UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD

**Evaluación de la ausencia del COSO 2013 en la Gestión Financiera de los
Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Contabilidad

AUTORES

Flores Basauri, Shirley del Pilar (0000-0001-6244-2267)

Rivera Caverro, Diana Andrea (0000-0003-1199-4699)

ASESOR

Huayllani Soria, Luz María (0000-0002-8346-4593)

Lima, 15 de setiembre de 2019

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, por su apoyo incondicional y por motivarnos a ser cada día mejores personas y profesionales.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos agradecer a nuestras familias por su apoyo, comprensión y por estar con nosotras en todo momento.

A todas y cada una de las personas que nos apoyaron en la elaboración de la presente investigación, brindándonos su tiempo y compartiendo sus conocimientos, sin su ayuda no hubiese sido posible culminarlo.

A nuestra asesora de investigación, por su dedicación, tiempo, paciencia e impulsarnos a dar lo mejor de nosotras.

RESUMEN

El correcto establecimiento de un Sistema de Control Interno se torna apremiante en todas las empresas, tanto públicas como privadas, para mejorar sus resultados, reducir riesgos y aprovechar correctamente los recursos que manejan. En este contexto, se ha detectado que el sector de turismo es uno de los que más se ha desarrollado en el Perú en los últimos años, contribuyendo en el PBI del país de manera significativa, lo que ha permitido que el mercado permanezca en continua expansión; pero en el que hay mucha informalidad y desorden, que aún no puede controlarse.

Es por ello, que la presente investigación tiene como objetivo principal identificar el impacto que tiene la falta de un Sistema de Control Interno basado en el modelo Coso 2013 en la gestión financiera de los operadores de turismo receptivo en el distrito de Miraflores.

Se tomó como objeto de estudio a los operadores turísticos porque se observó que están desarrollandose, en la mayoría de los casos, de forma empírica, sin una correcta planificación o estudio, y teniendo una visión a corto plazo.

La investigación es de tipo explicativa, no experimental. Para la recolección de datos se revisaron antecedentes, se profundizó en temas del sector, se observó a una empresa Modelo representativa, y se realizaron cuestionarios y entrevistas a profundidad.

Palabras clave: Sistema de control interno; COSO 2013; gestión financiera; productividad; capital de trabajo.

Evaluation of the absence of COSO 2013 in the Financial Management of Receptive
Tourism Operators in the district of Miraflores 2018

ABSTRACT

The correct establishment of an Internal Control System becomes urgent in all companies, both public and private, to improve their results, reduce risks and properly utilize their resources. In this context, it has been detected that the tourism sector is one of the most developed in Peru in recent years, contributing significantly to the country's GDP, which has allowed the market to remain in continuous expansion; but there is still too much informality and disorder, which cannot be controlled yet.

For this reason, this research has as main objective to identify the impact that the lack of an Internal Control System has, based on the Coso 2013 model, in the financial management of receptive tourism operators in the district of Miraflores.

Tour operators were taken as an object of study because it was observed that they are developing in the majority of cases empirically, without proper planning or study, and having a short-term vision.

The research is explanatory, not experimental. For the collection of information, background checks were reviewed, sector topics were studied, a representative Model company was observed, and in-depth questionnaires and interviews were conducted.

Keywords: Internal control system, COSO 2013; financial management; productivity; working capital.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I – MARCO TEORICO	14
1.1 SISTEMA DE CONTROL INTERNO	14
1.1.1 Definición del Sistema de Control Interno	14
1.1.2 Importancia del Control Interno	17
1.1.3 Componentes del Control Interno	18
1.1.4 Modelo Integrado COSO 2013	20
1.1.4.1 Definición del COSO 2013	21
1.1.4.2 Relación de componentes y principios	24
1.2 CADENA DE VALOR	25
1.2.1 Cadena de Valor de Porter	26
1.2.2 Cadena de Valor Turística.....	29
1.3 GESTIÓN FINANCIERA.....	33
1.3.1 Función Financiera.....	34
1.3.1.1 Importancia de la Información Financiera	34
1.3.1.2 Indicadores de la Gestión Financiera	35
1.3.1.3 Capital de Trabajo	36
1.4 SECTOR.....	38
1.4.1 Antecedentes	38
1.4.2 Turismo en el Mundo	39
1.4.3 Turismo en Sudamérica	43
1.4.4 Turismo en el Perú	44
1.4.4.1 Turismo Receptivo en el Perú.....	49
1.4.4.2 Perfil del Turista Internacional que visita el Perú	52
1.4.4.3 Turismo Gastronómico	58
1.4.5 Labor de Mincetur y Promperú	59
1.4.6 Clasificación de las Agencias de Viajes y Turismo	62
1.5 REGULACIÓN Y NORMATIVA	63
1.5.1 Marco Legal	63
1.5.1.1 Instrumentos financieros	63
1.5.1.2 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.....	64

