo que se obtiene o

selecciona una muestra y, desde luego, se espera que este subgrupo sea un reflejo fiel de la población<sup>30</sup>.

Para definir el tamaño de la muestra, aplicamos la fórmula tomada del libro de Illescas Simón en su publicación *Métodos y Técnicas de Investigación*, donde explica cómo obtener la muestra de acuerdo a parámetros establecidos en base a sus investigaciones, la que a continuación se detalla:

### FÓRMULA “MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN”

para definir el tamaño de la muestra en base a encuestas a realizar:

Fórmula:

$$n = \frac{PQN}{(N-1) E^2 / K^2 + PQ}$$

#### Dónde?

La población o Universo de la presente investigación comprende el total de los empleados de Emelatur Cía. Ltda. Ver **Tabla N.-6**. Nómina del personal vigente.

#### Universo de Trabajadores

---

<sup>30</sup> Romero Yibetza (2009) Operacionalización de las Variables. Recuperado de [www.monografias.com/trabajos58/clasificacion-variables/clasificacion-variables2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos58/clasificacion-variables/clasificacion-variables2.shtml)

<b>Composición</b>	<b>Cantidad</b>
• Gerente	1
• Presidente	1
• Gerentes por áreas	6
• Directora de Negocios	1
• SubGerente	1
• Jefes Departamentales	1
• Contabilidad	2
• Cajeros	3
• Asistentes	2
• Vendedores	8
• Mensajeros	<u>3</u>
<b>Total</b>	<b>29</b>

Se deja planteado que la muestra de los colaboradores será igual a 29 empleados; además, la participación del Gerente quien también será entrevistado.

<b>SIMBOLOGÍA</b>	
N	= Tamaño de la muestra
PQ	= Constante de la varianza poblacional (0,25)
K	= Coeficiente de Corrección del error (2)
N	= Tamaño de la población
E	= Error máximo permisible (al 5% 0,05; al 8% 0,08; al 1% 0,01)

Véase Anexo N.-5. Nómina del Personal Vigente de Emelatur Cía. Ltda. 2013.

### **3.5. Recursos: Fuentes, Cronograma y Presupuesto para la recolección de datos**

#### **3.5.2. Identificación de las fuentes de información.**

Para el desarrollo de la investigación se necesita información de las fuentes primarias y secundarias, explicadas a continuación.

##### **3.5.2.1. Fuentes Primarias**

Se obtiene información de fuentes primarias, del personal que tiene la responsabilidad de dirigir los diferentes departamentos de Emelatur Cía. Ltda. estos cargos son Contador General, Subgerente Administrativo Financiero, Gerente de Control de Emisiones, Gerente de Reservas entre otros.

##### **3.5.2.2. Fuentes Secundarias**

La información utilizada de las fuentes secundarias fue consultada de tesis, libros de textos, leyes, normas, revistas empresariales, etc., las cuales son de mucha utilidad para la creación del cuestionario y desarrollo de la investigación.

### **3.5.3. Recolección de la Información**

Para lograr tener una acertada labor durante la aplicación de la presente investigación, se ha escogido la técnica de la entrevista y de la encuesta.

La entrevista permitirá obtener un marco de referencia para la identificación de causas y consecuencias de la problemática de las fallas del Control de Información del cliente, base de datos que tiene la compañía de cada cliente, determinando su importancia y congruencia verificable en la Emelatur Cía. Ltda., así como para corroborar la incidencia que ha generado el mismo, en la organización y en sus clientes externos e internos.

### **3.5.4. Procesamiento y Análisis**

Para lograr cumplir de forma correcta la presente investigación, se han realizado los siguientes pasos:

- Recopilación de datos
- Tabla estadística
- Análisis de resultados

Para garantizar la validez de los instrumentos en el caso del cuestionario, se redactará una cantidad suficiente de ítems utilizando un lenguaje explícito y sencillo, que permitirán medir los objetivos propuestos en la investigación.



Para la tabulación de las entrevistas se realizó el siguiente procedimiento:

- 1) Se recopiló y clasificó la información obtenida de la entrevista.
- 2) Se ingresó datos a la tabla del programa Excel, de forma ordenada.
- 3) Se obtuvo los porcentajes de los cuadros por cada pregunta.
- 4) Se graficó los resultados, con la opción Insertar gráfico de Excel.
- 5) Se interpretó los resultados obtenidos.

### 3.6. Cronograma de actividades

Actividades	Meses	Oct					Nov				Dic				Ene					Feb				Mar				
		Semanas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Recopilación y análisis de los requerimientos para la investigación.		x	x	x																								
Recopilación de la información referente al sistema de gestión utilizado en la actualidad.					X	X	X	X																				
Recolectar documentos y anexos que servirán también como base del análisis								X	X	X	X	X																
Difusión de la encuesta														X	X	X	X	X										
Tabulación de la encuesta																	X	X	X	X								
Análisis de resultados de la encuesta																			X	x	x	x						
Preparación de las entrevistas														x	x	x	X	x										
Análisis de las entrevistas																	X	x	x	x								
Elaboración del informe final																							x	x	x	x		

Tabla N.- 3. Cronograma de actividades.  
Elaborada por: Erika Cercado y Karen Montoya

### 3.7. Presupuesto para la recolección de Datos.

Es un plan de integración y coordinación, que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados, en este caso el presupuesto es lo que de acuerdo al tema de investigación se debe de invertir para poder obtener un informe final.

<b>INVERSION REALIZADA DURANTE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>U/M</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Impresiones	2000	Unid.	\$ 0,02	\$ 40,00
Encuadernados	5	Unid.	\$ 10,00	\$ 50,00
Anillado	1	Unid.	\$7,00	7,00
Materiales de Oficina - Resmas de hojas	3	Unid.	\$ 4,00	\$ 12,00
Copias	300	Unid.	\$ 0,02	\$ 6,00
Movilización				\$ 150,00
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 267,00</b>

Tabla N.-4. Inversión realizada durante el desarrollo de la investigación  
Elaborado por: Erika Cercado y Karen Montoya

<b>RECURSOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>U/M</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Aportaciones Personales	2	Unid.	\$ 133,50	\$267,00
<b>Total Aportaciones</b>				<b>\$ 267,00</b>

Tabla N.-5. Recursos para la elaboración del proyecto.  
Elaborado por: Erika Cercado y Karen Montoya.

### **3.8. Tratamiento a la Información: Procesamiento y Análisis**

A continuación se presenta el análisis e interpretación de las encuestas realizadas, las cuales han sido aplicadas a todos los colaboradores de Emelatur Cía. Ltda.

El proceso estadístico del análisis e interpretación descrito se apoya en cuadros y gráficos que facilitan la lectura de la investigación efectuada; es decir, se presenta un cuadro y un gráfico en cada una de las preguntas realizadas.

El estudio y discusión de los resultados, se focalizará hacia los aspectos más relevantes en cada una de las interrogantes planteadas, los mismos que finalmente permitirán disponer de la información pertinente para configurar una propuesta consistente.

### 3.8.2. Análisis de Resultados

#### Información General

#### PREGUNTA A: Encuestados por Sexo

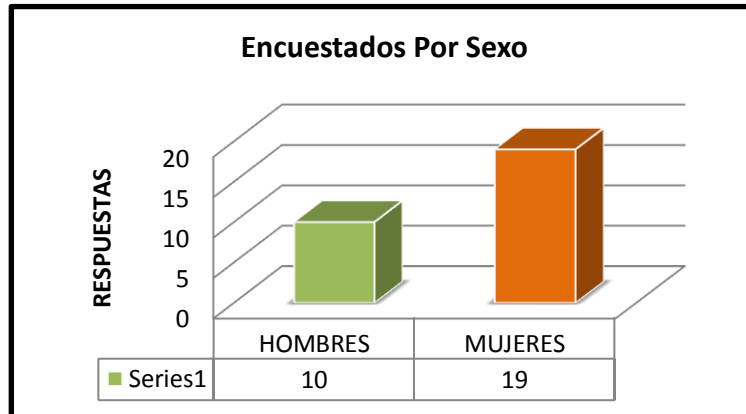


Gráfico N.-1. Encuestados por Sexo

**ANÁLISIS:** Al diagnosticar ésta pregunta podemos darnos cuenta que la mayoría de la fuerza laboral lo ejercen las Mujeres; con un porcentaje del 72% y hombres un porcentaje del 28%.

#### PREGUNTA B: Nivel de Educación

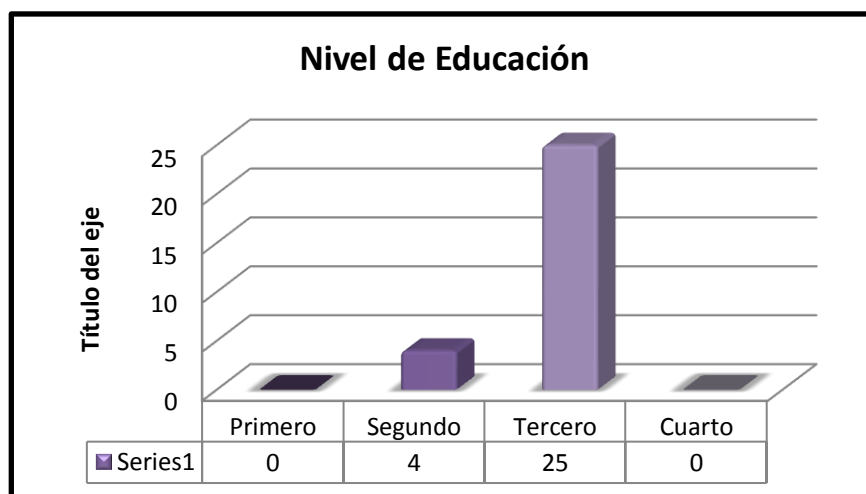


Gráfico N.-2. Nivel de educación

**ANÁLISIS:** El personal en general es aceptable en cuanto al nivel de educación que tienen, el 86% de los encuestados tienen un tercer nivel, mientras que el 14% tienen un segundo nivel. Al tener un nivel superior de educación favorece siempre y cuando los colaboradores se desempeñen en las áreas de acuerdo a su carrera. Sin embargo de acuerdo a las respuestas de la pregunta 1 se puede evidenciar que los profesionales se desempeñan en otras áreas.

**PREGUNTA 1:**

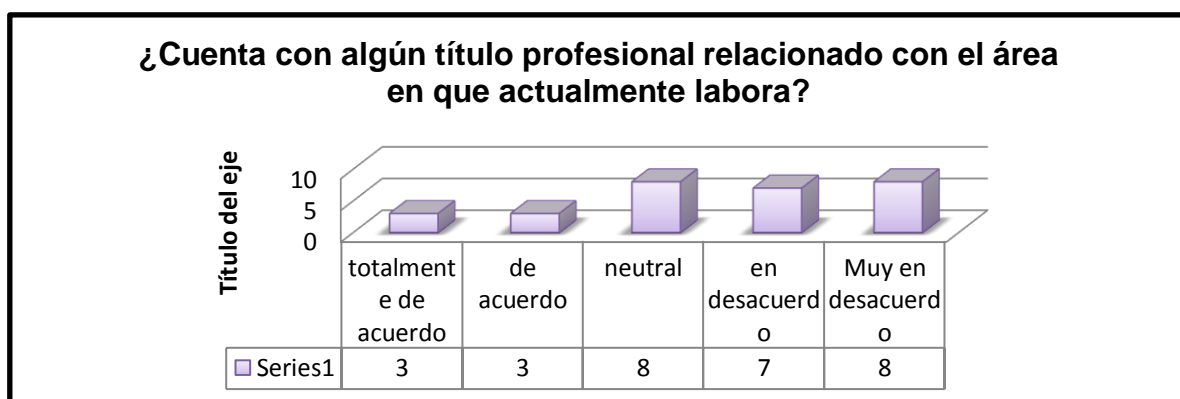


Gráfico N.-3. Título profesional relacionado con el área que labora.

**ANÁLISIS:** El 52% de los encuestados indican que sus conocimientos adquiridos en el tercer nivel de educación no los están aplicando de acuerdo a su carrera, el 21% está dentro de las áreas correctas y el 28% está en un área donde desarrolla a medias sus conocimientos. Estos resultados evidencian que las fallas que existen en Emelatur Cía. Ltda. Depende mucho del personal ya que no han sido ubicados en los puestos de trabajo de acuerdo a sus conocimientos.

## PREGUNTA 2:

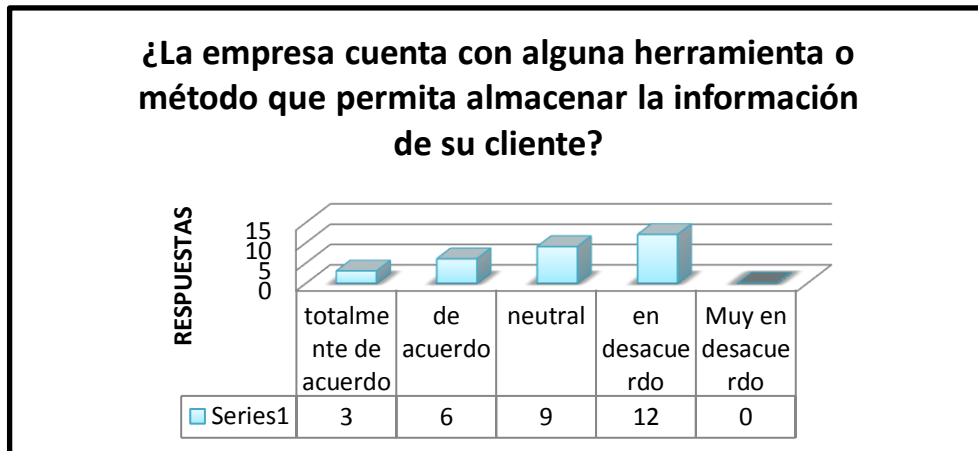


Gráfico N.-4. Herramienta que permita almacenamiento de la información del cliente.

**ANÁLISIS:** El 40% del personal en general sabe que no tiene el sistema o la herramienta completa para guardar la información de su cliente, el 30% indica que si tiene una herramienta y el 30% le es indiferente el uso de la base de datos. El motivo que no exista una buena herramienta es que el programa actual es limitado y el personal aunque sabe cómo manejarlo no lo hace, desde este punto se originan los inconvenientes.

## PREGUNTA 3:

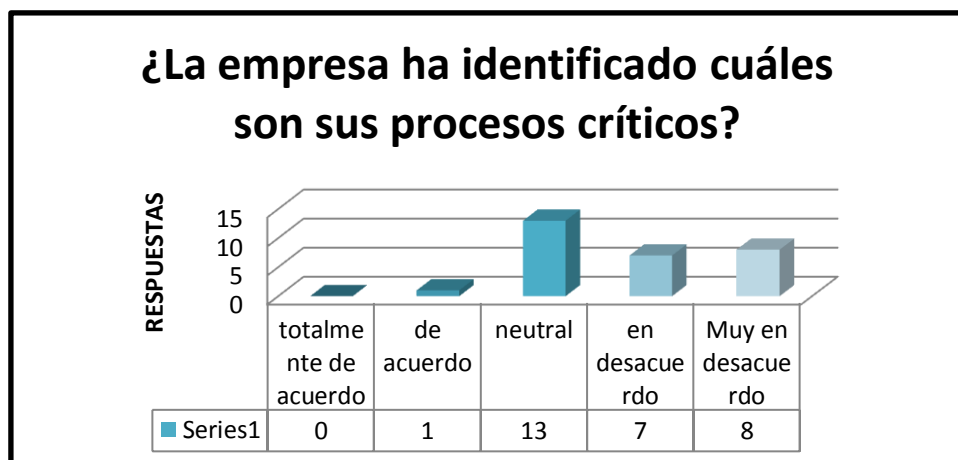


Gráfico N.-5. Identificación de los procesos críticos.

**ANÁLISIS:** El 52% de la población entrevistada indica que la empresa no tiene definido sus puntos críticos y el 44% toma una posición de neutral. Una vez realizada la entrevista se puede determinar que aunque la mayoría de los entrevistados indiquen que no se tienen identificado los puntos críticos, los directivos si los tienen bien definido, sólo que todo depende de la Gerencia General para poder tomar acciones correctivas a cada una de las situaciones negativas que se han identificado.

#### PREGUNTA 4

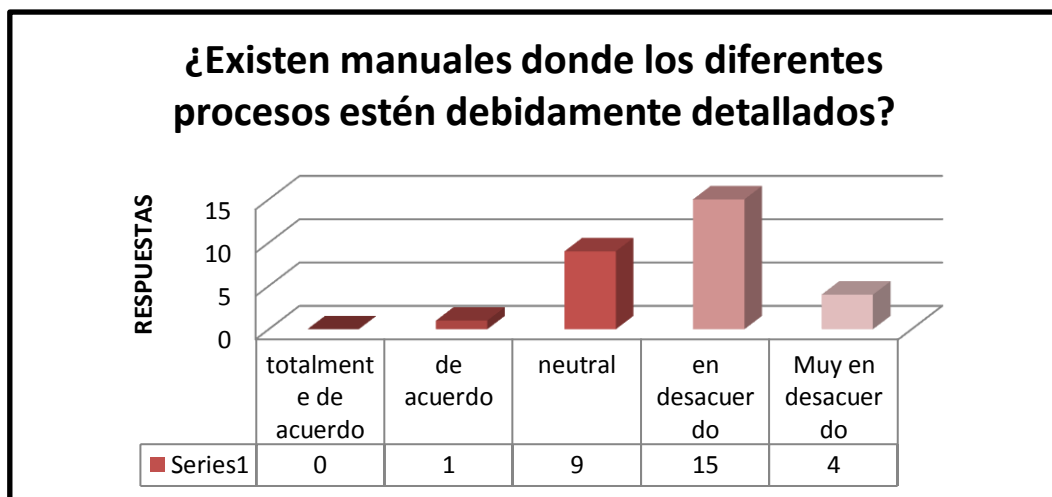


Gráfico N.- 6. Manuales de procesos

**ANÁLISIS:** El 66% de los empleados indican que no existen los manuales de procedimientos detallados y el 31% indica que si existen, pero esto se debe a que de acuerdo a las necesidades que aparecen diariamente, las personas del Departamento Administrativo han optado por realizar pequeños manuales incompletos e improvisados.



## PREGUNTA 5

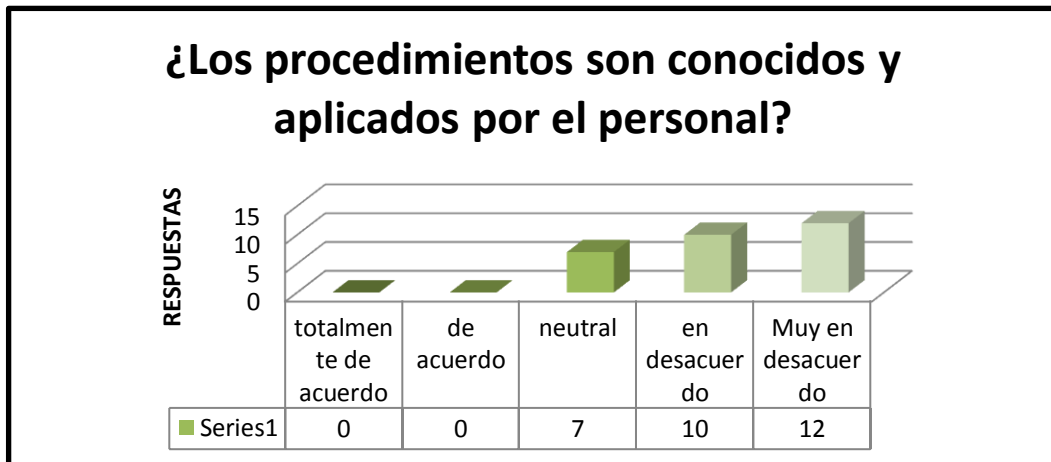


Gráfico N.- 7. Procedimientos conocidos por el personal.

**ANÁLISIS:** El 76% de los encuestados indican que no conocen los procedimientos y por ende no son aplicados, mientras que un 24% indica que si conocen estos procedimientos, pero esto se debe a que sólo son conocidos algunos procedimientos básicos que en el día a día se aprende, donde de acuerdo a las necesidades se les dan a conocer los procesos y procedimientos que deben de seguir en diferentes situaciones.

## PREGUNTA 6

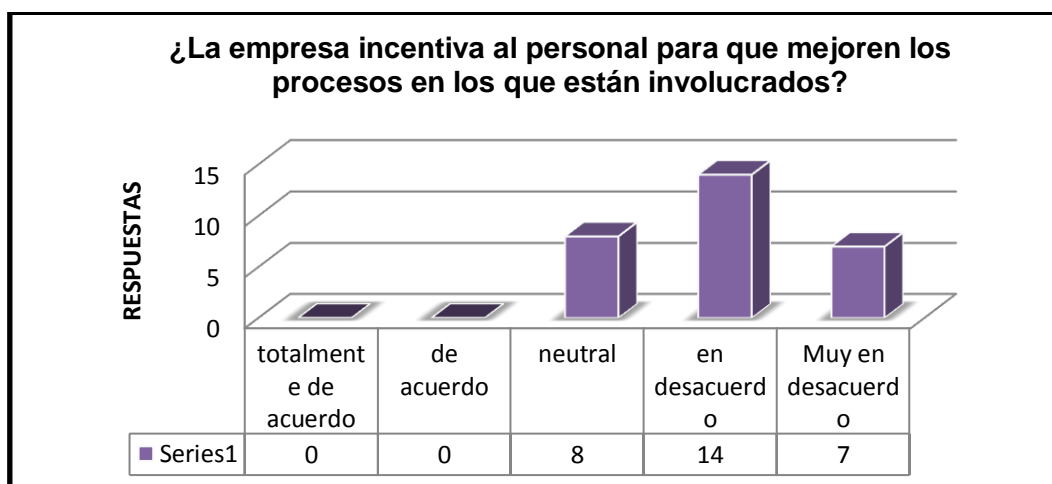


Gráfico N.-8. Incentivo de la empresa.