1.5.1.3	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - Promperú.....	65
1.5.1.4	Apotur Perú	66
1.5.1.5	Observatorio Turístico del Perú.....	66
1.5.1.6	Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT)....	66
1.5.2	Certificaciones Vigentes	66
CAPÍTULO II – PLAN DE INVESTIGACIÓN.....		68
2.1	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	68
2.2	PROBLEMA	69
2.2.1	Problema general.....	69
2.2.2	Problemas específicos	69
2.3	OBJETIVOS	69
2.3.1	Objetivo General	69
2.3.2	Objetivos Específicos.....	69
2.4	HIPÓTESIS	70
2.4.1	Hipótesis General.....	70
2.4.2	Hipótesis específicas	70
CAPITULO III – METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....		71
3.1	DEFINICIÓN	71
3.2	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	72
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	73
3.5	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	74
3.5.1	Cuestionario	74
3.5.2	Entrevista	74
3.6	RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	77
CAPÍTULO IV – DESARROLLO.....		78
4.1	APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	78
4.2	CASO APLICATIVO	84
4.2.1	Organigrama.....	85
4.2.2	Cadena de Valor de la Empresa Modelo	86

4.2.3	Estado de Situación Financiera	88
4.2.4	Estado de Resultados.....	91
4.2.5	Descripción del área de Ventas.....	92
CAPÍTULO V – ANÁLISIS		94
5.1	RESULTADO DE ESTUDIO CUANTITATIVO	94
5.1.1	Análisis de encuestas	94
5.1.2	Análisis estadístico – Chi cuadrado	107
5.2	RESULTADO DEL CASO APLICATIVO.....	112
5.2.1	Organigrama propuesto.....	113
5.2.2	Cadena de valor propuesta	115
5.2.3	Supuesto N° 1: Modificación del Capital de Trabajo.....	116
5.2.4	Supuesto N° 2: Registro de Horas Extras (Escasez de personal)	123
5.2.5	Supuesto N° 3: Efectividad de Ventas	124
5.2.6	Proyección del Estado de Resultados.....	126
5.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CASO APLICATIVO	128
5.4	VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....	130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		132
6.1	CONCLUSIONES	132
6.2	RECOMENDACIONES	133
REFERENCIAS		136
APENDICES		149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Destinos latinoamericanos más solicitados	43
Tabla 2 Base de datos de tour operadores homologados en el distrito de Miraflores	76
Tabla 3 Entrevistas a profundidad (1° parte).....	78
Tabla 4 Entrevistas a profundidad (2° parte).....	82
Tabla 5 Tabla cruzada Gestión Financiera * Productividad.....	109
Tabla 6 Chi-cuadrado de la hipótesis específica 1	110
Tabla 7 Tabla cruzada Gestión Financiera * Capital de Trabajo	111
Tabla 8 Chi-cuadrado de la hipótesis específica 2	112
Tabla 9 Modificación del activo corriente.....	117
Tabla 10 Asiento de provisión de Cobranza Dudosa	118
Tabla 11 Cotizaciones Empresa Modelo 2018	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales cambios del COSO 1992 al COSO 2013	23
Figura 2. La cadena de valor de Michael Porter.....	26
Figura 3. Descripción y elementos del Control Interno.....	29
Figura 4. Cadena de Valor del Turismo hasta 1990.	30
Figura 5. Cadena de valor del turismo año 2000.....	31
Figura 6. Cadena de valor del turismo año 2010.....	32
Figura 7. Entramado socio productivo turístico.	33
Figura 8. Turismo Internacional 2017.	40
Figura 9. Llegadas de turistas internacionales 1950-2030.	41
Figura 10. Llegadas de turistas internacionales.....	41
Figura 11. Llegadas de turistas internacionales (millones).	42
Figura 12. Ingresos por turismo internacional.....	42
Figura 13. Total de exportaciones turísticas.....	42
Figura 14. Consumo turístico interior.....	45
Figura 15. Producto Bruto Interno Turístico.	46
Figura 16. PBI Turístico por actividad económica, 2015.....	47
Figura 17. El turismo y las exportaciones no tradicionales, 2015.....	48
Figura 18. Llegada de visitantes internacionales.....	49
Figura 19. Ingresos por divisas.....	50
Figura 20. Arribos de Turistas Internacionales al mundo, a Sudamérica y al Perú.....	51
Figura 21. Flujo de viajeros chinos a Sudamérica.....	57
Figura 22. Organigrama actual de la empresa Modelo.....	85
Figura 23. Cadena de valor de la empresa Modelo.	86
Figura 24. Estado de Situación Financiera.	88
Figura 25. Estado de Resultados.	91
Figura 26. Porcentaje de empresas encuestadas que incrementaron sus ventas.....	94
Figura 27. Forma de descubrir un nuevo atractivo turístico.....	95
Figura 28. Porcentaje de empresas que se ven afectadas por la informalidad.	96
Figura 29. Frecuencia con la que se emiten los Estados Financieros.....	97
Figura 30. Porcentaje de empresas que cuentan con área de Recursos Humanos.....	98

Figura 31. Porcentaje de dificultad para efectuar la gestión de cobranzas.....	99
Figura 32. Porcentaje de empresas operativamente efectivas.	101
Figura 33. Porcentaje de empresas que cuentan con un manual de proceso por cada área.	102
Figura 34. Porcentaje de empresas con suficiente cantidad de colaboradores.	103
Figura 35. Porcentaje de empresas que se consideran competitivas.	104
Figura 36. Grado de negociación con los proveedores para cancelación de pagos.....	105
Figura 37. Porcentaje de empresas que participa en ferias.....	106
Figura 38. Porcentaje de empresas con certificaciones de calidad.....	107
Figura 39. Organigrama propuesto.....	113
Figura 40. Cadena de valor propuesta.	115
Figura 41 Estado de Situación Financiera modificado.....	120
Figura 42. Estado de Resultados modificado	122
Figura 43 Estado de Resultados Comparativo.....	127

INTRODUCCIÓN

Por medio del presente estudio se busca evaluar la incidencia que tiene la ausencia de un sistema de control interno correctamente implementado en la gestión financiera de los operadores de turismo receptivo ubicados en el distrito de Miraflores, considerando que se trata de un sector que se encuentra en crecimiento y debe ser capaz de cumplir con la demanda del mercado.

El sistema de control interno lo estamos enfocando en base al COSO 2013, al ser el modelo vigente que se ha perfeccionado a través de los años para otorgar una seguridad razonable sobre la confiabilidad de la información, cumplimiento de objetivos y una adecuada administración de los riesgos. Este modelo está compuesto por cinco componentes, relacionados entre sí, que a su vez consideran diecisiete principios que permitirán el correcto establecimiento de un Sistema de Control Interno efectivo.

En el presente trabajo se realizó una investigación mixta, utilizando herramientas de recolección de información tanto cualitativas como cuantitativas. Asimismo, se desarrolló un caso práctico sobre el impacto que tendría el COSO 2013 si se implementara en una empresa Modelo, representativa dentro de la muestra y que contaba con varias deficiencias internas que se repetían en muchas de las homólogas en el sector.

La investigación se ha desarrollado en cinco capítulos, que serán planteados de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco Teórico, donde se recopila la información que consideramos fundamental para el desarrollo de la investigación, contempla bases teóricas, antecedentes, trabajos científicos, investigaciones previas y enfoques de distintos autores sobre los temas a tratar.

Capítulo II: Plan de Investigación, hace alusión al desarrollo del planteamiento del problema, describiendo la situación actual y la problemática encontrada. En base a esta información se plantearon objetivos generales y específicos, y se formuló una hipótesis.

Capítulo III: Metodología, este capítulo detalla el alcance de la investigación, cómo estará diseñada, las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos, la población, muestra y el procedimiento de la investigación.

Capítulo IV: Desarrollo, donde se detallará un resumen de las entrevistas a profundidad realizadas a contactos clave en el rubro de turismo, y se profundizará en las principales debilidades dentro del sector. De igual manera, se planteará un caso práctico sobre una empresa representativa de la muestra.

Capítulo V: Análisis, aquí se plasmarán los resultados de los cuestionarios realizados a las empresas que conforman la muestra, así como sobre la información recolectada de la empresa Modelo en el caso práctico del capítulo anterior, se proyectará cómo influiría en su productividad y gestión de capital de trabajo, si se implementara un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO 2013.

Finalmente, la investigación culmina con las conclusiones recogidas luego del desarrollo de los capítulos mencionados previamente, para así formular las recomendaciones que damos tanto a los operadores turísticos como a todos los miembros que conforman la cadena dentro del sector.

CAPÍTULO I – MARCO TEORICO

1.1 Sistema de control interno

La presente investigación desarrolla el sistema de control interno basado en el modelo COSO 2013 y su impacto en la gestión financiera de los operadores de turismo receptivo del distrito de Miraflores durante el periodo 2018. Es por esto que es fundamental profundizar qué es el sistema de control interno.