**ANÁLISIS:** El 72% de los colaboradores indican que la empresa no los incentiva ya y un 28% se mantiene en una posición neutral, este descontento se debe a que la Gerencia General no toma en consideración el esfuerzo que cada empleado realiza para que los procesos funciones, y crea un ambiente de incertidumbre ya que no se sabe si lo que se está realizando estará bien delante de los directivos. Esto encamina a que se debe por falta de manuales y procesos definidos.

### PREGUNTA 7

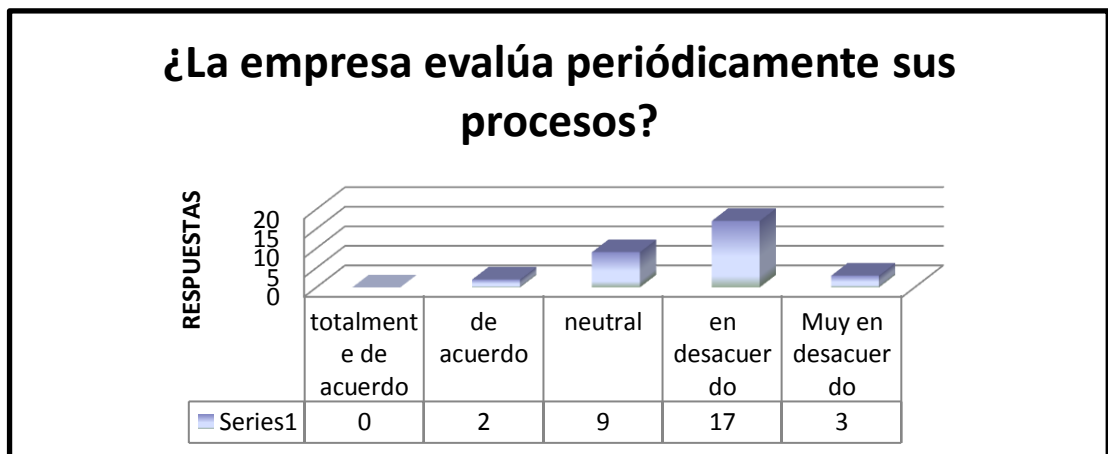


Gráfico N.-9. Evaluación periódica de los procesos.

**ANÁLISIS:** Del resultado obtenido se define que el 65% de la población está de acuerdo en que la empresa Emelatur Cia. Ltda. No realiza evaluaciones periódicas de procesos, mientras que el 29% da respuestas neutrales. A consecuencia de no medir los procesos los colaboradores se desligan de sus responsabilidades ocasionando cargas operativas a otras personas y no se toman los correctivos necesarios, esto a su vez acarrea la dispersión de esfuerzos o ejecución de actividades no programadas y malgasto del tiempo.

### PREGUNTA 8

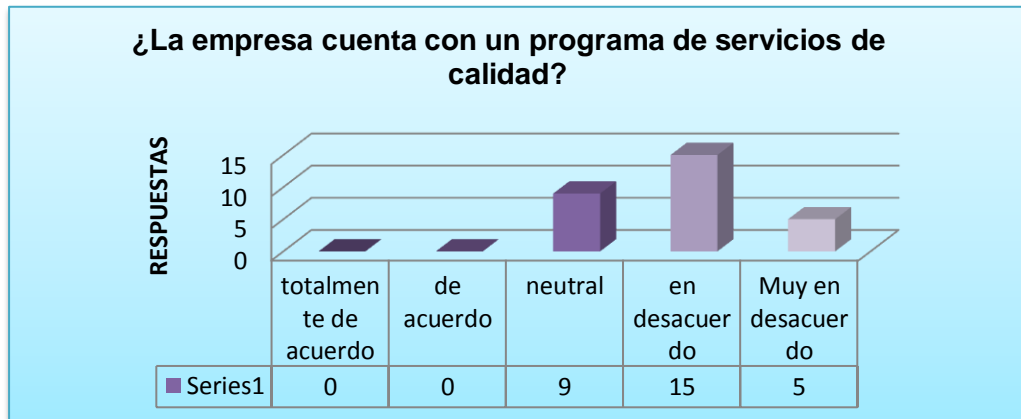


Gráfico N.-10. Programa de servicio de calidad.

**ANÁLISIS:** El 69% de los encuestados indican que no existen programas de servicios de calidad, por lo que se considera que tanto para el cliente interno como para el cliente externo debe haber equidad para dar servicio de calidad pero desde la alta Gerencia tiene y debe tomar conciencia que si se fijan reglas, metas, reglamentos debe cumplírselos a cabalidad y con homogeneidad y salomónicamente a cada uno de los vendedores para que de esa manera se puedan ver mejores resultados.

### PREGUNTA 9



Gráfico N.- 11. Comunicación de los objetivos empresariales.

**ANÁLISIS:** Del total de la población se determina que el 69% considera que no se ha comunicado los objetivos de la empresa, acarreado consigo las deficiencias en las diferentes áreas ya que no saben hacia donde están direccionadas sus actividades. Existe uno de los problemas de fondo a simple vista, los objetivos no marcados eficientemente, generan problemas a mediano y largo plazo.

### PREGUNTA 10

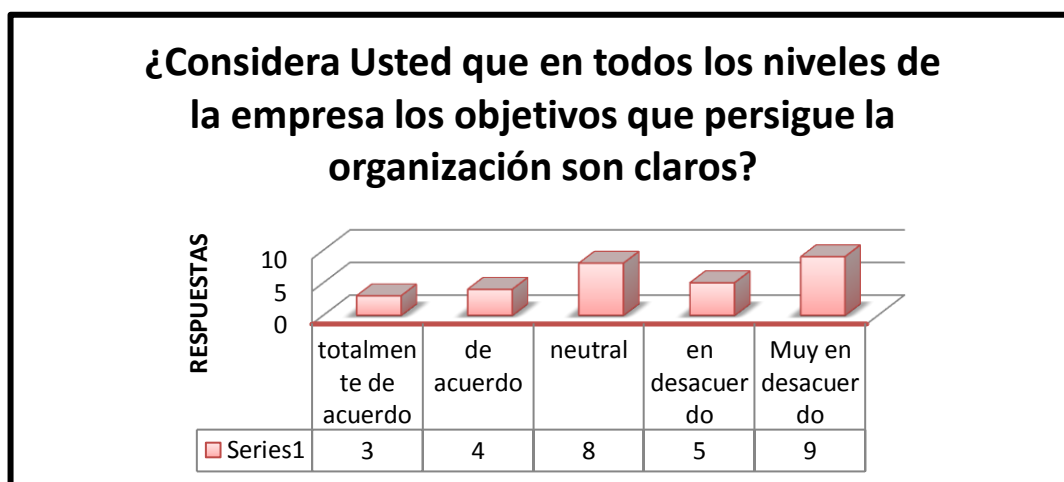


Gráfico N.-12. Objetivos en los niveles de la empresa.

**ANÁLISIS:** El 48% de los colaboradores consideran que no se tiene claros los objetivos que persigue la empresa, siendo un porcentaje muy elevado ya que genera malestar entre el personal aparte del ambiente ambiguo porque no están claros cada uno con su cargo y los respectivos procedimientos puestos en marcha.

## PREGUNTA 11

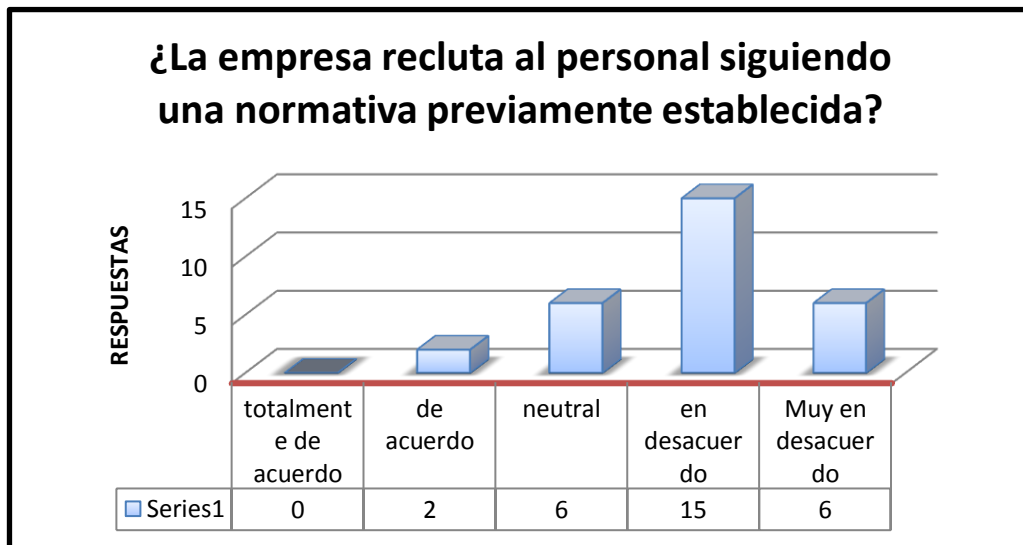


Gráfico N.-13. Reclutamiento del personal.

**Análisis:** El 72% de los encuestados indican que no existen normativas para la contratación del personal y como ya hemos expresado y evidenciado, no hay normativa previa que se respete y por ende no habrá control en general en la empresa.

## PREGUNTA 12

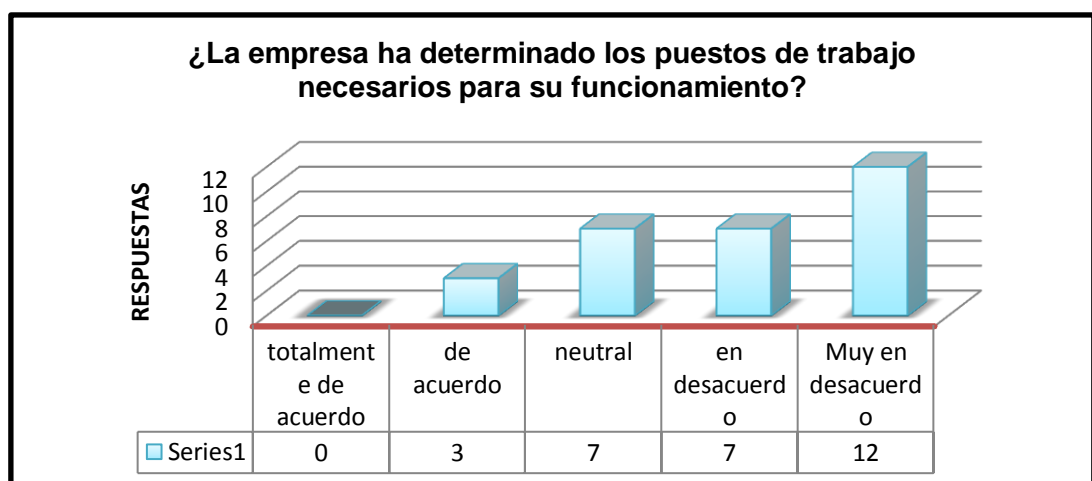


Gráfico N.- 14. Determinación de puestos de trabajo

**ANÁLISIS:** El 66% de los encuestados indican que no se han determinado los puestos de trabajo necesarios para el buen funcionamiento de Emelatur Cía. Ltda. De acuerdo a la entrevista las áreas donde hacen falta la definición de puestos y funciones es en el administrativo - contable financiero.

### PREGUNTA 13

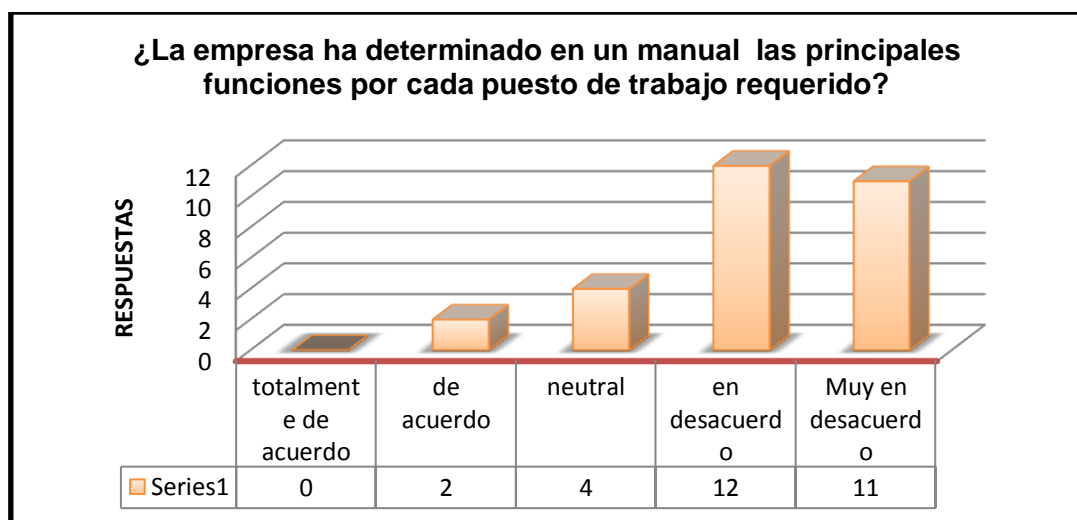


Gráfico N.-15. Manual de funciones.

**ANÁLISIS:** Del total de los encuestados el 75% revela que no se han determinado los manuales por cada puesto de trabajo, debido a la insuficiencia de manuales de procedimientos y funciones se genera el atraso en el pago a proveedores, pérdida de documentación entre departamentos, generación de glosas por cuentas incobrables, donde al inicio puede parecer poco pero si esto se deja pasar por largo tiempo (como se ha venido dando) se salen de las manos el manejo administrativo-contable-financiero de Emelatur Cía. Ltda..

**PREGUNTA 14**

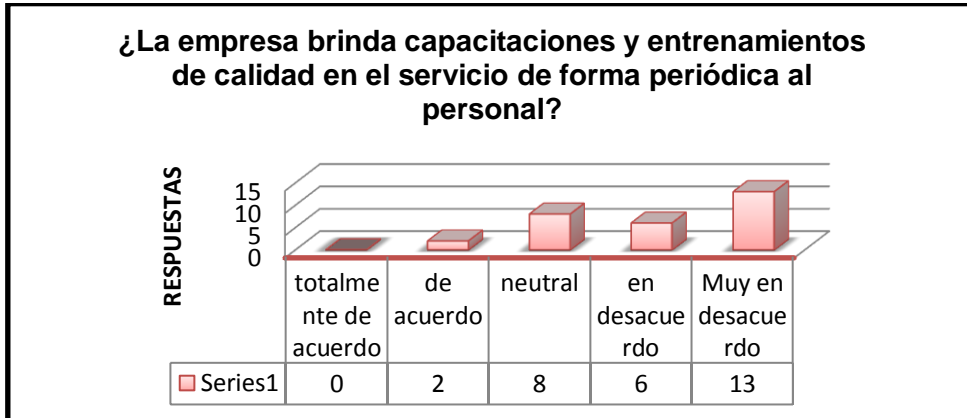


Gráfico N.-16. Capacitaciones y entrenamientos de calidad.

**ANÁLISIS:** EL 66% del total encuestado demuestra que no existen capacitaciones de entrenamiento para el personal, este tema es de vital importancia ya que día a día existen innovaciones en el mercado, y en las diferentes áreas sean estas contables, tributarias, financieras, administrativas y el Gerente General debe de considerar que los empleados deben de capacitarse y entrenarse con calidad constantemente para que pueda en un momento determinado brindar excelentes soluciones.

**PREGUNTA 15**

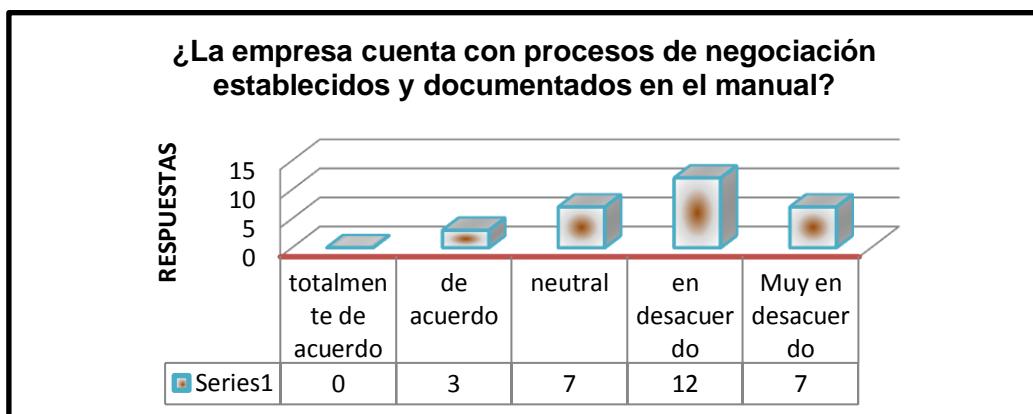


Gráfico N.-17. Procesos de negociación.

**ANÁLISIS:** El 66% de los encuestados respondieron que la empresa Emelatur Cía. Ltda. No cuenta con procesos de negociaciones establecidos en manuales, es por ello que para poder definir lo necesario dentro de una negociación se debe de realizar los manuales de procedimientos y funciones.

**PREGUNTA 16**

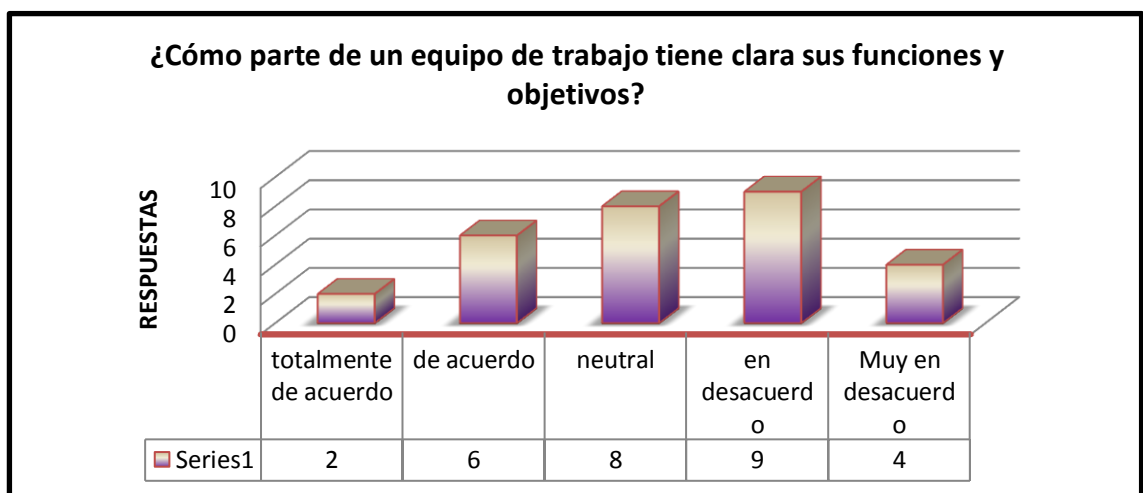


Gráfico N.-18. Funciones y objetivos como equipo de trabajo.

**ANÁLISIS:** El 45% de los encuestados indican que no tienen claras sus funciones y objetivos, por lo que Emelatur Cía. Ltda. Debe de implementar una reingeniería de procesos a fin de determinar las funciones y objetivos de cada y uno del personal.



## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

En este capítulo es en donde se va a exponer la propuesta más factible para establecer un Manual de funciones y procedimientos específico para Emelatur Cía. Ltda. De modo que no se tenga que prescindir de los servicios de los colaboradores existentes sino que se haga una reubicación del mismo; así como proponer la misión y visión de la compañía; tomando en cuenta que estos factores tan importantes no están aplicados correctamente.

#### **4.1. Título de la propuesta**

“Implementación de manuales de funciones y procedimientos en la empresa Emelatur Cía. Ltda. de la Ciudad de Guayaquil”

#### **4.2. Justificación de la propuesta**

Tomando en cuenta el diagnóstico que se obtuvo del análisis funcional actual se confirmó las falencias y funciones atribuidas al azar ya sea por algún Jefe Departamental o por designación de la Gerente General de la empresa, la propuesta es justificable en respuesta a la necesidad de organizar y controlar el proceso contable financiero de la empresa Emelatur Cía. Ltda., mejorando cada vez poco a poco la eficiencia de la planificación estratégica y agilizar procesos que ayuden a incrementar el nivel de satisfacción del cliente, teniendo como horizonte una misión y visión que los guíe plenamente en sus acciones y funciones a seguir fielmente de modo que la compañía tenga un desenvolvimiento organizacional de calidad.

#### **4.2.1. Justificación Teórica**

La importancia primordial de la implementación de los Manuales de Funciones y Procedimientos, consiste en producir información y verificar el cumplimiento de sus objetivos en término de resultados, mediante nuevos procesos y utilización de un programa contable y de reservas, fácil de utilizar que permita información clara, eficiente y oportuna.

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de Personal.

- Reglamento laboral.

Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para implementar exitosamente todos los documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser conscientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito

#### **4.2.2. Justificación Legal**

Las Normas ISO 9001, son un conjunto de reglas de carácter social y organizativo para mejorar y potenciar las relaciones entre los miembros de una organización, que tiene como objetivo mejorar las capacidades y rendimientos de la organización, y conseguir la calidad final del producto y mejora la calidad de la empresa a un bajo costo.

Las empresas que desean perdurar en los mercados, deben adoptar los principios básicos de calidad, estos principios mejoran la capacidad de competencia y permanencia de las organizaciones.

## **Sistema de Gestión de Calidad.**

La norma ISO 9000 señala que la empresa debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional. Por lo tanto el sistema de gestión de la calidad está compuesto por una serie de procedimientos organizados y debidamente documentados.

Debemos tener presente que un sistema de gestión de la calidad, para que sea considerado como tal solo puede existir en la medida en que pueda ser verificado con la aplicación de una norma, y así mismo que pueda ser mejorado cada día

Además se hace necesario que la dirección gerencial revise el sistema de gestión, debido a que involucra tanto la evaluación periódica y sistemática del cómo y porqué se hacen las cosas, así como también la verificación permanente.

### **4.2.3. Justificación Práctica**

Partiremos de la propuesta incluyendo la presentación del organigrama de la empresa, así como el desarrollo de los objetivos por lo tomándolos como base, se determinaron las siguientes actividades a realizar:

Crear manuales de puestos de trabajo:

- Perfiles
- Objetivo del puesto de trabajo

- Actitudes y Aptitudes
- Responsabilidades
- Procedimientos
- Funciones

En ésta oportunidad la propuesta de mejora está formulada por dos aspectos vitales en importancia, *primero* poder determinar las funciones de cada colaborador dentro de los departamentos involucrados (Contabilidad, Facturación y Ventas) mediante un Manual de Procedimientos, donde se mantenga la organización y la veracidad de la información, responsabilizando a cada área por lo que debe y tenga que hacer para mantener el sistema actualizado a diario; *segundo* en poner en marcha el sistema que genere datos completos y fidedignos de cada cliente, mismo que el Departamento de Sistemas y el Programador deberán de implementar, tomando en cuenta que debe tener un tiempo de correcciones para que al final quede absolutamente libre de errores.

#### **4.3. Objetivo General de la Propuesta**

Implementar una herramienta de control interno financiero mediante la aplicación del manual de Procedimientos y Funciones en el Departamento Contable, Financiero y de Ventas, que permita optimizar y agilizar los procesos operativos y administrativos, de modo que generen beneficios palpables para Emelatur Cía. Ltda.

#### **4.4. Objetivos específicos de la propuesta**

- ✓ Presentar un organigrama considerando los puestos de trabajo de acuerdo a la necesidad de la empresa.

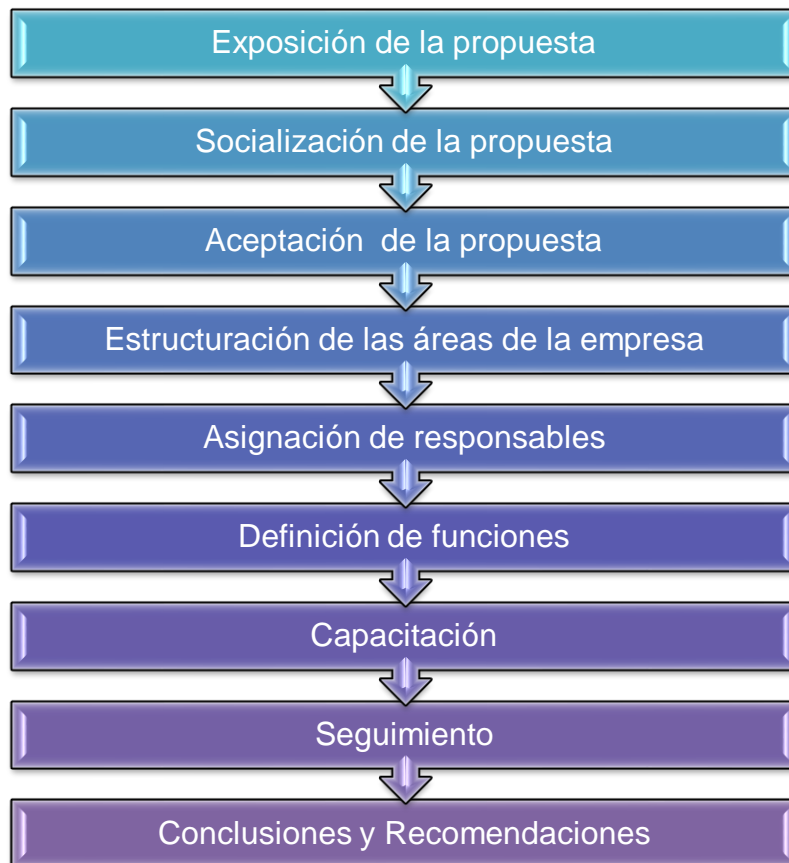
- ✓ Determinar las áreas estructurales de la empresa.
- ✓ Proponer la misión y visión de la empresa
- ✓ Elaborar los respectivos manuales de procedimientos para el mejor desempeño de las actividades del departamento contable.
- ✓ Implementar políticas de control que permitan gestionar los riesgos.
- ✓ Eliminar los registros manuales, acostumbrando al personal a realizar todo tipo de registros en el sistema financiero, de manera que todos los procesos se enlacen entre sí.
- ✓ Cooperar a la puesta en marcha del sistema que genere datos fidedignos y confiables de todos los clientes.
- ✓ Proponer a la Gerencia y Directivos la consideración de emplear a una persona que se encargue de la depuración de los clientes antiguos y actuales.

#### **4.5. Hipótesis de la propuesta**

Al implementarse en Emelatur Cía. Ltda. los Manuales de Funciones y Procedimientos, se mejorará el manejo de los procesos ya implementados, logrando resultados procedimentales correctos y efectivos que generen rentabilidad, aumento de productividad, buena atención al cliente, crecimiento y competitividad empresarial de entre su género.

#### 4.6. Listado de contenidos y flujo de la propuesta

##### FLUJO DE LA PROPUESTA



#### 4.7. Desarrollo de la propuesta

Dentro de la necesidad que existe dentro de la empresa es necesario establecer la estructura de la empresa, a continuación se detalla:

#### **4.7.1. Estructura de las Áreas de Emelatur Cía. Ltda.**

- a) Área Técnica u Operacional
- b) Área Comercial y Ventas
- c) Área de Contabilidad, Finanzas y Administración

##### **4.7.1.1. Estructura del Área Técnica u Operacional**

Esta área es la encargada de organizar y operar los servicios y productos turísticos, considerándose como el artífice de la función productora, siendo sus principales actividades las siguientes. Véase en el Anexo 5.

##### **4.7.1.2. Estructura del área Comercial y Ventas.**

Esta área es de gran importancia, ya que se debe de vender lo que produce, determinar las necesidades de los clientes para poder competir dentro del mercado actual, motivo por el cual se debe de considerar lo siguiente:

###### **4.7.1.2.1. División de Mercado**

Analizar el mercado es la tarea esencial de este departamento, y a partir del análisis organizar la producción de servicios y productos. Sus principales actividades son:

- a) Análisis de la demanda.
- b) Análisis de la oferta.
- c) Análisis de la competencia y comparación de productos
- d) Diseñar y ejecutar los planes de marketing.



- e) Asesorar al área técnica sobre los productos que requiere el mercado.
- f) Asesorar sobre los canales de distribución y comunicación.
- g) Captación y fidelización de clientes.
- h) Control de estadísticas de ventas.
- i) Control de calidad.
- j) Capacitación de los agentes vendedores o counters.

#### **4.7.1.2.2. División de Comunicación Comercial**

La planificación, organización y seguimiento de la comunicación comercial debe de trabajar en conjunto con el área técnica, considerando las siguientes actividades:

- a) Diseño y mantenimiento de la imagen corporativa.
- b) Organización y control de las relaciones públicas.
- c) Planificación, colaboración y control de la Publicidad en los diferentes medios considerados por el departamento de marketing los que mayor acogida tienen para captar la atención del cliente.
- d) Diseño y colaboración en la elaboración de flyers, carteles, banners, etc.
- e) Organización y control de campañas de marketing directo.
- f) Selección de las ferias turísticas.

#### **4.7.1.3. Ventas**

Una vez elaborado el producto terminado es necesario fijarse en la manera de cómo poder llegar al cliente, es por eso que las ventas se la debe de considerar como una actividad en donde se realice el contacto directo con el consumidor final que implica: atención, información, asesoría, para de esa manera vender los viajes y productos que la agencia lance al mercado.

Para la realización de las ventas se debe de considerar que es necesario atender las necesidades de los clientes no sólo los que ingresan a la agencia, sino también prestar la asesoría al cliente que llama a solicitar información.

Véase Anexo N.-6. Proceso de asesoría y cumplimiento de una venta.

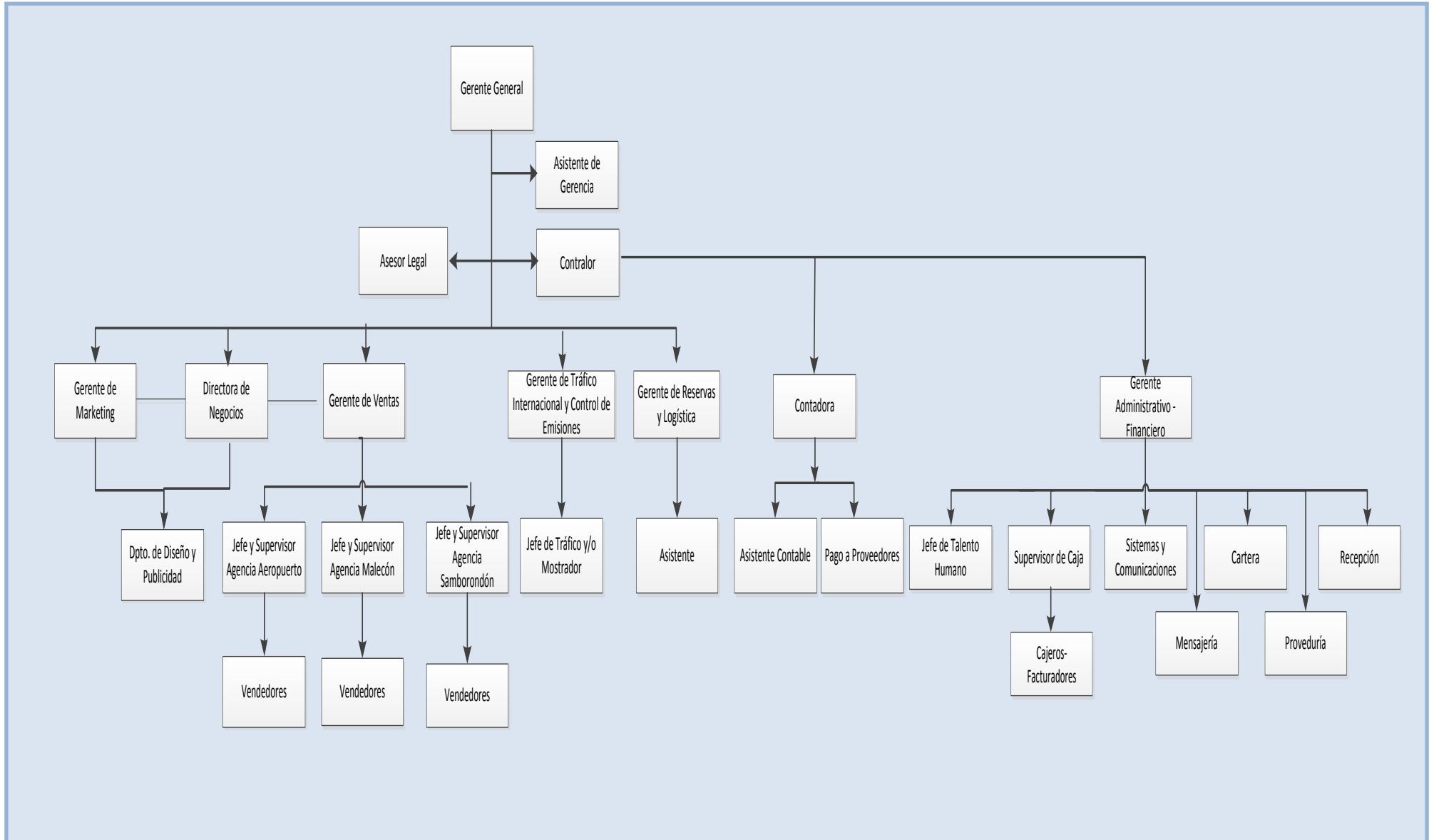
#### **4.7.1.4. Estructura del Área de Contabilidad, Finanzas y Administración.**

Es el área encargada del control económico, incluyendo el desarrollo de la contabilidad diaria, tomando en consideración que es un proceso complicado por la variedad de proveedores y clientes, de igual manera es el área encargada de realizar el seguimiento respectivo . Las actividades principales son:

- a) Elaboración de balances
- b) Gestión y control de costos, gastos, ingresos.
- c) Gestión y control de caja chica.
- d) Caja y bancos

- e) Elaboración de presupuestos
- f) Pagos a proveedores
- g) Cobro a clientes
- h) Nómina de empleados.

#### 4.7.2. Organigrama propuesto para Emelatur Cía. Ltda.



#### **4.7.3. Identificación de la Visión para Emelatur Cía. Ltda. De la Ciudad de Guayaquil.**

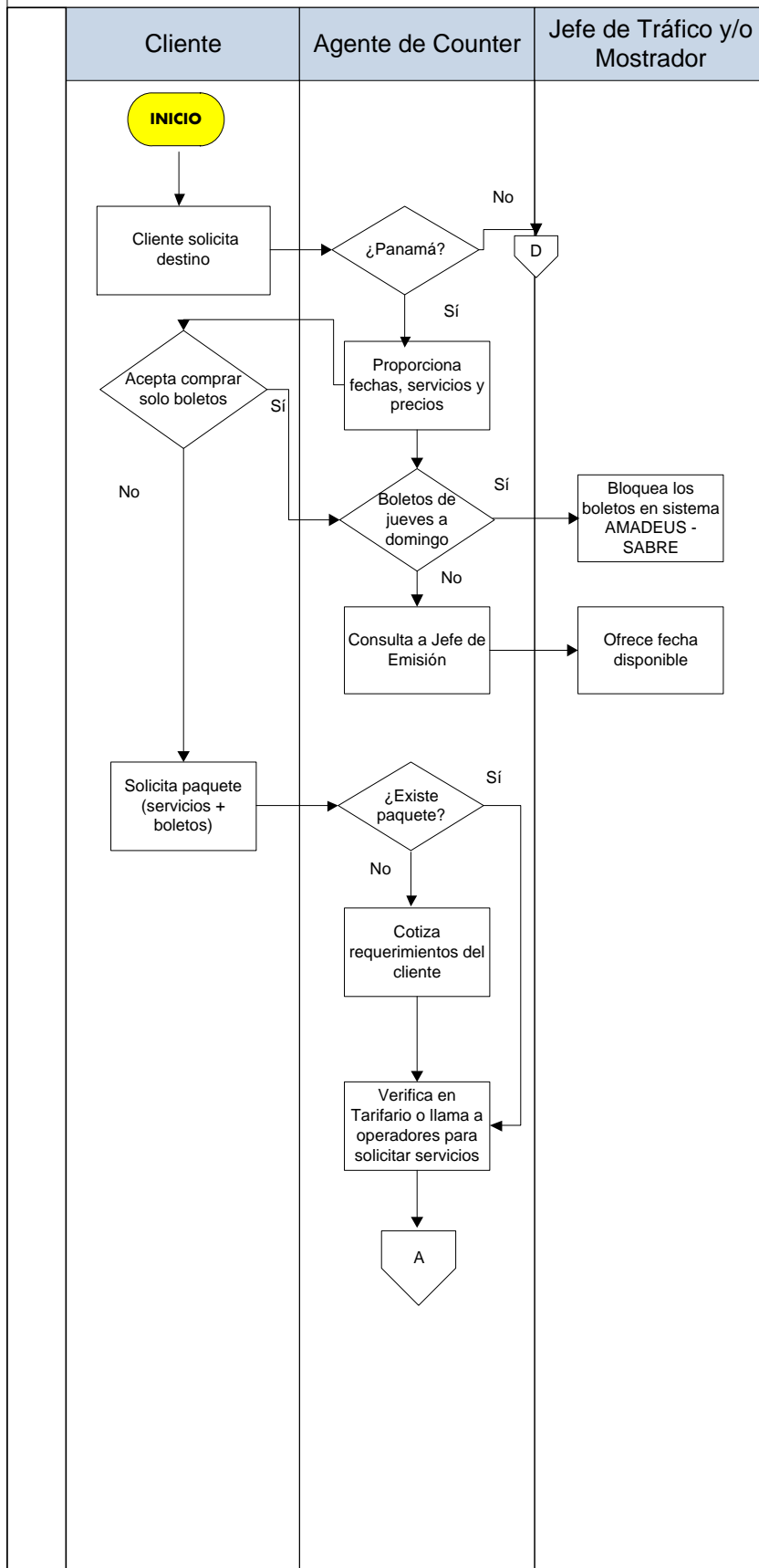
**Visión:** *“Ser la empresa líder en productos y servicios para el turismo, promoviendo a Ecuador, como un destino atractivo, así como promover los lugares turísticos a nivel mundial, a través de la utilización de recursos tecnológicos y talento humano altamente especializado, donde todos nuestros proveedores y colaboradores encuentren el mejor lugar, en ambientes confortables y amigables buscando permanentemente superar las expectativas de nuestros clientes”*

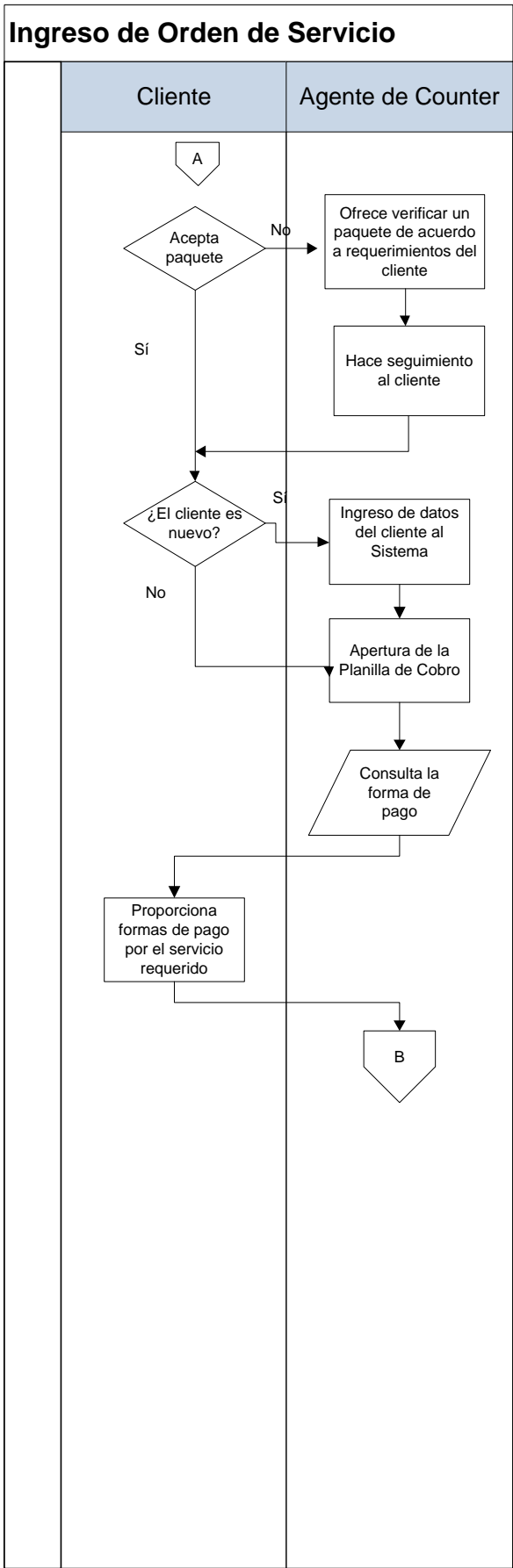
#### **4.7.4. Identificación de la Misión para Emelatur Cía. Ltda. De la Ciudad de Guayaquil.**

**Misión:** *“Satisfacer las necesidades relativas al viaje de los clientes que van desde y hacia Ecuador, generando valor para la empresa, proveedores, empleados y la sociedad, a través de proyectos que mejoren la oferta y demanda turística del país, así como buscar nuevos lugares que sean el atractivo de todo cliente”*

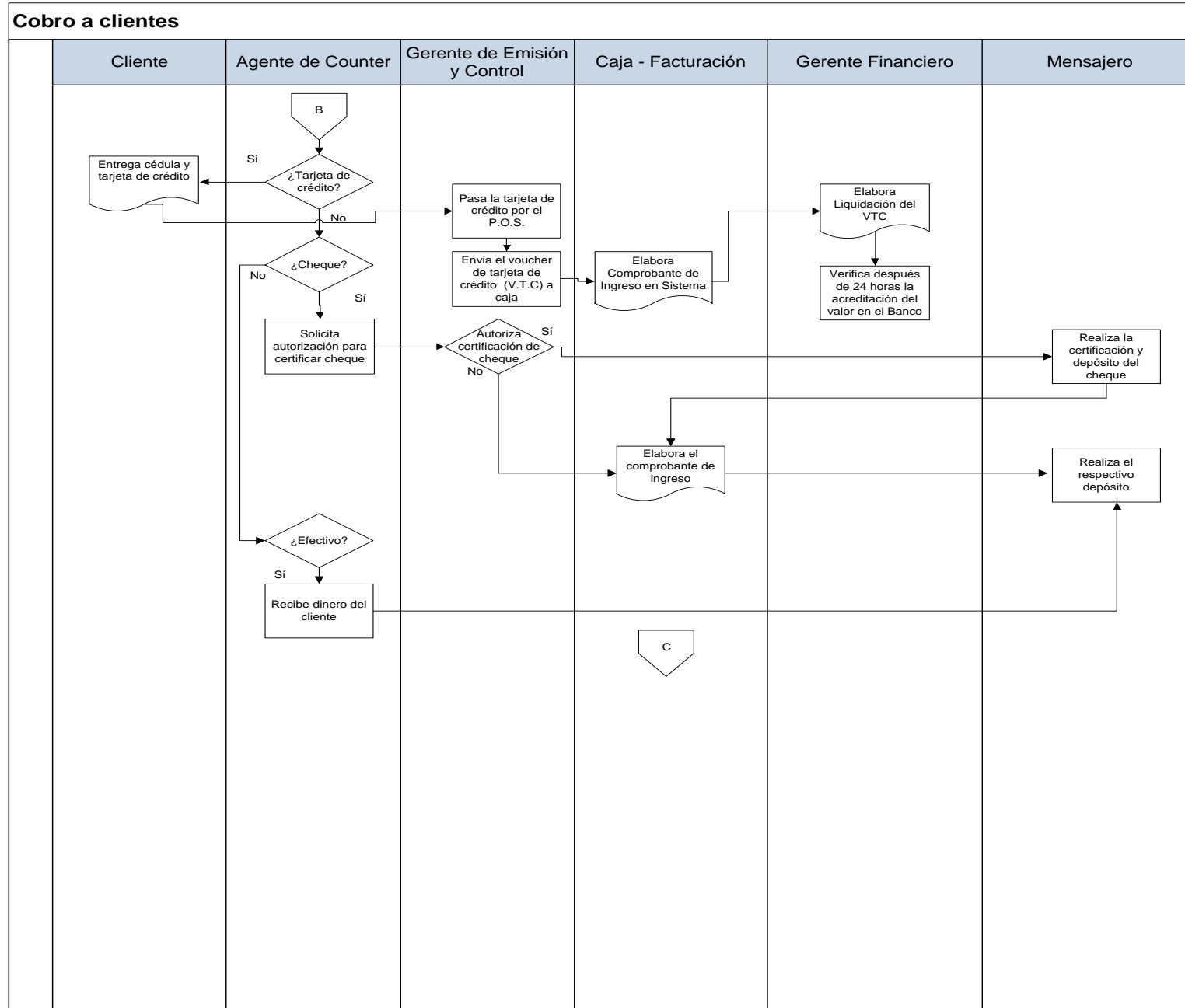
# Manuales de Procedimientos

## Cotización a clientes

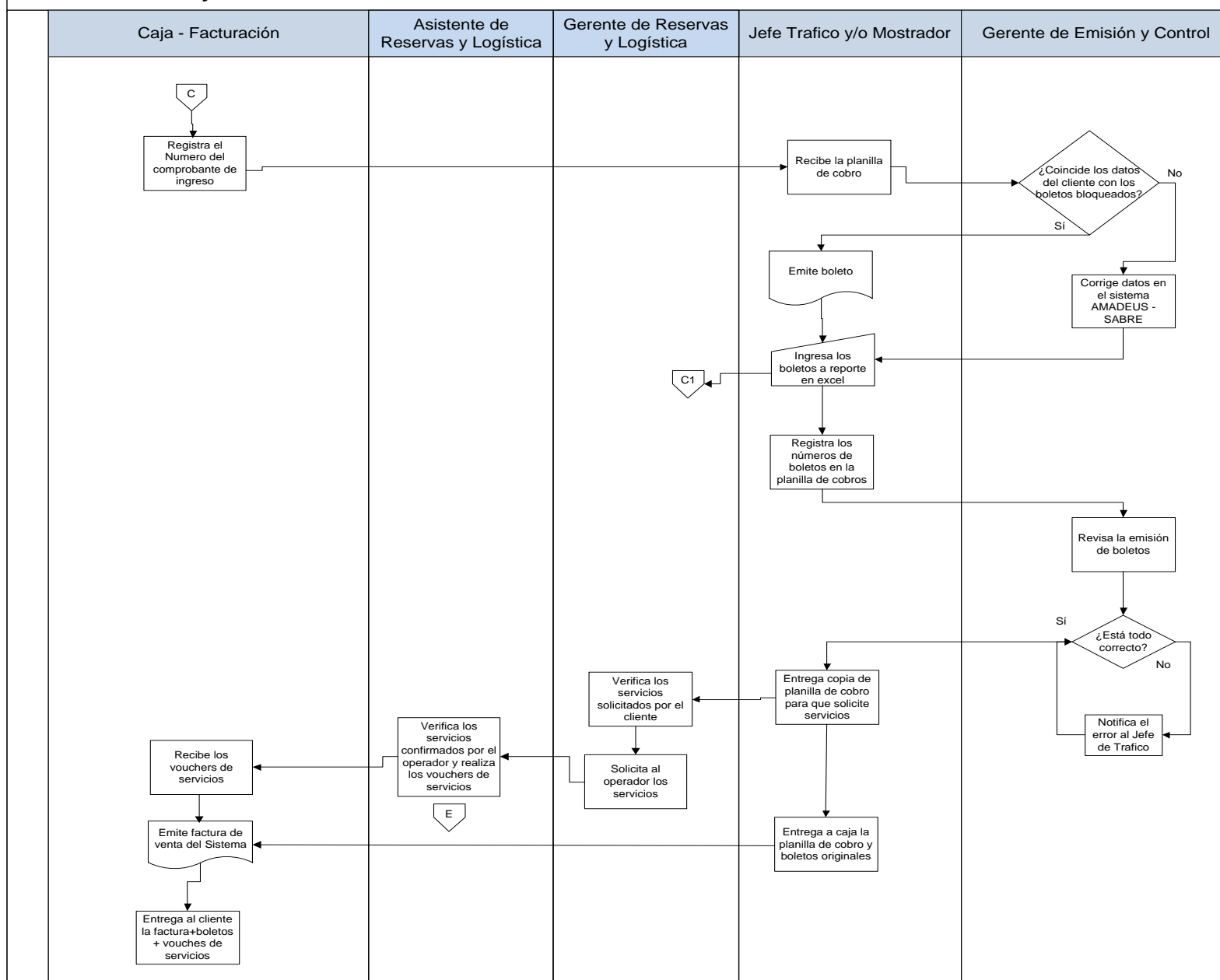






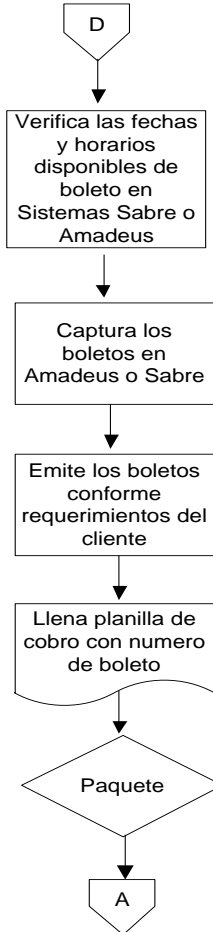


### Emisión de boletos y facturación

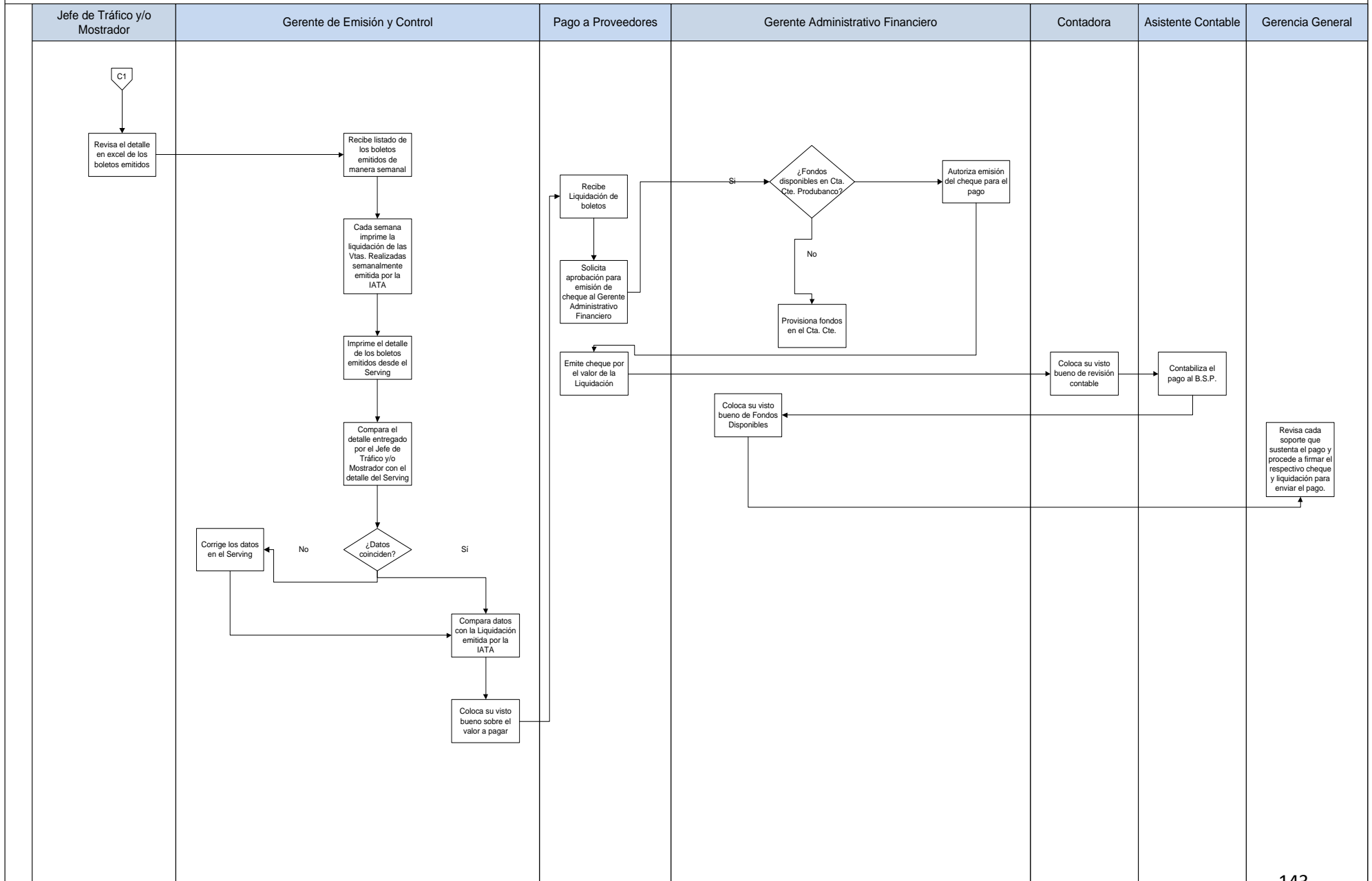


## Destinos distintos de Panamá

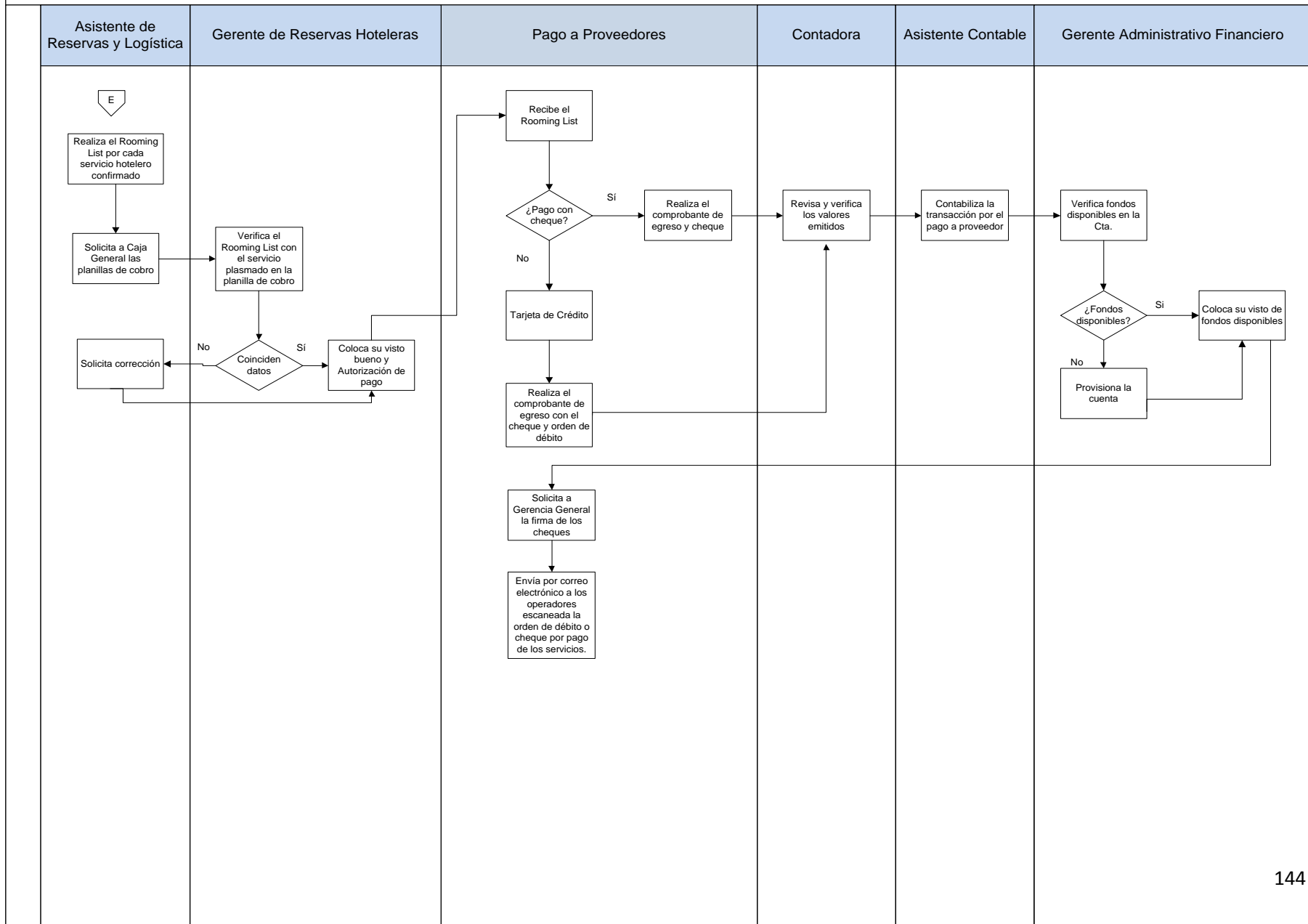
Agente de counter

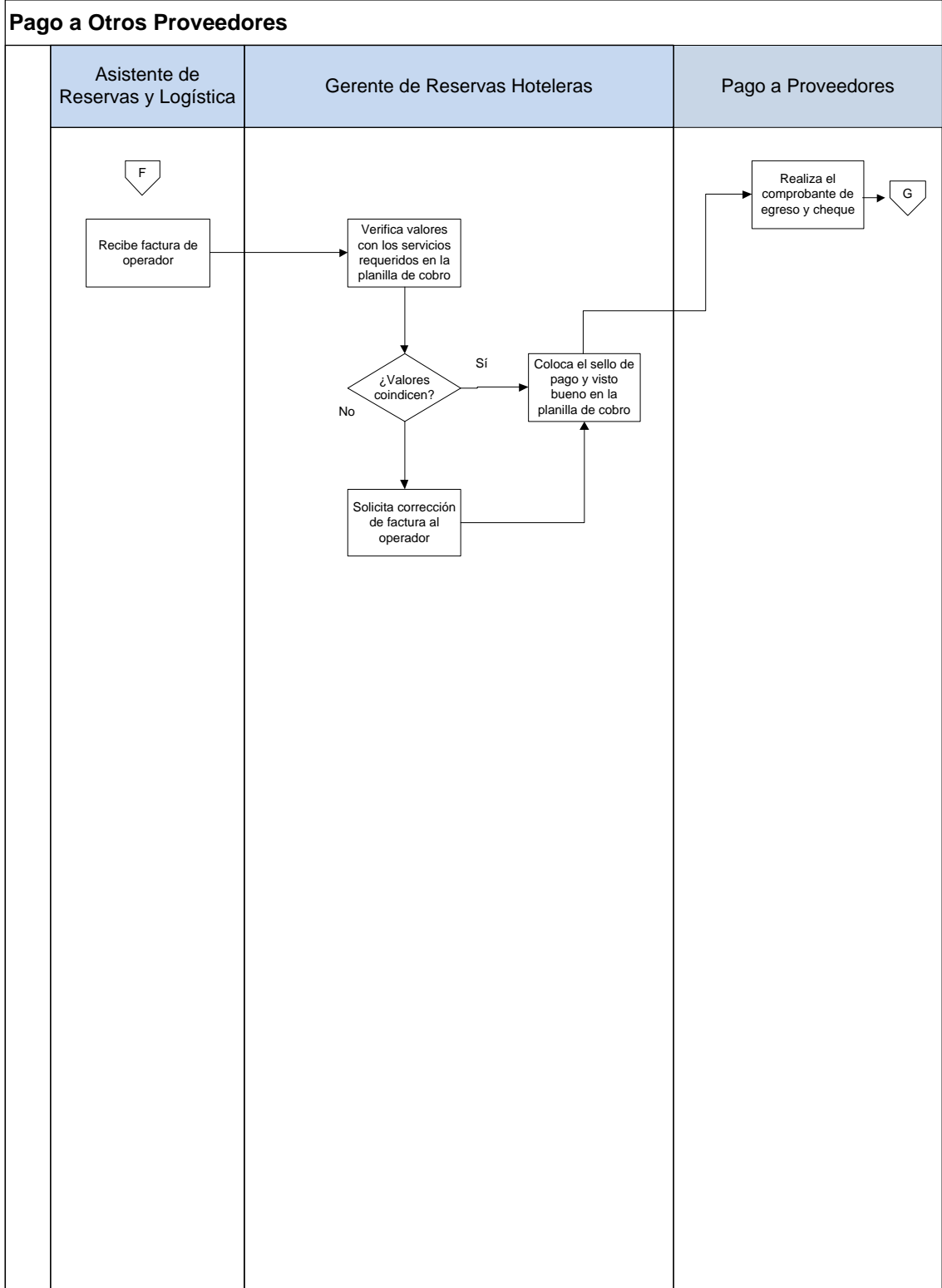


**Pago del B.S.P. - IATA**



**Pago a Proveedores del Exterior**





**Manuales**

**de**

**Funciones**

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-01

### 1.- Perfil del Cargo:

**\*Edad:** Entre los 30 a 60 años

**\*Nivel de Estudios:** Superior

**\*Profesión:** Ing. En Administración de Empresas o carreras afines.

**\*Experiencia Laboral:** 3 años en puestos similares

**\*Idiomas:** 90% Inglés y otros idiomas como el Italiano, Francés, entre otros en un 80%

#### **\*Aptitudes y Actitudes:**

Ser emprendedor, capacidad de comunicación, liderazgo, con motivación para dirigir, integridad moral y ética, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés, saber marcar prioridades, capaz de asumir responsabilidad, alta capacidad en la administración de equipos, gran capacidad para delegar, sabe motivar al personal, destaca por su perseverancia y constancia.

### 2.- Objetivo:

Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la Entidad en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva, creando un valor agregado en base a los productos y servicios que se ofrecen, maximizando el valor de la empresa.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-01

### **3.- Responsabilidad:**

Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

### **Funciones:**

- ✓ Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- ✓ Adoptar los reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Entidad.
- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- ✓ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-01

- ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ Decidir el momento para que un nuevo producto sea lanzado al mercado.
- ✓ Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- ✓ Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las necesidades que surjan con el desarrollo de la actividad económica.
- ✓ Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-02

**1.- Perfil del Cargo:**

**\*Edad:** Entre los 24 y 38 años

**\*Nivel de Estudios:** Superior

**\*Profesión:** Ing. Comercial, Administración de empresas, Secretariado Ejecutivo o carreras afines.

**\*Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de uno a dos años como Asistente de Gerencia.

**\*Idiomas:** 80% Inglés

**\*Aptitudes y Actitudes:**

Excelente presencia, excelente comunicación Oral y Escrita, integridad moral y ética, saber marcar prioridades, compromiso organizacional, iniciativa y pro-actividad.

**2.- Objetivo:**

Apoyar en los procesos administrativos y comerciales de la operación de la Gerencia General.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-01

### **3.- Responsabilidad**

Cumplir a cabalidad con lo requerido por la Gerencia General.

#### **Funciones:**

- ✓ Organizar la agenda personal de la Gerencia General.
- ✓ Recibir, registrar, tramitar y archivar la correspondencia y documentación en general de la Gerencia de la General.
- ✓ Tomar dictado, redactar, mecanografiar, tramitar la correspondencia, documentación y otros inherentes al cargo.
- ✓ Atender a los visitantes, los teléfonos, fax y correo electrónico de la Gerencia General.
- ✓ Cautelar el mantenimiento de los ambientes y operatividad de equipos y mobiliario de la Gerencia General.
- ✓ Proporcionar, dentro de los plazos establecidos, la información solicitada por la Gerencia General.
- ✓ Otras que le sean encargadas por la Gerente General.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTRALOR</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-03

### 1.- Perfil del Cargo:

**\*Edad:** Entre los 30 y 45 años

**\*Nivel de Estudios:** Superior

**\*Profesión:** Ing. En Contabilidad y Auditoría, Contaduría Pública o carreras afines.

**\*Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de dos años

**\*Idiomas:** 80% Inglés

#### **\*Aptitudes y Actitudes:**

Conocimientos sólidos en Procesos Contables y Financieros, aplicación de las NIIF, conocimiento del sistemas contables, habilidad numérica, detección de errores en procesos contables, programación y organización del trabajo, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.

### 2.- Objetivo:

Asistir a los miembros de la compañía, descargándoles de sus responsabilidades de forma efectiva, con el fin de proporcionar análisis, valoraciones, recomendaciones, consejos e información concerniente a las actividades revisadas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTRALOR</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-03

### **3.- Responsabilidad**

Suministrar a tiempo a la Gerencia General, todos los reportes e informes contables y financieros de la empresa, como de asesorar a la Gerente General en la toma de decisiones relacionadas a los temas contables – financieros.

### **4.- Funciones**

- ✓ Comprobar el cumplimiento de los sistemas de control interno.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las normas de contabilidad.
- ✓ Observar el cumplimiento de las funciones, autoridad y responsabilidad del departamento contable, financiero y administrativo.
- ✓ Comprobar el saldo de las cuentas bancarias, y verificar su movimiento y compatibilidad con los controles establecidos y la cuenta control.
- ✓ Comprobar el saldo de las cuentas de pasivo y su movimiento.
- ✓ Comprobar las operaciones de nóminas, su calidad y control, así como presenciar su pago físico.
- ✓ Verificar los ingresos producidos en la entidad y su cobro en tiempo y forma, de acuerdo con lo establecido.

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTRALOR</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-03

- ✓ Comprobar la racionalidad de los cargos efectuados a las cuentas correspondientes a gastos de todo tipo, su nivel de autorización, analizando las desviaciones de importancia.
  
- ✓ Verificar que el saldo contable sea el que refleja en la cartera.
  
- ✓ Solicitar a los departamentos de contabilidad, financiero y administrativo informes sobre sus labores realizadas a fin de analizarlas para poder emitir informes semanales a la Gerencia General sobre las actividades desarrolladas, para llegar al cumplimiento de los objetivos empresariales.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE DE MARKETING</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-04

**1.- Perfil del Cargo:**

**\*Edad:** Entre los 25 y 45 años

**\*Nivel de Estudios:** Superior

**\*Profesión:** Ing. En Marketing, Publicidad o Ing. Administración de Empresas.

**\*Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de dos años

**\*Idiomas:** 90% Inglés

**\*Aptitudes y Actitudes:**

Capacidad de planificación, habilidades conceptuales e intuición, orientación a los resultados a corto, medio y largo plazo, liderazgo y conducción de equipos, capacidad de comunicación y motivación, capacidad para tomar decisiones bajo presión, creatividad, sensibilidad intercultural, gran capacidad para la recopilación y análisis de un creciente flujo de información, eficiencia.

**2.- Objetivo:**

Desarrollar, planificar, direccionar y controlar estrategias de mercadeo tendientes a mejorar la situación competitiva de la compañía en el mercado.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE DE MARKETING</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-04

### **3.- Responsabilidad**

Establecer estrategias innovadoras para promocionar los productos o servicios de la compañía.

### **4.- Funciones**

- ✓ Desarrollar, ejecutar y velar por los planes de Marketing, para el correcto afianzamiento de las marcas.
- ✓ Diseñar estrategias o programas en base a las evaluaciones de investigación de mercado.
- ✓ Reconocer y generar programas de marketing en función a las empresas del rubro de consumo masivo - competencia.
- ✓ Control de presupuestos.
- ✓ Analizar y evaluar el posicionamiento de los productos así como los canales de distribución.
- ✓ Participa en la fijación de políticas de comercialización y en estudios relacionados con nuevos productos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECTORA DE NEGOCIOS</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-05

**1.- Perfil del Cargo:**

**\*Edad:** Entre los 30 y 50 años

**\*Nivel de Estudios:** Superior

**\*Profesión:** Ing. Comercial o carreras afines

**\*Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de tres años

**\*Idiomas:** Inglés fluido y otros idiomas como Italiano, Francés.

**\*Aptitudes y Actitudes:**

Disciplinado, con habilidad comprobada en el manejo de tareas múltiples, trabajo bajo presión extrema, orientado a resultados, independiente o como líder para alcanzar las metas fijadas por la empresa, comunicación efectiva de la dirección, comprometiendo a la gente a tomar acción y convirtiendo información compleja en formatos sencillos de entender, toma de decisiones oportuna y asertiva, abierto a relocalización y viajes.

**2.- Objetivo:**

Desarrollar, planificar, direccionar e innovar estrategias que atraigan la atención del mercado, haciendo que la empresa se mantenga y aumente su estatus a nivel empresarial.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DELA DIRECTORA DE NEGOCIOS</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-05

### **3.- Responsabilidad**

Mejorar la credibilidad y el aumento de la productividad de la empresa; así como de lograr obtener contratos corporativos para la venta de los productos o servicios que ofrece la agencia.

### **4.- Funciones**

- ✓ Analizar y estudiar la factibilidad de rentabilidad del negocio para garantizar el retorno de la inversión a mediano plazo, mediante seguimiento al mercado nacional e internacional.
- ✓ Elaborar y estimar los objetivos comerciales.
- ✓ Estudiar la inversión con la finalidad de asegurar una posición de liderazgo a nivel empresarial y un crecimiento optimo en la participación del mercado.
- ✓ Desarrollar nuevos diseños de proyectos a fin de reconocer las necesidades de clientes de diversos rubros para brindar oportunidades de nuevas negociaciones y soluciones a sus necesidades.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECTORA DE NEGOCIOS</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-05

- ✓ Participar en la búsqueda del establecimiento, medición y evaluación de objetivos, planes de ventas y estrategia de las unidades de negocios a fin de garantizar el aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo y crecimiento económico.
- ✓ Conocer las últimas tendencias y la creciente competencia en el mercado
- ✓ Fortalecer la base de clientes con el compromiso de los problemas de calidad y satisfacción del cliente.
- ✓ Desarrollar técnicas innovadoras y adoptar nuevas estrategias para mantener el ritmo con el mundo de los negocios de avance.
- ✓ Asegurar el buen funcionamiento de todas las operaciones comerciales dentro de la organización.
- ✓ Mejorar el trabajo en red con otras empresas de renombre en el mercado
- ✓ Diseñar la estrategia comercial de la empresa definiendo los canales de comercialización adecuados según el tipo de producto o servicio.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE DE VENTAS</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-07

**1.- Perfil del Cargo:**

**\*Edad:** Entre los 30 y 50 años

**\*Nivel de Estudios:** Superior

**\*Profesión:** Lcdo. En Hotelería y Turismo, Ing. Comercial o Carreras afines.

**\*Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de dos años

**\*Idiomas:** Inglés Avanzado

**\*Aptitudes y Actitudes:**

Proactivo, trabajar bajo presión, aptitud de líder, iniciativa propia, innovador, carismático.

**2.- Objetivo:**

Gestionar la vinculación de clientes potenciales y la atención de clientes actuales, para lograr el crecimiento de las ventas efectivas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE DE VENTAS</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-07

### **3.- Responsabilidad**

Controlar el personal de ventas de todos los destinos turísticos, así como realizar proyecciones de las mismas.

### **4.- Funciones**

- ✓ Establecer metas y objetivos de ventas
- ✓ Elaborar informes de ventas y presentarlos a la Gerencia General donde se analicen los productos, rendimiento de vendedores, competencia y clientela.
- ✓ Capacitar a los vendedores para que puedan realizar una buena venta del producto.
- ✓ Vigilar el funcionamiento de los procesos y establecer correctivos oportunos.
- ✓ Organizar grupos de ventas de acuerdo al mercado.
- ✓ Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta
- ✓ Controlar las ventas que realiza diariamente el Agente de Counter

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE DE VENTAS</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-07

- ✓ Manejar temas operativos en unión al Director de Negocios y la Gerencia General.
  
- ✓ Manejar sistema Sabre – Amadeus –Tame
  
- ✓ Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
  
- ✓ Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE TRAFICO INTERNACIONAL O VENDEDOR</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-09

**1.- Perfil del Cargo:**

**\*Edad:** Entre los 23 y 30 años

**\*Nivel de Estudios:** Superior

**\*Profesión:** Cursando o Ing. En Hotelería y Turismo

**\*Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de un año

**\*Idiomas:** 90% Inglés

**\*Aptitudes y Actitudes:**

Tolerante, entusiasta, saber escuchar, tener espíritu entusiasta, , empatía, creatividad, habilidad de retórica, automotivación, cortesía y amabilidad en el trato con los clientes, compañeros y directivos, transparencia, integridad y lealtad para obtener la confianza de directivos, del equipo de trabajo y de los clientes, responsabilidad y convicción para cumplir con los compromisos asumidos, vocación de servicio y Orientación al Cliente.

**2.- Objetivo:**

Incrementar las ventas en la empresa y mantener o aumentar el buen posicionamiento de la empresa.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE TRAFICO INTERNACIONAL O VENDEDOR</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-09

### **3.- Responsabilidad**

Es responsable de realizar ventas y coordinar el manejo de los clientes por medio de la atención telefónica y personalizada. Además, deberá asistir sus necesidades, dar atención oportuna a sus problemas en relación a los pedidos de los paquetes y boletos.

### **4.- Funciones**

- ✓ Cumplir con la planificación en ventas en llamadas semanales.
- ✓ Realizar llamadas a los clientes de manera que se presente los productos y servicios que ofrece la empresa.
- ✓ Solicitar la reserva de los boletos aéreos.
- ✓ Aperturar planillas de cobro
- ✓ Ingresar datos de los clientes al sistema
- ✓ Solicitar cotizaciones de paquetes turísticos.
- ✓ Solucionar diariamente de manera inmediata los problemas que se presente por los clientes.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE TRAFICO INTERNACIONAL O VENDEDOR</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-09

- ✓ Coordinar con el Gerente de Ventas y Jefe de Ventas el diseño, programación e implementación de planes de búsqueda de nuevos clientes o sectores.
- ✓ Realizar informes diarios de las gestiones y ventas realizadas.
- ✓ Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden y prioridades establecidas.
- ✓ Cerrar las operaciones de ventas a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- ✓ Mantener a los clientes informados sobre las novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- ✓ Colaborar en la colocación y distribución de material promocional.
- ✓ Actuar como vínculo activo entre la empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.
- ✓ Asesor al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los servicios.
- ✓ Concurrir puntualmente a las reuniones a las que sea convocado.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE DE TRAFICO INTERNACIONAL Y CONTROL DE EMISIONES</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-10

**1.- Perfil del Cargo:**

\***Edad:** Entre los 30 y 50 años

\***Nivel de Estudios:** Superior

\***Profesión:** Lcdo. Administración de Empresas o carreras afines

\***Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de dos años

\***Idiomas:** 80% Inglés

\***Aptitudes y Actitudes:**

Ordenado, equilibrado emocionalmente, comprometido y metódico para registrar sistemáticamente lo requerido por la Gerencia General, proactivo para asegurar que todo el desarrollo logístico se cumpla a cabalidad con los lineamientos del establecimiento.

**2.- Objetivo:**

Revisar y controlar todas y cada una de las emisiones aéreas, para poder determinar el nivel de ventas al cierre del día.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE DE TRAFICO INTERNACIONAL Y CONTROL DE EMISIONES</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-10

### **3.- Responsabilidad**

Informar a la Gerencia General sobre el mal uso que se le dé al sistema de emisión de boletos y el no cumplimiento de los acuerdos entre proveedores turísticos.

### **4.- Funciones**

- ✓ Revisar y avalar con su firma el porcentaje de costos y la rentabilidad en los paquetes turísticos.
- ✓ Controlar el pago a Proveedores, Free Lance, y Seguros.
- ✓ Controlar de Reglas Tarifarias, riesgos y penalidades.
- ✓ Depuración de las firmas de los sistemas Amadeus, SabreTame y Aerogal.
- ✓ Controlar la Producción diaria en los 4 sistemas, así como el de los M.P.D.
- ✓ Elaboración del Reporte de CCCF`S diariamente al BSP.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE DE TRAFICO INTERNACIONAL Y CONTROL DE EMISIONES</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-10

- ✓ Elaboración y envío del Reporte BSP-IATA
  
- ✓ Solicitar el pago oportuno al Departamento contable, de la Factura que emite el BSP-IATA, previa verificación del Reporte.
  
- ✓ Control de Facturación de la comisión, determinando que el valor indicado por la Aerolínea, corresponda a la producción correcta.
  
- ✓ Control de las Notas de débito, crédito y reembolsos en la Página del BSP LINK.
  
- ✓ Ordenar la elaboración del comprobante de egreso al departamento contable con cargo al empleado que ocasione la nota de débito, previo al cobro de la misma a la Empresa.
  
- ✓ Requerir y controlar la elaboración de las facturas de comisión del BSP y aquellas que van directamente a la Línea Aérea.
  
- ✓ Elaboración del Informe del ECODELTA al Ministerio de Turismo

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE TRÁFICO Y/O MOSTRADOR</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-11

**1.- Perfil del Cargo:**

**\*Edad:** Entre los 28 y 50 años

**\*Nivel de Estudios:** Superior

**\*Profesión:** Lcdo. Hotelería y Turismo

**\*Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de dos años

**\*Idiomas:** 80% Inglés

**\*Aptitudes y Actitudes:**

Capacidad de trabajar bajo presión, carismático, proactivo, buena memoria, responsable, entusiasta, vocación de servicio.

**2.- Objetivo:**

Cumplir con los procedimientos establecidos por la IATA para la emisión de los boletos aéreos.

**3.- Responsabilidad:**

Asegurarse que cada boleto emitido sea de acuerdo a la ruta escogida por el cliente.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE TRÁFICO Y/O MOSTRADOR</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-11

#### **4.- Funciones**

- ✓ Planificar, dirigir y controlar la recepción y confirmación de las reservaciones Nacionales e Internacionales que ofrece la empresa.
- ✓ Realizar reservaciones de boletos nacionales e internacionales en los sistemas SABRE – AMADEUS – TAME.
- ✓ Control y verificación de los grupos bloqueados en el sistema de Tame con destino a Panamá.
- ✓ Comunicar a los Agentes de Counter los cambios en itinerarios o vuelos cancelados.
- ✓ Coordinar con la Gerencia General y con la Gerente de Tráfico la devolución de cupos de un determinado grupo cuando éste no se haya completado y a su vez cancelar los segmentos que no se vallan a utilizar.
- ✓ Realizar las reservaciones en el caso que los pasajeros cambien de fecha, previo visto bueno de la Gerencia de Tráfico Internacional.
- ✓ Dar atención a los Agentes de Counter que tuvieran algún inconveniente con el embarque de su pasajero.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE TRÁFICO Y/O MOSTRADOR</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-11

- ✓ Asistencia al personal de ventas para la solicitud de autorizaciones con tarjeta de crédito.
- ✓ Entregar diariamente las planillas de cobro que hallan sido aperturadas con el objetivo de emitir los boletos.
- ✓ Realizar el detalle de los boletos emitidos para el Gerente de Tráfico Internacional.
- ✓ Revisar y procesar reportes de los boletos emitidos que hayan sido pagados en efectivo o tarjeta de crédito.
- ✓ Controlar la secuencia de los boletos emitidos y verificar que el valor de cada boleto esté acorde a lo planillado por el agente.
- ✓ Archivar reportes de boletos emitidos con sus respectivos respaldos.
- ✓ Verificación y solicitud de visto bueno en las planillas de cobro, tanto de los servicios como del boleto antes de su emisión.
- ✓ Entregar diariamente al Gerente de Tráfico Internacional los vouchers utilizados en las emisiones para el respectivo reporte de B.S.P. – IATA.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE DE RESERVAS Y LOGISTICA</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-12

**1.- Perfil del Cargo:**

\***Edad:** Entre los 30 y 45 años

\***Nivel de Estudios:** Superior

\***Profesión:** Lcdo. En Hotelería y Turismo

\***Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de dos años

\***Idiomas:** 90% Inglés

\***Aptitudes y Actitudes:**

Decidido, detallista, metódico, ordenado, equilibrado emocionalmente, atento, cordial con el cliente, tolerante, comprometido y metódico para registrar sistemáticamente lo requerido por el cliente, proactivo para asegurar que todo el desarrollo logístico se cumpla a cabalidad con los lineamientos del establecimiento.

**2.- Objetivo:**

Gestionar los servicios de reservaciones atendiendo a los requerimientos de los clientes, procesando en forma sistemática toda la información para ofrecer el mejor servicio conforme a los parámetros y/o políticas de la agencia.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE DE RESERVAS Y LOGISTICA</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-12

### **3.- Responsabilidad**

Cumplir minuciosamente con la organización de todas las actividades ofrecidas al cliente, registrando, gestionando en caso que lo amerite.

### **4.- Funciones**

- ✓ Verificar las tarifas de acuerdo a los convenios realizados entre Emelatur y los diferentes operadores ya sean hoteles o transportistas.
- ✓ Ajustar la solicitud a la disponibilidad;
- ✓ Controlar la tasa de ocupación hotelera y posible exceso de contratación.
- ✓ Confirmar los datos, registrar solicitudes, preferencias del cliente, dar recomendaciones específicas e informar el límite de uso de servicios.
- ✓ Informar al solicitante las políticas de reservas, especialmente con referencia a las políticas de reservas confirmadas que no se presentan (no show).

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE DE RESERVAS Y LOGISTICA</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-12

- ✓ Confirmar junto al solicitante lo que fue reservado o solicitado
- ✓ Controlar garantía de reserva confirmada que no se presentó (no show) y pago anticipado.
- ✓ Controlar la duplicación de reservas y la situación del pago.
- ✓ Efectuar modificaciones y cancelación con aprobación del cliente.
- ✓ Coordinar la información de modificaciones presentadas en la reserva, con el huésped, el establecimiento, las agencias, aerolíneas o demás empresas involucradas.
- ✓ Relacionarse con las operadoras, agencias de viaje o representantes de organizaciones.
- ✓ Respetar las características de negociación.
- ✓ Manejar y dar solución a problemas presentados por reserva confirmada que no se presentó(no show), información mal entregada por la agencia, inconsistencia en la información recibida por el huésped, extravío de documentación.
- ✓ Coordinar con el departamento comercial el desarrollo de alianzas o acuerdos comerciales con otras empresas externas al establecimiento.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE RESERVAS Y LOGISTICA</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-13

**1.- Perfil del Cargo:**

\***Edad:** Entre los 25 y 35 años

\***Nivel de Estudios:** Superior

\***Profesión:** Lcdo. En Hotelería y Turismo

\***Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de un año

\***Idiomas:** 80% Inglés

\***Aptitudes y Actitudes:**

Capacidad de análisis para presentar propuestas con mucho criterio, dinámico, facilidad de palabras, buena presencia, buena presencia, entusiasta, responsable, carismático, tolerante.

**2.- Objetivo:**

Solicitar las reservas de cada una de las habitaciones en el respectivo hotel que los clientes han solicitado mediante la compra del servicio en la agencia de viajes para una fecha determinada.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE RESERVAS Y LOGISTICA</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-13

### **3.- Responsabilidad:**

La persona encargada de reservaciones es la responsable de verificar las tarifas de acuerdo a los convenios realizados entre Emelatur y los diferentes operadores ya sean hoteles o transportistas; así como de entregar las planillas de cobro originales al operativo contable para que proceda con el respectivo pago; así como también hacer el seguimiento y coordinar con el operativo contable de que los pagos se hallan realizado correctamente.

### **4.- Funciones**

- ✓ Recibir Orden de Servicios, previamente elaborada por la Gerente de Reservaciones, persona encargada de recibir, analizar y revisar los servicios detallados en las planillas de cobro por los vendedores de acuerdo a la venta realizada al cliente.
  
- ✓ Recibida la orden de servicios, se procederá a enviar por correo electrónico la solicitud de reservación de habitaciones al hotel solicitado por el cliente.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE DE RESERVAS Y LOGISTICA</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-13

- ✓ Una vez que el hotel confirma la reservación, se procede a elaborar el detalle (roominglist) con el desglose de las tarifas y nombre de cada uno de los pasajeros, así como el tipo de habitación solicitada, fecha de ingreso, fecha de salida y días a hospedarse.
- ✓ Entregar al Operativo Contable el roominglist, junto a las planillas de cobro originales deben ser entregados al operativo contable para que procedan con el pago al proveedor.
- ✓ Elaborar el roominglist de los traslados, donde debe indicar cada uno de los lugares que los pasajeros visitaran de acuerdo a su requerimiento, así como el costo de cada traslado, detalle que debe de ser entregado al operativo contable.
- ✓ Por cada salida de viaje se debe elaborar de listado general de servicios en orden alfabético para los guías
- ✓ Realizar las respectivas cotizaciones cuando se lo soliciten.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-14

**1.- Perfil del Cargo:**

\***Edad:** Entre los 30 y 50 años

\***Nivel de Estudios:** Superior

\***Profesión:** Ing. En Contabilidad y Auditoría, C.P.A. Ing. Comercial

\***Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de tres años

\***Idiomas:** 80% Inglés – No indispensable

\***Aptitudes y Actitudes:**

Capacidad de análisis y síntesis, interés por la investigación, Capacidad de cuestionamiento y crítica, disposición para el trabajo en equipo, capacidad para el trabajo bajo presión, agilidad de pensamiento, responsable, innovador, organizado, desempeño con ética, proponer y efectuar soluciones.

**2.- Objetivo:**

Presentar los estados financieros de la empresa (ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja), de manera mensual ante los Directivos de la empresa, para la debida toma de decisiones.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-14

### **3.- Responsabilidad:**

El Contador se constituye en absoluto responsable del manejo de su departamento, por lo tanto sus asistentes contables y operativo deberán consultarle sobre todo proceso a realizarse antes de presentarlo a la Gerencia, debiendo avalar con su firma si procede el pago en la parte contable y tributaria.

### **4.- Funciones:**

- ✓ Avalar con su firma en los comprobantes de egresos que elabore su operativo contable, las facturas recibidas por parte de los proveedores sean estos turísticos o administrativos, determinando que éstas cumplan con los requisitos exigidos en la ley de facturación, ley de régimen tributario interno.
- ✓ Aprobar que los porcentajes tanto de Retenciones en la Fuente como de IVA sean los correctos y actualizados tanto cuando la Empresa actúe como Agente de Retención, como cuando actúe como Agente de Percepción y proporcionar un cuadro de los mismos a sus asistentes contables, sobre todo al operativo que genera el egreso de pago al proveedor.
- ✓ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera y contable de conformidad con el plan de cuentas establecido, previamente auditado.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-14

- ✓ Llevar los libros mayores y los auxiliares necesarios, de conformidad con los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados)
- ✓ Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, Balance General, Estado de Resultados y Balance de comprobación.
- ✓ Preparar y presentar las declaraciones tributarias mensuales, en la fecha oportuna.
- ✓ Preparar y Certificar los Estados Financieros, al cierre del ejercicio económico para la toma de decisiones, con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera).
- ✓ Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información, tanto internas como externas.
- ✓ Presentar los informes que requiera la Gerencia General, la Junta Directiva, El Subgerente Administrativo y Financiero, el Auditor, en temas de su competencia.
- ✓ Aprobar el sistema de contabilidad que mantenga o contrate la Empresa.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-14

- ✓ Revisión de la Caja Chica con sus respectivos soportes.
- ✓ Revisión de pagos realizados del BSP, de la Producción Boletos en Amadeus, SabreTAME, así como también las Notas de débito, notas de crédito, reembolsos u otros cargos o descuentos en coordinación con la persona encargada de Gerencia de Tráfico Internacional y que reporta y ordena pago a la IATA.
- ✓ Control y Coordinación con el departamento de Crédito de las Cuentas por Cobrar a Clientes Corporativos, realizar cuadratura del operativo de cartera con el contable.
- ✓ Presentar de manera mensual las siguientes declaraciones:
  1. Declaración de IVA ( Form. 104 )
  2. Declaración de Retención ( Form. 103 )
  3. Revisar de Anexos REOC o Anexos Transaccionales u otros informes solicitados por el Servicio de Rentas Internas
- ✓ Cumplir con la presentación ante la Gerencia General y Directivos de manera mensual de lo detallado a continuación:
  1. Balance General mensual
  2. Estado de Resultados mensual
  3. Anexos y notas aclaratorias de los Estados Financieros

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-14

4. Conciliaciones Bancarias de las Cuentas corrientes y Tarjeta de Crédito corporativa de todas las Instituciones financieras que la Empresa mantiene.
5. Cualquier otra información contable y financiera que la Empresa solicite.

Así como presentación anual de lo siguiente:

1. Estados Financieros Anuales de acuerdo con la NIIF
2. Notas Aclaratorias a los EEEF
3. Ajustes de los Estados Financieros en la transición de las NIC a las NIIF
4. Declaración del Impuesto a la Renta
5. Verificación de Anexo de Relación de Dependencia con las respectivas planillas de aportes.
6. Presentación de Estados Financieros Anuales a la Superintendencia de Compañías
7. Presentación de Estados Financieros a la IATA de acuerdo al formato establecidos por ellos.
8. Declaración Patrimonial
9. Informe de Accionistas
10. Informe de Comisario

- ✓ Supervisar y controlar todo lo concerniente a su departamento de contabilidad, en lo tributario y en lo contable.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE CONTABLE</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-15

**1.- Perfil del Cargo:**

\***Edad:** Entre los 23 y 30 años

\***Nivel de Estudios:** Superior o cursando los últimos años

\***Profesión:** Ing. Contabilidad y Auditoría, C.P.A. Ing. Comercial.

\***Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de un año

\***Idiomas:** 70% Inglés – No indispensable

\***Aptitudes y Actitudes:**

Conocer aritmética simple, principios de contabilidad, procedimientos de oficina, procesamiento electrónico de datos, hojas de cálculo, archivo, transcripción de datos, debe seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita y efectuar cálculos con rapidez y precisión, tener destreza en el manejo de máquina calculadora y en el manejo del computador.

**2.- Objetivo:**

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Empresa.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE CONTABLE</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-15

### **3.- Responsabilidad:**

El asistente contable se constituye en absoluto responsable del registro contable de cada transacción, por lo tanto deberá verificar el origen de los mismos contra documentos físicos, y en caso de que existiere algún cuestionamiento deberá consultar con el Contador la contabilización de dicha transacción.

### **4.- Funciones:**

- ✓ Recibe, verifica, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- ✓ Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- ✓ Archiva documentos contables para uso y control interno.
- ✓ Contabiliza y mayoriza Ingresos, Depósitos, Facturas, Asientos de Diarios, tanto de Matriz como de las Sucursales Malecón y Aeropuerto.
- ✓ Transcribe información contable en un microcomputador.
- ✓ Revisa y verifica planillas de cobro que llegan de las sucursales, y entrega al custodio de las mismas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE CONTABLE</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-15

- ✓ Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- ✓ Elabora Conciliación Bancaria previa revisión del jefe inmediato
- ✓ Totaliza las cuentas de ingreso y emite un informe de los resultados.
- ✓ Transcribe y accede información operando el computador.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos administrativos, financieros, contable, establecidos por la organización.
- ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía que pueda presentarse.
- ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- ✓ Elabora formularios bajo la completa supervisión y verificación de su jefe inmediato (contador) para permisos municipales, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas y demás Organismos de Control que lo requieran.
- ✓ Ingresa información referente a las Facturas de Compras en el DIMM del Servicios de Rentas Internas para generar el REOC, y elabora Anexos Transaccionales.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL ASISTENTE CONTABLE</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-15

- ✓ Elabora Notas de Crédito y Liquidación de Compras y Servicios, en el caso que la persona encargada del Pago a Proveedores esté ausente.
  
- ✓ Elabora archivos de Conciliaciones Bancarias mensuales con su respectivo Estados de Cuentas, Nómina de Empleados con su soportes de roles individuales, Planilla de IESS en secuencia de mes, Declaraciones de IVA y Retención por mes, Facturas de Ingresos de la oficina principal y sucursales en orden numérico.
  
- ✓ Realiza cualquier otra tarea del área contable, que le sea asignada por el Contador, por el Jefe Administrativo y Financiero o por la Gerencia General.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL PAGO A PROVEEDORES</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-16

**1.- Perfil del Cargo:**

\***Edad:** Entre los 20 y 30 años

\***Nivel de Estudios:** Superior o cursando la carrera.

\***Profesión:** C.P.A. Ing. En Administración de Empresas

\***Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de dos años

\***Idiomas:** 70% Inglés – No indispensable.

\***Aptitudes y Actitudes:**

Conocer aritmética simple, principios de contabilidad, procedimientos de oficina, procesamiento electrónico de datos, hojas de cálculo, archivo, transcripción de datos, debe seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita y efectuar cálculos con rapidez y precisión, tener destreza en el manejo de máquina calculadora y en el manejo del computador.

**2.- Objetivo:**

Apoyar y colaborar con su Jefe Inmediato en la realización de todas las operaciones que se generen propias de la actividad de la Empresa.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL PAGO A PROVEEDORES</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-16

### **3.- Responsabilidad:**

La persona encargada del pago a proveedores es responsable de la elaboración de los comprobantes de egresos, de la revisión previa antes de proceder a pagar a un operador, constatar con el físico de la planilla de cobro y registrar el número del comprobante de Egreso antes de recoger las firmas correspondientes para realizar dicho pago, del registro en la orden de pago con Tarjeta de Crédito corporativa a los distintos operadores del exterior, en lo referente a valores, nombres y demás datos que complete en dicha orden, siempre que el encargado de los Servicios o Charters o vuelos comerciales, previamente haya revisado y registrado su firma sobre los convenios de compra.

### **4.- Funciones:**

- ✓ Examinar, verificar y registrar las facturas de proveedores tanto turísticas como administrativas, en el sistema contable.
- ✓ Cuando se trata de Proveedores no recurrentes, verifica en la base de datos del SRI la información concerniente al mismo, a fin de conocer si la factura que le emiten a la Empresa, son realmente por la actividad que se encuentra descrita y que no hay modificaciones.
- ✓ Ingreso de proveedores nuevos al sistema contable, previo al pago de los bienes o servicios.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL PAGO A PROVEEDORES</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-16

- ✓ Elabora Comprobantes de Retenciones en la Fuente eIVA
- ✓ Los comprobantes, recibos y más documentos legales, que respalden el egreso de caja se considerarán como válidos, cuando:

Todo pago realizado esté sustentado conforme a los requisitos y características que establece el "Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención".

- ✓ Elabora Comprobantes de Egresos, tanto por pago en cheque, efectivo o con voucher de tarjeta de crédito que se encuentren con el código del proveedor a quien se le esté pagando.
- ✓ Para los casos de pago a proveedores turísticos tales como pago de hotelería o de traslados, revisa, verifica la planilla de cobro, para las sucursales solicita la planilla actualizada previa al pago, y coloca el número del egreso de pago, en la misma.
- ✓ Elabora cheques de las diferentes Instituciones bancarias, previa consulta de giro del Gerente Financiero Administrativo.
- ✓ Una vez elaborado el Egreso, lo Entrega al Contador los egresos y cheques para la verificación contable, posteriormente entrega al Gerente Administrativo Financiero los mismos documentos para su

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL PAGO A PROVEEDORES</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-16

registro de firma, tanto de los fondos como de la verificación del registro del cheque correcto y no duplicidad, en el movimiento de Bancos, así como del registro en la chequera física.

- ✓ Elabora el Formulario de pago con la Tarjeta de Crédito corporativa American Express de Emelatur Cía. Ltda., de los distintos Hoteles o proveedores turísticos en el exterior, por la venta de Charters a Panamá, u otros lugares que designe la Empresa, o los que se originen dentro del Ecuador.
- ✓ Envía por correo las ordenes de los débitos de pago a proveedores con tarjeta de crédito y controla la recepción de los mismos.
- ✓ Controla que se remitan las facturas correspondientes a todos los pagos a proveedores del Exterior.
- ✓ Para las declaraciones al Servicio de Rentas Internas, receipta el reporte de los proveedores que la contadora le remite, y verifica que las retenciones y sus porcentajes se encuentren registrados con su código correcto.
- ✓ Extraer del sistema el detalle de pago a los proveedores del exterior, lo revisa y proporciona reporte al contador, para la declaración al Servicio de Rentas Internas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL PAGO A PROVEEDORES</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-16

- ✓ Debe colaborar como Auxiliar en la depuración de cuentas contables, antes del cierre del ejercicio mensual, trimestral, semestral o anual.
  
- ✓ Es Auxiliar en la elaboración del Presupuesto anual de egresos.
  
- ✓ Es custodio de los valores y responsable del manejo de Caja Chica, así como de la reposición de los valores tanto de matriz y sucursales.
  
- ✓ Realización de notas de crédito y liquidación de compras, en caso de ausencia de la persona encargada de Pago a Proveedores el Auxiliar Contable asume su responsabilidad.
  
- ✓ Lleva control en Cartillas de los Prepagos a los Proveedores, y de los valores a favor de la Empresa, por pago con vouchers de Tarjeta de crédito, para descontarlos en un siguiente pago al mismo proveedor.
  
- ✓ Realiza cualquier otra actividad asignada a su área.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-17

**1.- Perfil del Cargo:**

**\*Edad:** Entre los 30 y 50 años

**\*Nivel de Estudios:** Superior

**\*Profesión:** Ing. En Finanzas, Ing. Administración de Empresas

**\*Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de tres años

**\*Idiomas:** 80% Inglés

**\*Aptitudes y Actitudes:**

Tener conocimientos fundados en contabilidad financiera, finanzas para Pymes, manejo de software empresarial, capacidad de análisis y síntesis, interés por la investigación, Capacidad de cuestionamiento y crítica, disposición para el trabajo en equipo, capacidad para el trabajo bajo presión, agilidad de pensamiento, responsable, innovador, organizado, desempeño con ética, proponer y efectuar soluciones.

**2.- Objetivo:**

Administrar los recursos humanos, materiales (logística) y financieros relacionados con los procesos de negocio, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo,

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-17

análisis financiero, movilidad del personal y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos operativos y operación de las unidades de negocio.

### **3.- Responsabilidad:**

El Gerente Financiero Administrativo es responsable de la planeación financiera de la empresa por el tipo de decisiones de carácter financiero que se tomen, cumplir con los compromisos adquiridos con los proveedores de la empresa. Así como de la seguridad del personal y vigilancia del cumplimiento de las funciones de cada uno.

### **4.- Funciones:**

- ✓ Confirmación diaria de depósitos y transferencias, a los vendedores de Matriz y sucursales.
- ✓ Coordinación y dirección a los cajeros facturados del depósito tanto del dinero en efectivo como de cheques.
- ✓ Control de pago en las diferentes Instituciones bancarias de la acreditación de los vouchers datafast.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-17

- ✓ Elaboración del formato VTC para el control del dinero que debe ser acreditado de los vouchersdatafast.
- ✓ Verificación de giros del cheques en el sistema contable y constación en la chequera física.
- ✓ Verificación de los movimientos de Bancos, tanto para deposito, como del giro de cheques.
- ✓ Revisión y sumilla de los comprobantes de Egresos previo pago al proveedor.
- ✓ Revisión de las planillas de cobro y de las facturas en lo referente al pago del cliente tanto en el sistema, así como en el físico.
- ✓ Revisión de los comprobantes de Ingresos Vs. respaldo físico en Matriz y sucursales.
- ✓ Responsable del seguimiento de cheques devueltos por defectos de forma o por defectos de fondos y control del cobro.
- ✓ Revisión, control y pago de las Tarjetas de Créditos corporativas de la Empresa.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-17

- ✓ Control conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos el cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados.
- ✓ Control y coordinación de cobranzas con el departamento de cartera.
- ✓ Coordinar los arqueos de caja con el supervisor de caja.
- ✓ Coordinar algún requerimiento por parte del Departamento de sistemas y comunicaciones
- ✓ Coordinar con el departamento de proveeduría sobre las necesidades que tiene la empresa.
- ✓ Coordinar en unión con el Jefe de Persona sobre las rutas de cada uno de los mensajeros y cumplimiento de funciones de la Recepcionista.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE TALENTO HUMANO</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-18

### 1.- Perfil del Cargo:

\***Edad:** Entre los 28 y 45 años

\***Nivel de Estudios:** Superior

\***Profesión:**

\***Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de dos años

\***Idiomas:** 90% Inglés

\***Aptitudes y Actitudes:**

### 2.- Objetivo:

Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados óptimos.

### 3.- Responsabilidad

Mantener el grupo de trabajo con las competencias necesarias para que la empresa cumpla con sus objetivos, diseñando y proponiendo directrices, planes y programas para lograr una efectiva dirección de la gestión Humana.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE TALENTO HUMANO</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-18

**4.- Funciones:**

- ✓ Elaborar, revisar o modificar las pruebas para reclutamiento de personal.
- ✓ Elaboración de contratos y hacer el seguimiento para la sumilla del abogado.
- ✓ Ingreso de los contratos al Sistema Online del Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Seguimiento para la legalización de los contratos subidos al sistema Online del Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Elaboración de los Avisos de Entradas
- ✓ Elaboración de Avisos de Salidas
- ✓ Elaboración de Roles Generales e Individuales (Nómina de Empleados)
- ✓ Control de planillas de aportes normales VS Roles de Pagos
- ✓ Realización de Novedades por extras como sobretiempo, comisiones, vacaciones, días no laborados, etc.
- ✓ Control de planillas de aportes por ajustes Vs Roles de Pagos

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE TALENTO HUMANO</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-18

- ✓ Control de asistencias al personal.
- ✓ Aprobación de anticipos a sueldo del personal.
- ✓ Elaboración de las Actas de Finiquito en Línea, seguimiento hasta la certificación del cheque.
- ✓ Responsable de la entrega de las actas de Finiquito a los ex empleados en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Elaboración y coordinación de calendario de días libres de todo el personal
- ✓ Medición del rendimiento de los mensajeros, conserjes y recepción.
- ✓ Instrucción al personal para que desarrolle cada una de sus funciones en el puesto de trabajo.
- ✓ Elaboración de reporte por pago del Décimo Tercero y Cuarto Sueldo, así como subir los datos al Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Dirigir, controlar y gestionar el diseño, la implementación y el mantenimiento de sistemas de información y de registro de actividades del personal que provean elementos para la planificación y la toma de decisiones sobre los Recursos Humanos de la empresa.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE TALENTO HUMANO</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-18

- ✓ Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente y realizar actividades de seguimiento para el control y aplicación de las mismas.
  
- ✓ Analizar y evaluar el impacto de las actividades del departamento y elaborar y dirigir la implementación de planes de contingencia frente a posibles riesgos relativos a la Gestión de Recursos Humanos

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE CAJA</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-19

**1.- Perfil del Cargo:**

**\*Edad:** Entre los 28 y 45 años

**\*Nivel de Estudios:** Superior o cursando último año

**\*Profesión:** Ing. En Contabilidad y Auditoría, Ing. Comercial

**\*Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de dos años

**\*Idiomas:** 50% Inglés

**\*Aptitudes y Actitudes:**

Conocer aritmética simple, procedimientos de oficina, procesamiento electrónico de datos, hojas de cálculo, archivo, efectuar cálculos con rapidez y precisión, tener destreza en el manejo de máquina calculadora y en el manejo del computador, carismático, dinámico.

**2.- Objetivo:**

Supervisar la recepción, desembolso y custodia de valores, verificando y controlando los movimientos de caja; a fin de lograr la recaudación de ingresos a la Institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE CAJA</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-19

### **3.- Responsabilidad**

Es responsable del control directo de dinero en efectivo, cheques y vouchersdatafastque se mantiene en custodia de los cajeros facturados hasta el momento en que se realice el depósito en las respectivas cuentas de la empresa.

### **4.- Funciones**

- ✓ Verifica y analiza los movimientos de caja.
- ✓ Arqueos diarios de caja en la matriz y las sucursales
- ✓ Verificación de los ingresos físicos Vs. El sistema contable y los depósitos efectuados.
- ✓ Control de la facturación por boletos emitidos.
- ✓ Verificación de la correcta facturación de los boletos y paquetería en general.
- ✓ Control de la secuencia en ingresos, facturas y planillas de cobro.
- ✓ Seguimiento a los vendedores para que realicen el respectivo cobro en el caso que se otorguen créditos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
		201

<b>MANUAL DE FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE CAJA</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-19

- ✓ Revisión y anulación diaria de las cancelaciones automáticas que el sistema de captura de boletos genera cuando se abona o se paga un boleto con tarjeta de crédito, a fin de permitir la asociación del ingreso generado.
  
- ✓ Capacitación al personal para el buen manejo del sistema contable.
  
- ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
  
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LOS CAJEROS FACTURADORES</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-20

### 1.- Perfil del Cargo:

\***Edad:** Entre los 25 y 35 años

\***Nivel de Estudios:** Superior o cursando la carrera

\***Profesión:** Ing. Comercial, Ing. Contabilidad y Auditoría – C.P.A.

\***Experiencia Laboral:** Experiencia mínima de dos años

\***Idiomas:** 80% Inglés

\***Aptitudes y Actitudes:**

### 2.- Objetivo:

Lograr atender al cliente de manera oportuna y eficaz con el afán que no incomodar y retrasar en la espera de la entrega de las facturas a los clientes.

### 3.- Responsabilidad

El Cajero, es responsable absoluto ante la Empresa del custodio de los valores tanto físicos como de documentos que ha recibido, que ha entregado y en general todo lo que se le haya designado.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>



<b>MANUAL DE FUNCIONES DE CAJEROS FACTURADORES</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-20

#### **4.- Funciones**

- ✓ Recibe dinero en efectivo, cheque, depósitos bancarios, transferencias, vouchers de tarjetas de crédito.
- ✓ Factura Boletos, Servicios y Charters
- ✓ Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- ✓ Realiza depósitos bancarios.
- ✓ Elabora diariamente la relación de ingresos y egresos por caja.
- ✓ Suministra a su jefe inmediato los valores recaudados diariamente del movimiento de caja, para la supervisión y ejecución del arqueo de caja.
- ✓ Archiva comprobantes de Ingreso de caja, Facturas, Planillas de cobro y otros documentos asignados a su departamento de Caja.
- ✓ Chequea que los montos de los comprobantes de ingreso de caja y depósitos bancarios coincidan.
- ✓ Cuando efectúa un ingreso de caja, solicita la planilla de cobro original, para el registro del mismo, entrega el comprobante de ingreso original al cliente, la copia verde la retiene para el arqueo de caja, y la copia celeste para el custodio de las planillas para el respectivo control.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE FUNCIONES DE CAJEROS FACTURADORES</b>	
EMELATUR CÍA. LTDA.	Código: ET-20

- ✓ Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- ✓ Lleva bitácora de salida y entrada de dinero a la caja fuerte.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía a su jefe inmediato.
- ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- ✓ Elabora reporte de planillas de cobro al custodio de las mismas
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

#### 4.7.5.- Capacitación

La implementación de los manuales de funciones y procedimientos conlleva a realizar una capacitación al personal involucrado en la compañía, por lo que se ha realizado un cronograma de capacitación, el cual lo presentamos a continuación:

<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN</b> <b>“Implementación de manuales de funciones y procedimientos en la empresa Emelatur Cía. Ltda. de la Ciudad de Guayaquil”</b>						
<b>AREA</b>	<b>N. PERSONAS</b>	<b>HORAS CAPACITACIÓN</b>	<b>DIA DE INICIO</b>	<b>DIA TERMINO</b>	<b>HORA INICIO</b>	<b>HORA TERMINO</b>
VENTAS	14	10	17-jul	18-jul	8:30	17:30
ADMINISTRATIVA	11	8	19-jul	20-jul	8:30	17:30
CONTABLE	4	8	21-jul	22-jul	8:30	17:30

**Observación:** Se consideran dos días para la capacitación, ya que de acuerdo a la cantidad de personas se las va a dividir por grupos para que las áreas respectivas no queden sin ser atendidas.

Tabla N.- 6. Cronograma de Capacitación  
Elaborado por: Erika Cercado y Karen Montoya

Las capacitaciones serán realizadas durante la 3era semana del Mes de Julio del presente año, y se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa Emelatur Organización de Viajes y Turismo C. Ltda. Ubicadas en Luís Urdaneta 121 y Córdova.

#### **4.7.6.- Seguimiento**

La implementación **de manuales de funciones y procedimientos en la empresa Emelatur Cía. Ltda. de la Ciudad de Guayaquil**” comenzará como un plan piloto, luego de esto y sus resultados positivos se empezarán con los preparativos para la puesta en marcha de manera oficial.

#### **4.8.- Validación de la Propuesta**

El presente trabajo de investigación ha sido revisado y analizado por una experta, para dicho análisis se solicitó al profesional por medio de una carta, la misma que presentaremos a continuación:

Guayaquil, Mayo 10 del 2013.

Econ. Fernando Santistevan, MBA  
Ciudad

La presente misiva tiene objetivo solicitarle su contribución como experto, ya que tiene conocimientos muy sólidos en el área donde se desarrolló nuestro Proyecto de Tesis , a fin de que proceda con la validación del mismo título es **“ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO CONTABLE FINANCIERO DE LA EMPRESA EMELATUR CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2008-2011”**, dirigida por el M.B.A. Lcdo. Stalin GuamánAguiar, requisito previo a la obtención del título de Ingeniero(a) en Contabilidad Auditoria- C.P.A., en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para ello me permito remitir un ejemplar del proyecto de investigación.

Por la atención que se sirva dar a la solicitud, agradezco de antemano su colaboración

Atentamente,

Erika Cercado Tumbaco  
C.I. 1310129893

Karen Montoya Demera  
C.I. 0924262181

#### **4.8.1.- Validación de un Experto**

Una vez hecha la petición la experta emitió su veredicto, el mismo que respondió mediante carta de validación, la cual se presenta a continuación:

Guayaquil, 15 de mayo del 2013

Señoritas:

**Erika Cercado Tumbaco**

**Karen Montoya Demera**

Ciudad.-

De mis consideraciones:

En atención a lo solicitado, con respecto a la validación TEÓRICA del proyecto de investigación: **“ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO CONTABLE FINANCIERO DE LA EMPRESA EMELATUR CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERIODO 2008-2011”**, informo que no tengo observaciones a la misma.

Sin otro particular, les reitero mis sentimientos de consideración y estima.

Cordialmente,

Econ. Fernando Santistevan, MBA.

#### **4.9. Conclusiones.**

Culminada la investigación se ha podido identificar que la empresa Emelatur Organización de Viajes y Turismo C. Ltda. no dispone de manuales de procedimientos y funciones que permita orientar las funciones del personal administrativo, contable y de ventas en las actividades que se desarrollan diariamente, provocando duplicidad de funciones, sin que la Gerencia General tenga en claro los procesos que implican cada venta y transacción que se realiza.

La empresa Emelatur Organización de Viajes y Turismo no ha asignado la responsabilidad de cada área departamental, por lo que los empleados no realizan a cabalidad sus funciones dejando todo a medias implicando que otras personas terminen el trabajo desviando sus esfuerzos dejando inconclusas sus actividades diarias.

Por este motivo, se presentan atrasos al momento de generar una venta y todo lo que implica dicho proceso, sin que los directivos tomen decisiones sobre la problemática.

El manual de procedimientos y funciones en la empresa Emelatur Organización de Viajes y Turismo C. Ltda., optimizará las actividades que se desarrollan diariamente, evitara o minimizara errores al momento de generar una venta, tomando en consideración cada uno de los procesos que conlleva la realización de la misma.

Los principales beneficiarios de la propuesta serán los clientes, quienes podrán recibir una atención más rápida. Además, se beneficiará a los



trabajadores quienes asegurarán sus puestos de trabajo y la empresa Emelatur Organización de Viajes y Turismo C. Ltda. mediante la implementación del manual de funciones y procedimientos contara con información real en el momento que la Gerencia o Directivos la requieran.

A continuación se mencionan algunas ventajas de la Implementación de los manuales de funciones y procedimientos:

- Estandarizar el proceso de contabilización y control de pago de proveedores.
- Comunicarse bajo los mismos parámetros en las áreas de Contabilidad, Ventas y Facturación
- Asignar funciones a los responsables por cada una de las actividades de acuerdo a las áreas departamentales.

#### **4.10. Recomendaciones**

1.-Ante las variaciones constantes en las necesidades de los clientes en el sector turístico, se recomienda realizar estrategias de mercado que logren captar la atención de los clientes de acuerdo a los diferentes segmentos.

2.-Establecer parámetros para dar seguimiento periódico al cumplimiento de las metas propuestas establecidas en consenso con la Gerencia General y Gerencia de Ventas.

3.-El recurso humano en las empresas es uno de los factores más importantes para alcanzar la consecución de los objetivos institucionales, por lo que se recomienda la capacitación constante del personal que labora en los diversos departamentos de la empresa.

4.- La empresa no cuenta con base de datos actualizadas por lo que se recomienda se contrate por un periodo determinado a una persona capaz de realizar la depuración de la base de datos existente y a la vez incorporar una nueva base de manera que se tenga más amplitud al momento de promocionar los servicios de la empresa.

5.- Al realizar el correspondiente análisis a los diferentes conceptos por los cuales los clientes efectúan cambios en compra de los servicios se descubrió que no existen políticas ni plazos para las mismas. Por lo que se recomienda el diseño de políticas para aceptar los cambios que requieren los pasajeros.

6.-Al intentar revisar información de periodos anteriores para el análisis respectivo se observó que la información contable y de producción no se encontraba organizada de una forma adecuada, por lo que nos permitimos recomendar se cree un espacio físico para la organización de

los archivos y se responsabilice a los distintos departamentos por la organización o custodia.

7.- Se recomienda realizar la actualización del sistema contable y que se adapte a las necesidades que actualmente tiene la empresa, debido a que existen muchas funciones que no se utilizan y otras que por parámetros informáticos no pueden ser utilizados por los usuarios.

8.- De igual manera se recomienda realizar la implementación de las ISO de Gestión de Calidad de manera que permitirá una mejor organización dentro de la empresa.

## ANEXOS


### Anexo N.-1. Productos y Tarifarios

# TARIFARIO HOTELES



EXCLUSIVO PARA EMELA TOUR

HOTELES PLAYA









www.westin-playa-bonita.ciudades.com Km 6 Camino a Veracruz, Panamá

CATEGORIA	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	NIÑOS
GRAN LUJO	\$ 237	\$ 106	\$ 106	\$ 31









www.intercontinental.com/espanol Camino a Veracruz, KM 7, Distrito Arraijan • Panamá

CATEGORIA	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	NIÑOS
LUJO	\$ 177	\$ 93	\$ 93	\$ 31









www.bijaopanama.com Carretera Interamericana km 108, Guías De Anton Santa Clara, Panamá

CATEGORIA	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	NIÑOS
PRIMERA SUP.	\$ 157	\$ 112	\$ 106	\$ 50

<p>Matriz: Luis Urdaneta 121 y Cordova (Esq.) PBX: (593-4) 2-565247 / Telf. 2-303330 Fax: (593-4) 2-565865 / Cel. 094501552 E-mail: emelaviteri@emelatour.com</p>	<p>Sucursal Aeropuerto Jose J. de Olmedo Av. de la Americas S/N y Av. Constitucion Planta Alta Locales 1-2 / Cel. 093997071 PBX: (593-4) 2-169101 / 2-169102</p>	<p>Sucursal Malecón Simon Bolivar 416 y Tomas Martinez Edif. "KIL" Esq. / Cel. 091361314 PBX: (593-4) 2-303332 / Telf. 2-560217</p>
---	--	---

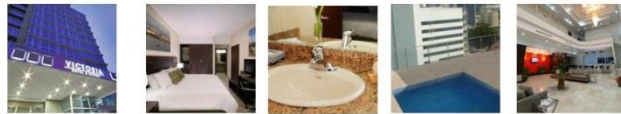
# TARIFARIO HOTELES

**Emela Tour**  
Corporation  
IATA

EXCLUSIVO PARA EMELA TOUR

## HOTELES CIUDAD

**VICTORIA**  
HOTEL & SUITES  
PANAMA



www.victoria-hotel-suites.com

Bella Vista, El Cangrejo, Panama City

CATEGORIA	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	NIÑOS
PRIMERA	\$ 116	\$ 58	\$ 49	\$ 29

**Hotel**  
**EL PANAMA**  
Convention Center & Casino



www.elpanama.com

Via Espana 111, 1753, Panamá

CATEGORIA	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	NIÑOS
LUJO	\$ 131	\$ 66	\$ 64	\$ 33

**TRUMP**  
OCEAN CLUB  
INTERNATIONAL HOTEL & CASINO  
PANAMA



www.es.trumppanamahotel.com

Calle Punta Colon, Punta Pacifica Panama City, Panama

CATEGORIA	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	NIÑOS
ESPECIAL DE LUJO	\$ 229	\$ 115	\$ 98	\$ 58

Matriz:  
Luis Urdaneta 121 y Cordova (Esq.)  
PBX: (593-4) 2-565247 / Telf. 2-303330  
Fax: (593-4) 2-565865 / Cel. 094501552  
E-mail: emelaviteri@emelatour.com

Sucursal Aeropuerto Jose J. de Olmedo  
Av. de la Americas S/N y Av. Constitucion  
Planta Alta Locales 1-2 / Cel. 093997071  
PBX: (593-4) 2-169101 / 2-169102

Sucursal Malecón  
Simon Bolivar 416 y Tomas Martinez  
Edif. "KIL" Esq. / Cel. 091361314  
PBX: (593-4) 2-303332 / Telf. 2-560217

# TARIFARIO HOTELES

EXCLUSIVO PARA EMELA TOUR

**Emela Tour**  
Corporation



## HOTELES COLÓN



Avenida Perú y Calle 30, Ciudad de Panamá. Tel: +507 301 11 33

[www.newhotelwashington.net](http://www.newhotelwashington.net)

CATEGORIA	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	NIÑOS
TURISTA	\$ 80	\$ 40	\$ 33	\$ 22



53 Este y la Avenida 5A B Sur, Ciudad de Panamá (antes Radisson Royal)

[www.sheratonpanama.com](http://www.sheratonpanama.com)

CATEGORIA	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	NIÑOS
PRIMERA SUP.	\$ 122	\$ 61	\$ 40	\$ 31



MELIÁ PANAMÁ CANAL



Antigua Escuelas De Las Americas | Lake Gatun, Colon, Panamá

[www.es.melia.com/](http://www.es.melia.com/)

CATEGORIA	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	NIÑOS
LUJO	\$ 106	\$ 53	\$ 53	\$ 27

Matriz:  
Luis Urdaneta 121 y Cordova (Esq.)  
PBX: (593-4) 2-565247 / Telf. 2-303330  
Fax: (593-4) 2-565865 / Cel. 094501552  
E-mail: [emelaviteri@emelatour.com](mailto:emelaviteri@emelatour.com)

Sucursal Aeropuerto Jose J. de Olmedo  
Av. de la Americas S/N y Av. Constitucion  
Planta Alta Locales 1-2 / Cel. 093997071  
PBX: (593-4) 2-169101 / 2-169102

Sucursal Malecón  
Simon Bolivar 416 y Tomas Martinez  
Edif. "KIL" Esq. / Cel. 091361314  
PBX: (593-4) 2-303332 / Telf. 2-560217

# TARIFARIO HOTELES

EXCLUSIVO PARA EMELA TOUR

**Emela Tour**  
Corporation

## SERVICIOS



SERVICIO	1PAX	2PAX	3PAX	4PAX	5PAX
Traslado Aeropuerto / Hotel Ciudad (Una Vía)	41	21	17	15	14
Traslado Aeropuerto / Muelle Colón (Una Vía)	162	81	54	41	33
Traslados Aeropuerto / Hotel Playa / Aeropuerto	95	48	48	48	48
Traslados Aeropuerto / Hotel Playa / Hotel Ciudad / Aeropuerto	89	75	72	69	68
Traslado Hotel ciudad / Hotel Colón ó Muelle (Una Vía)	162	81	54	41	33
Día entero City Tour + Canal + Compras Albroom	95	48	15	15	15
Día entero a Zona Libre de Colón	135	68	59	44	35

SERVICIO	6PAX	7PAX	8PAX	9PAX	GEUPOS 10PAX
Traslado Aeropuerto / Hotel Ciudad (Una Vía)	13	13	13	12	10
Traslado Aeropuerto / Muelle Colón (Una Vía)	27	24	21	18	14
Traslados Aeropuerto / Hotel Playa / Aeropuerto	48	48	48	48	48
Traslados Aeropuerto / Hotel Playa / Hotel Ciudad / Aeropuerto	67	67	66	66	64
Traslado Hotel ciudad / Hotel Colón ó Muelle (Una Vía)	27	24	21	18	14
Día entero City Tour + Canal + Compras Albroom	15	15	15	15	15
Día entero a Zona Libre de Colón	30	25	22	20	14

Matriz:  
Luis Urdaneta 121 y Cordova (Esq.)  
PBX: (593-4) 2-565247 / Telf. 2-303330  
Fax: (593-4) 2-565865 / Cel. 094501552  
E-mail: emelaviteri@emelatour.com

Sucursal Aeropuerto Jose J. de Olmedo  
Av. de la Americas S/N y Av. Constitucion  
Planta Alta Locales 1-2 / Cel. 093997071  
PBX: (593-4) 2-169101 / 2-169102

Sucursal Malecón  
Simon Bolivar 416 y Tomas Martinez  
Edif. "KIL" Esq. / Cel. 091361314  
PBX: (593-4) 2-303332 / Telf. 2-560217



# WESTIN®

HOTELS & RESORTS

## ¡CIUDAD Y PLAYA!

### PROGRAMA INCLUYE:

- Boleto aéreo.
- Guayaquil - Panamá - Guayaquil.
- Traslado aeropuerto - hotel de playa.
- 02 NOCHES HOTEL INTERCONTINENTAL.
- Uso de las instalaciones del hotel.
- Sistema todo incluido.
- Desayunos, almuerzos y cenas tipo buffet.
- Restaurantes de especialidades y bares.
- Starfish Grill, Internacional y mariscos.
- Soléo, Tapas mediterráneas y Bar de VINOS.
- Asiana, Fusión de sabores de Asia.
- Tierra y Fuego, parrilla de lujo de América Latina.
- Bamboo Beach Snacks.
- 3 Piscinas y Centro de negocios.
- Deportes acuáticos no motorizados.
- Traslado Hotel de playa a ciudad.
- 01 ó 02 noches de alojamiento en hotel de Ciudad.
- City Tour - Visita al Canal - Compras Allbrook Mall. *(Aplica en programa de 4 noches)*
- Traslado Hotel de ciudad - aeropuerto.
- Guía acompañante con atención personalizada.
- 2.4% IVA.
- Tasas Aeroportuarias de Ecuador y Panamá.
- Impuestos aéreos, hoteleros, ISD.

### MUY IMPORTANTE:

- Se considera niños a los menores de 11 años.
- Niños comparten habitación con 2 adultos.
- La hab. Triple son 2 camas dobles, no 3 camas.
- No incluye gastos o servicios no especificados en el programa.
- Para reservar abono \$100 por pasajero no reembolsable.
- Tarifas sujetas a cambio y disponibilidad aérea y hotelera.
- **Tarifa especial de compra anticipada.**

**TARIFA VIGENTE HASTA DICIEMBRE 2012**

**Oficina Matriz:**  
 Luis Urdaneta 121 y Cordova (Esq.)  
 PBX: (593-4) 2-565247 / Telf. 2-303330  
 Fax: (593-4) 2-565865 / Cel. 0994501552  
 E-mail: promociones@emelatour.com



VUELO COMERCIAL ITINERARIO	
QUITO-GUAYAQUIL	06H45
GUAYAQUIL-PANAMÁ	08H40
PANAMÁ-GUAYAQUIL	11H40
GUAYAQUIL-QUITO	15H20

## SALIDAS DIARIAS

CONSULTA TU  
AEROLINEA PREFERIDA

CIUDAD Y PLAYA ( 2 NOCHES PLAYA - 2 NOCHES CIUDAD )	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	3RA EDAD	NIÑOS
WESTIN 5* Y WYNDHAN GARDEN 4* www.westin.com www.wyndhan.com	1210	961	913	906	700
WESTIN 5* Y VICTORIA 4* www.westin.com www.victoriahotelsuites.com	1210	961	923	906	700
WESTIN 5* Y EL PANAMÁ 5* www.westin.com www.elpanama.com	1298	1005	953	950	727

CIUDAD Y PLAYA ( 2 NOCHES PLAYA - 1 NOCHES CIUDAD )	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	3RA EDAD	NIÑOS
WESTIN 5* Y WYNDHAN GARDEN 4* www.westin.com www.wyndhan.com	1092	902	868	847	700
WESTIN 5* Y VICTORIA 4* www.westin.com www.victoriahotelsuites.com	1092	902	874	847	670
WESTIN 5* Y EL PANAMÁ 5* www.westin.com www.elpanama.com	1136	925	889	870	681

**Tarifas validas para grupo minimo 06 pasajeros**



**Emela Tour Corporation**  
 www.emelatour.com



# PANAMA

ATHRC0011A

Actualizado: Septiembre 1 / 2012



### VUELO COMERCIAL ITINERARIO

QUITO-GUAYAQUIL	06H45
GUAYAQUIL-PANAMÁ	08H40
PANAMÁ-GUAYAQUIL	11H40
GUAYAQUIL-QUITO	15H20

#### INCLUYE:

- Boleto aéreo Guayaquil - Panamá - Guayaquil
- 03 noches de alojamiento.
- Desayunos tipo Buffet.
- \$20 dólares en crédito de bebidas por día y por habitación.
- \$25 dólares en match play por estadia en el casino Majestic.
- Libreta de descuentos para el centro comercial Multicentro.
- 2.4% IVA.
- Tasas aeroportuarias de Ecuador y Panamá.
- Impuestos aéreos, hoteleros e ISD.

#### MUY IMPORTANTE:

- Se considera niños a los menores de 11 años.
- Niños comparte habitación con 2 adultos.
- La habitación triple son 2 camas dobles, no 3 camas.
- No incluye gastos o servicios no especificados en el programa.
- Para reservar, abono \$100 por pasajero no reembolsable.
- Tarifas sujetas a cambio y disponibilidad aérea y hotelera.

## SALIDAS DIARIAS CONSULTA TU AEROLINEA PREFERIDA



### Precios por persona

HOTEL MEGAPOLIS HARD ROCK	3 NOCHES									
	SENCILLA	N/A	DOBLE	N/A	TRIPLE	N/A	3RA EDAD	N/A	NIÑOS	N/A
	1064	182	793	92	773	87	733	92	587	41

### ELIGE TU OPCIÓN

Tarifa válides mínimo 6 pasajeros

OPCION #1	OPCION #2	OPCION #3	OPCION #4
• Traslados aeropuerto, hotel, aeropuerto	• Traslados aeropuerto, hotel, aeropuerto • City Tour + Canal + Compras	• Traslados aeropuerto, hotel, aeropuerto • Día completo Zona Libre	• Traslados aeropuerto, hotel, aeropuerto • City Tour + Canal + Compras • Día completo Zona Libre
<b>\$23</b>	<b>\$36</b>	<b>\$47</b>	<b>\$58</b>

## TARIFA VIGENTE HASTA DICIEMBRE 2012

#### Oficina Matriz:

Luis Urdaneta 121 y Cordova (Esq.)  
PBX: (593-4) 2-565247 / Telf. 2-303330  
Fax: (593-4) 2-565865 / Cel. 0994501552  
E-mail: promociones@emelatour.com

**Emela Tour**  
Corporation

[www.emelatour.com](http://www.emelatour.com)



**ATCYPDEC0002**  
Actualizado: SEPTIEMBRE 01 / 2012

## DECAMERON

All Inclusive Hotels & Resorts  
**¡ PLAYA Y CIUDAD !**

### PROGRAMA INCLUYE:

- Boleto aéreo  
GUAYAQUIL - PANAMÁ - GUAYAQUIL
- Asistencia en aeropuerto.
- Traslado aeropuerto – hotel de playa.
- 2 noches de HOTEL DECAMERON.
- Plan todo incluido.
- Desayunos, almuerzos y cenas tipo buffet.
- 10 restaurantes (8 a la carta y 3 buffet).
- 11 bares con bebidas soft y alcoholicas ilimitadas.
- Discoteca con bar abierto.
- Shows diurnos y nocturnos.
- Deportes acuaticos no motorizados.
- Traslado hotel de playa – hotel de ciudad.
- 2 noches de hotel ciudad panama, según elección.
- Desayunos buffet diarios.
- City tour +canal + tarde de compras en Albrook Mall *(Aplica en programa de 4 noches)*
- Traslado hotel de ciudad – aeropuerto.
- Asistencia de guia lider.
- 2.4% IVA.
- Tasas Aeroportuarias de Ecuador y Panamá.
- Impuestos aéreos, hoteleros, ISD.

### MUY IMPORTANTE:

- Se considera niños a los menores de 11 años.
- Niños comparten habitacion con 2 adultos.
- La hab. Triple son 2 camas dobles, no 3 camas.
- No incluye gastos o servicios no especificados en el programa.
- Para reservar abono \$100 por pasajero no reembolsable.
- Tarifas sujetas a cambio y disponibilidad aérea y hotelera.
- **Tarifa especial de compra anticipada.**

VUELO COMERCIAL ITINERARIO	
QUITO-GUAYAQUIL	06H45
GUAYAQUIL-PANAMÁ	08H40
PANAMÁ-GUAYAQUIL	11H40
GUAYAQUIL-QUITO	15H20

## SALIDAS DIARIAS

### CONSULTA TU AEROLINEA PREFERIDA

PLAYA Y CIUDAD ( 01 NOCHE CIUDAD – 02 NOCHES PLAYA )						
HOTELES	VIGENCIA	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	3RA EDAD	NIÑOS
DECAMERON Y SOLOY (HAB. SUP) 3* www.granhotelsoloy.com	01 – 18 AGO	996	868	860	814	698
	AGO 19 – DIC 20	953	837	831	784	685
DECAMERON Y SUITE AMBASSADOR 3* www.suiteambassador-hotel.com	01 – 18 AGO	1029	897	867	825	706
	AGO 19 – DIC 20	986	850	838	795	693
DECAMERON Y WYNDHAN GARDEN 4* www.wyndhan.com	01 – 18 AGO	1044	886	871	831	708
	AGO 19 – DIC 20	1001	856	842	802	694
DECAMERON Y VICTORIA 4* www.victoriahotelsandresorts.com	01 – 18 AGO	1044	886	877	831	708
	AGO 19 – DIC 20	1001	856	847	802	694
DECAMERON Y EL PANAMÁ 5* www.elpanama.com	01 – 18 AGO	1088	908	891	853	718
	AGO 19 – DIC 20	1045	879	862	824	705

PLAYA Y CIUDAD ( 02 NOCHES CIUDAD – 02 NOCHES PLAYA )						
HOTELES	VIGENCIA	SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	3RA EDAD	NIÑOS
DECAMERON Y SOLOY (HAB. SUP) 3* www.granhotelsoloy.com	01 – 18 AGO	1065	910	894	855	719
	AGO 19 – DIC 20	1022	881	864	826	706
DECAMERON Y SUITE AMBASSADOR 3* www.suiteambassador-hotel.com	01 – 18 AGO	1132	930	906	875	735
	AGO 19 – DIC 20	1089	901	877	846	722
DECAMERON Y WYNDHAN GARDEN 4* www.wyndhan.com	01 – 18 AGO	1161	945	915	890	738
	AGO 19 – DIC 20	1118	915	886	861	725
DECAMERON Y VICTORIA 4* www.victoriahotelsandresorts.com	01 – 18 AGO	1161	945	926	890	738
	AGO 19 – DIC 20	1119	915	897	861	725
DECAMERON Y EL PANAMÁ 5* www.elpanama.com	01 – 18 AGO	1250	989	955	934	765
	AGO 19 – DIC 20	1207	959	926	905	751

Tarifas validas para grupo mínimo 06 pasajeros

**TARIFA VIGENTE  
HASTA DICIEMBRE 2012**



**Oficina Matriz:**  
Luis Urdaneta 121 y Cordova (Esq.)  
PBX: (593-4) 2-565247 / Telf. 2-303330  
Fax: (593-4) 2-565865 / Cel. 0994501552  
E-mail: promociones@emelatour.com

IATA Corporation  
**Emela Tour**  
*¡El viaje comienza aquí!*  
www.emelatour.com

## SORPRENDE A TUS PASAJEROS...

# ¡ESCÁPATE!

## Panamá de Lujo.. Compras, Farra y Casino!!



**SALIDAS DIARIAS  
CONSULTANOS TU  
AEROLINEA PREFERIDA**



### Plan Incluye:

- Boleto aéreo Guayaquil - Panamá – Guayaquil.
- Asistencia y coordinación personalizada en el aeropuerto
- Traslados aeropuerto - hotel - aeropuerto.
- 03 Noches de alojamiento en **HOTEL EL PANAMÁ 5\***
- Internet gratis en todo el área del hotel (solicita clave en recepción)
- Desayunos buffet en el restaurant Flamingo's
- Cuponera de descuentos "Fiesta Casino" del Hotel El Panamá
- Coctel de bienvenida
- Descuentos en bebidas y comidas en Salsa's Bar \$ Grill
- Uso de las instalaciones del Hotel
- Cuponera de descuento para el C.C. MetroMall con traslado de ida.
- Guía de compras profesional.
- Asesoría en compras y embalaje.
- Tasas aeroportuarias de Ecuador y Panamá.
- Impuestos aéreos, hoteleros e ISD.
- 2.4% IVA.

### Muy Importante:

- Se considera niños a los menores de 11 años.
- Niños comparten habitación con 2 adultos.
- La hab. Triple son 2 camas dobles, no 3 camas.
- No incluye gastos ó servicios no especificados en el programa.
- Para reservar abono \$100 por pasajero no reembolsable.
- Tarifas sujetas a cambio y disponibilidad aérea y hotelera.

### Precio por persona:



Hotel	Sencilla	Doble	Triple	3ra Edad	Niños
El Panamá	973	747	735	688	574
	N/A 137	N/A 68	N/A 60	N/A 68	N/A 31

**Tarifa de noche adicional aplica sólo para este programa**

### Además...

Disfruta de las bondades de los diferentes restaurants del Hotel "El Panamá"  
- Sushi Bar Lounge  
- Barbacoa "Las Palmas"  
- Pool Bar  
- Restaurant "Miraflores"  
(Ubicado en las exclusas)

Matriz:  
Luis Urdaneta 121 y Cordova (Esq.)  
PBX: (593-4) 2-565247 / Telf. 2-303330  
Fax: (593-4) 2-565865 / Cel. 094501552  
E-mail: emelaviteri@emelatour.com

Sucursal Aeropuerto Jose J. de Olmedo  
Av. de la Americas S/N y Av. Constitucion  
Planta Alta Locales 1-2 / Cel. 093997071  
PBX: (593-4) 2-169101 / 2-169102

Sucursal Malecón  
Simon Bolivar 416 y Tomas Martinez  
Edif. "KIL" Esq. / Cel. 091361314  
PBX: (593-4) 2-303332 / Telf. 2-560217

**Emela Tour  
Corporation**

[www.emelatour.com](http://www.emelatour.com)

# Puerto Plata TODO INCLUIDO !!!

  
**República Dominicana**  
Lo tiene todo

*Farras, Espectáculos y Diversión !!!*

**MARZO 14 AL 18**



## Programa Incluye:

- Boleto aéreo Guayaquil – Puerto Plata – Guayaquil (VIA COPA)
- Traslados Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto.
- 4 noches de alojamiento en el Hotel Playa Dorada ★★★★★
- Sistema "Todo Incluido".
- Desayunos, almuerzos y cenas tipo BUFFET.
- Cenas a la carta en restaurantes de especialidades
- Bebidas ilimitadas, Snacks durante el día.
- Programa diario de actividades
- Uso de las instalaciones del complejo: Piscina, sauna, jacuzzi, gimnasio, entre otros.
- Discoteca Sambaye con bar abierto
- Deportes acuáticos no motorizados como snorkel, kayak, windsurf, vela, aeróbicos, etc.
- Clases de merengue, aeróbicos en la piscina, volley ball de playa,
- Entrada **OCEAN WORLD ADVENTURE PARK**, Marina y Casino.  
Es un complejo de entretenimiento único donde podrás disfrutar de delfines, focas, tigres, aves exóticas, espectáculos y mucho más.
- **Visita a Cabarette.** Arena dorada, aguas cristalinas, olas y viento, ¿que más quiere en una playa para practicar deportes náuticos? además, pese a ser una playa caribeña, Playa Cabarete carece de arrecifes, por lo que se evitan grandes riesgos en caso de caídas.
- Impuestos aéreos y hoteleros.
- Tasas aeroportuarias de Ecuador y República Dominicana.

..... **Y Mucha Diversión** .....

**PRECIO POR PERSONA EN HAB. DOBLE**  
**USD. 997**  
**IMPUESTOS AEREOS**  
**USD.253**

 **Emela Tour Corporation**

  
**Copa Airlines**  
copaaair.com

**Oficina Matriz:**  
Luis Urdaneta 121 y Cordova (Esq.)  
PBX: (593-4) 2-565247 / Telf. 2-303330  
Fax: (593-4) 2-565865 / Cel. 0994501552  
E-mail: promociones@emelatour.com

Fuente: Emelatur Organización de Viajes y Turismo C. Ltda.

Anexo N.-3. Principales Proveedores Nacionales

<b>Nombre del Proveedor</b>	<b>Actividad</b>
Tame	Línea Aérea
Copa	Línea Aérea
Lan	Línea Aérea
Repviajes	Operadora de Turismo
Vipecuador Vacaciones	Operadora de Turismo
Carapachos Tours	Operadora de Turismo
Cetitur	Operadora de Turismo
Decameron	Operadora de Turismo
Segurviajes	Seguros de Viajes
Corona Real	Hotelería

Elaborado por: Erika Cercado y Karen Montoya.

Anexo N.- 3. Principales Proveedores Internacionales

<b>Nombre del Proveedor</b>	<b>Actividad</b>	<b>Localidad</b>
Hotel Soloy	Hotelera	Panamá
Hotel El Panamá	Hotelera	Panamá
Hotel Wyndham Garden	Hotelera	Panamá
Intercontinental	Hotelera	Panamá
Hotel Meliá	Hotelera	Panamá
Playa Dorada	Hotelera	Puerto Plata
Aventuras 2000	Transporte	Panamá

Elaborado por: Erika Cercado y Karen Montoya

Anexo N.-4. Formato de la encuesta



## FORMATO DE ENCUESTA

### UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL ESCULA DE CIENCIAS CONTABLES

### PROYECTO DE INVESTIGACION PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – CPA.

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA EMELATUR DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

**Objetivo:** Conocer el criterio de cada uno de los empleados de la compañía.

Respecto al Problema y la Propuesta “**Análisis del Funcionamiento Contable Financiero de le empresa Emelatur Cía. Ltda. De la ciudad de Guayaquil, Periodo 2008-2011**”

#### INFORMACION GENERAL:

**Instrucciones:** Marque con una X en las alternativas que corresponda.

**Sexo:** Masculino

Femenino

**Nivel de Educación:**

Primer Nivel

Segundo Nivel

Tercer Nivel

Cuarto Nivel

**INFORMACION ESPECÍFICA:**

**Instrucciones:** Marque con una X en la alternativa que usted considere adecuada, conforme a la escala propuesta.

**ENCUESTA EMELA TOUR CIA. LTDA.**

No.	ALTERNATIVAS	Muydeacuerdo	Deacuerdo	Neutral	EnDesacuerdo	Muyen desacuerdo
	PREGUNTAS					
		5	4	3	2	1
	<b>SITUACIONACTUAL</b>					
1	¿Cuenta con algún título profesional relacionado con el área en que actualmente labora?					
2	¿La empresa cuenta con alguna herramienta o método que permita almacenar la información de su cliente?					
3	¿La empresa ha identificado cuáles son sus procesos críticos?					
4	¿Existen manuales donde los diferentes procesos estén debidamente detallados?					
5	¿Los procedimientos son conocidos y aplicados por el personal?					



6	¿La empresa incentiva al personal para que mejoren los procesos en los que están involucrados?					
7	¿La empresa evalúa periódicamente sus procesos?					
8	¿La empresa cuenta con un programa de servicios de calidad?					
9	¿Considera que se ha comunicado eficientemente los objetivos de la empresa a los empleados?					
10	¿Considera Usted que en todos los niveles de la empresa los objetivos que persigue la organización son claros?					
11	¿La empresa recluta al personal siguiendo una normativa previamente establecida?					
12	¿La empresa ha determinado los puestos de trabajo necesarios para su funcionamiento?					
13	¿La empresa ha determinado en un manual las principales funciones por cada puesto de trabajo requerido?					
14	¿La empresa brinda capacitaciones y entrenamientos de calidad en el servicio de forma periódica al personal?					
15	¿La empresa cuenta con procesos de negociación establecidos y documentados en el manual?					
16	¿Cómo parte de un equipo de equipo de trabajo tiene clara sus funciones y objetivos?					

Elaborada por: Erika Cercado y Karen Montoya

Anexo N.-5. Nómina del personal vigente de Emelatur Cía. Ltda. 2013.

Cant.	N.- Cédula	Nombres y Apellidos
1	0924150014	Álava Santillán Shirley Yusel
2	0915661060	Armijos Agila Fátima Paola
3	0914170741	Ávila Morán Nathaly Lucía
4	0907835250	Bernabé Farro Pedro Alejandro
5	0925680365	Blum Torres Jenny Malena
6	0913470001	Camino Morán Rosa Isabel
7	0919598698	Carpio Aguilar Débora Eunice
8	0915738736	Centeno García José Roberto
9	0927688994	Chele Chávez Gisella del Rocío
10	0920499613	De la Rosa guerra Linda Zulay
11	0924007438	Díaz Olivo César Israel
12	0911212397	Fajardo Reinoso María Miguelina
13	0908857659	Farfán Sellan Ana Marcela
14	0917470106	García Hernández Enrique Martín
15	0909571119	González Viteri Mará Fernanda
16	0913967725	MontesdeocaBaidal Linda Lourdes
17	0918685363	Olivo Morejón Katherine Yadira
18	0903717080	Ortega Álava Marianella del Rocío
19	0916667827	Ortega Chávez Juan Xavier
20	0919486720	Ramírez Piloso Sonia Victoria
21	0913087193	Rodríguez Salcedo Henry
22	0913779039	Salame Viteri Daniel Elías
23	0909191371	Salazar Echeverry Adriana
24	0906518014	Torres Romero Ulises Franklin
25	0908342934	Tubay Baque Marbella
26	1713087979	VásconezVillamar Jenny Clorinda
27	1306667476	Villón Navarro Guillermo
28	0901911669	Viteri Zúñiga Emelina María
29	0912149366	Zambrano Mera Jacinto

Anexo N.-6. Principales actividades del área técnica u operacional.



**Diseño y organización de servicios y productos**

- a) Preparación de itinerarios
- b) Programación de las actividades a desarrollar.
- c) Determinación de costos
- d) Fijación de precio final



**Contratación**

Consiste en contactar, seleccionar y contratar proveedores en todo el mundo: transportistas, hoteles, operadores, restaurantes, guías, etc.



**Reservas Hoteleras:** Recibe y controla las solicitudes de reservas de hoteles de los diferentes puntos de venta, éstas reservas son realizadas por correo, skype y por teléfono



**Reservas Aéreas:** Recibe y controla las solicitudes de reservas aéreas,, estas reservas se las realizan desde una central general o de los pdiferentes puntos de emisiones

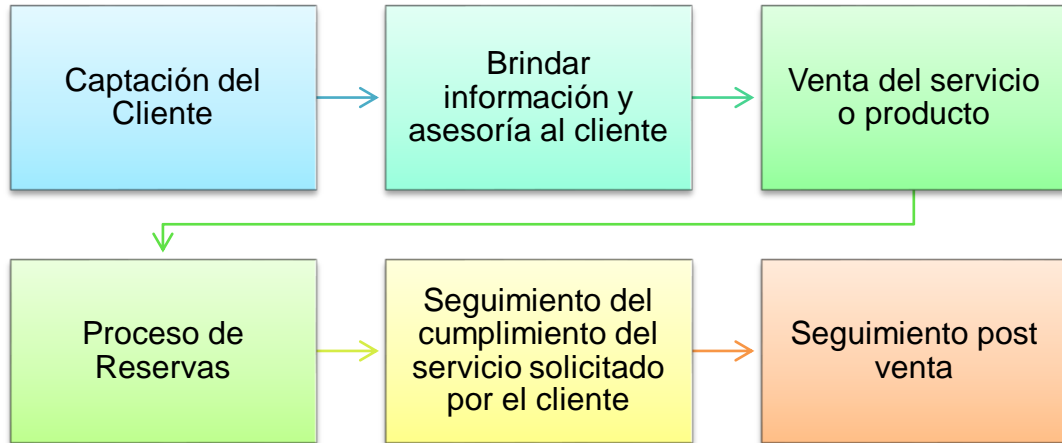


**Operaciones:** Es la división que controla los servicios ofrecidos por la agencia, esta área de gestión es la que está conformada por: transportista, guías, operadores, entre otros.



**Base de Datos:** Es el condensado de la información de los clientes y proveedores. Debe estar al servicio de todos los departamentos.

Anexo N.-7. Proceso de asesoría y cumplimiento de una venta.



Elaborado por: Erika Cercado y Karen Montoya

Anexo N.-8. Personal de Emelatur Organización de Viajes y Turismo C. Ltda.

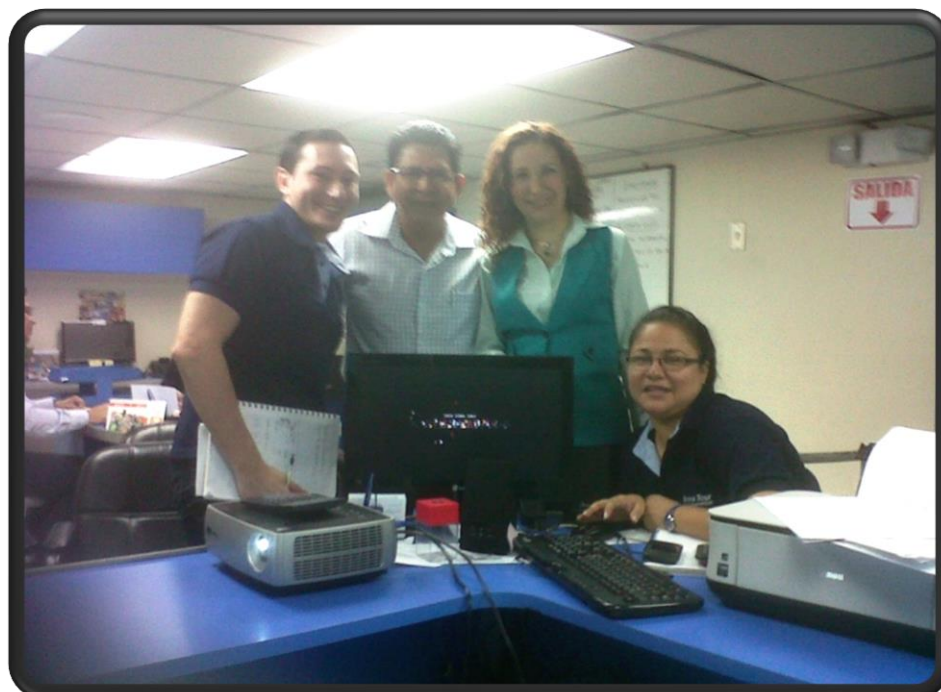
## **DIRECTIVOS EN SALA DE REUNIONES**



## **DEPARTAMENTO COMERCIAL Y VENTAS**



# DEPARTAMENTO CONTABLE-FINANCIERO ADMINISTRATIVO



# PERSONAL EN GENERAL



## Bibliografía

1. Aguirre De Mena Juan M., Rodríguez Fernández, Tous Zamora Dolores. (2002) Organización y Métodos de Trabajo. Primera Edición. Ediciones Pirámide, S.A.
2. Aguirre Ormachea, Juan (1995). Contabilidad general : Definición y conceptos básicos-Principios contables-Plan general de contabilidad-Análisis del balance. Cultural de Ediciones S.A. Madrid – España.
3. Alonzo T. José. (1998). Diseño de Sistemas Administrativos y Contables: Vigésima segunda edición, Caracas – Venezuela.
4. Amaya Correa, Jailer (2004). Manuales de Normas y Procedimientos. Recuperado de [www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos/normasyprocedimientos.html](http://www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos/normasyprocedimientos.html).
5. Alvarado Martínez y Escobar,(1983) " La Contaduría Pública". Estudio de su génesis y de su evolución hasta nuestros días. UNAM.
6. Álvarez Torres, Martín (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Editorial Panorama.
7. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID), T&L Informe Final PLANDETUR 2020, 26 de septiembre del 2007.
8. Cárdenas Favio (1999). Comercialización del Turismo, Determinación y Análisis. Editorial Trillas. México.
9. De la Torre, Francisco. (1992). Agencias de Viajes y Transportación. Editorial Trillas.
10. Elizondo López, Arturo (2002). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Internacional Thomson, S.A.
11. Fierro Martínez, ángel María (2011). Contabilidad General. Ediciones ECOE Cuarta Edición.
12. Francis Lefebvre (2012). Memento Contable. Editorial Francis Lefebvre S.A.
13. Fuente Emelatur Organización de Viajes y Turismo Cía. Ltda.
14. González Pérez, Jesús. (2002). Manual de Procedimiento Administrativo. Segunda Edición. Editor Cevitas.
15. IATA: reglamentos para la creación de una agencia de viajes
16. Kast, Rosenzweig. (1987). Administración en las Organizaciones. Editorial McGraw- Hill. México
17. Kosciuk Nicolás H. (2006) Sistemas de Información Gerencial. Editorial Laudon y Laudon
18. Laurence J. Gitman (2003). Fundamentos De Administración Financiera, Séptima EdiciónOxford University PressHarla, México.



19. Macías Víctor (2012). Proceso de Implementación NIIF Ecuador. Recuperado de [www.icontable.com/node/1045](http://www.icontable.com/node/1045).
20. March James y Herber Simon.(1969). Teoría de la Organización. Madrid. Ediciones Ariel.
21. Mercantiles y las Escuelas de Comercio. Ediciones Colegio de Titulado Mercantiles de León.
22. Morales, Frank (2010). Conozca los tipos de investigación. Recuperado de [www.manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa](http://www.manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa)
23. Morán A. Francisco. (2007). Historia de la Contabilidad, los Estudios
24. Organización Mundial de Turismo. Recuperado de [www.taringa.net/posts/turismo-del-mundo.html](http://www.taringa.net/posts/turismo-del-mundo.html)
25. Paz Pérez, Horacio. ((2006). Fundamentos de Contabilidad. Negocios Unidos Estudios y Asesorías S.A. Cuarta Edición.
26. Paz Pérez, Horacio (2008). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Segunda Edición.
27. Romero Yibetza (2009) Operacionalización de las Variables. Recuperado de [www.monografias.com/trabajos58/clasificacion-variables/clasificacion-variables2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos58/clasificacion-variables/clasificacion-variables2.shtml)
28. Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Editores Cengage Learning. Tercera Edición.
29. Rojas, Demóstenes (1982) ABC de la Contabilidad. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Quinta Edición
30. Sinisterra Gonzalo, E. Luis y Henao Harvey (2009). Desarrollo Histórico de la Contabilidad. Recuperado de [www.Oocities.org](http://www.Oocities.org).