1.1.1 Definición del Sistema de Control Interno

De acuerdo a la Real Academia Española (2018) un sistema se define como “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”, y el control como la acción de comprobar, inspeccionar, fiscalizar o intervenir sobre algún objeto o materia.

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012) la función gerencial del control es la “medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (p. 496), asimismo afirman que el control está estrechamente relacionado con la función de planear, ya que debe medirse considerando los principios previamente establecidos en la etapa de planeación. Del mismo modo, Hampton (1989) indica que:

El control es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones y evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar otras medidas correctivas (p. 24).

Asimismo, Menezes, Alves & De Souza (2018) indican que la función de control cumple un rol sumamente importante dentro de la estructura del gobierno corporativo de las empresas, puesto que el control interno se aplica en todos los niveles de la organización y abarca temas de alta envergadura como los objetivos, políticas, procedimientos, planes estratégicos, sistemas, proyectos, entre otros. Es por ello importante que el área de

Auditoría Interna de la empresa ejerza una alta interacción y supervisión sobre todos los integrantes de la organización.

Además, el control interno es un sistema que logra que la Gerencia pueda constatar, evaluar y hacer seguimiento sobre todos los procesos de una institución, con el objetivo de definir si se están cumpliendo con los propósitos establecidos (Ugando, Gallo & Solórzano, 2018, p. 44). También afirman que analizar el control interno dentro de una organización permite mitigar los riesgos a partir de los datos resultantes de estudios y procedimientos realizados durante el proceso de evaluación.

Por su parte, la Norma Internacional de Auditoría – NIA 315, define al control interno como:

El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno (p. 2).

Como resumen de lo expuesto, es claro que existen un sinnúmero de definiciones sobre lo que significa el control interno y su ámbito de aplicación, situación que se hacía apremiante ordenar, con el fin de que las empresas puedan ser manejadas de una manera más ordenada, minimizando riesgos y optimizando procesos. Es por ello que por muchos años se ha buscado estandarizar y homogenizar lo que significa el control interno y su alcance; de estos esfuerzos, las entidades GRC¹ (Estados Unidos), Turnbull² (Reino Unido) y CoCo³ (Canadá), han brindado grandes aportes, pero la que ha alcanzado mayor reconocimiento y éxito a nivel mundial ha sido COSO⁴.

Este comité fue creado en 1992 por Treadway, quien se desempeñaba como Vicepresidente Ejecutivo y Consultor General de la Payne Webber Incorporate, y emitió en 1994 el informe COSO I, documento que plantea los principales conceptos de control interno para que puedan ser utilizados por las firmas de auditoría internacionales. Las empresas que

¹ Governance, Risk & Compliance – Gobierno, riesgo y cumplimiento.

² Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (The Turnbull guidance) [Control interno: orientación para directores sobre el Código Combinado (La orientación Turnbull)].

³ Criteria of Control – CoCo (Criterio de Control).

⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission = Comité de Organización de apadrinamiento de la Comisión Treadway.

promovieron la creación de este primer informe fueron: el Instituto Americano de Certificación de Contabilidad Pública, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditoría Interna, el Instituto de Contadores Gerenciales y el Instituto de Ejecutivos Financieros; y dentro de los asesores estuvieron miembros de alto rango de empresas importantes como AT&T, Shell Oil Company, Arthur Andersen, Universidad de Virginia de EEUU, Dupont y Banco de América.

De acuerdo a COSO, el control interno se define como:

Un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p. 4)

Sustentan que este concepto es amplio por dos motivos: el primero, es la forma en que los altos ejecutivos intercambian opiniones sobre lo que significa el control interno en sus organizaciones; y segundo, acomoda subconjuntos del control interno. Además, esta definición sirve como base para poder medir la efectividad del control interno.

De igual manera, es preciso también señalar las definiciones del control interno para entidades internacionales. En el caso de Turnbull (1999), el sistema de control interno de una organización cumple un papel fundamental en la administración de los riesgos que son sustanciales para el logro de los objetivos de la empresa; además de facilitar la eficiencia y efectividad de las operaciones, y apoyar en el cumplimiento de la veracidad de los reportes, de las leyes y regulaciones.

Por otro lado, según Mantilla (2013), CoCo describe al control interno como un conjunto de acciones que incentivan la consecución de mejores resultados para la organización. Donde estas acciones se centran en la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes internos y externos, y en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, así como de las políticas internas.

Para dar un mayor alcance se cuenta con la tesis “Diseño de Sistema de Control Interno Informático basado en riesgos de tecnología de información para las agencias de viajes del Municipio de San Salvador” preparada por los investigadores Canales & González (2015)

donde tenían como objetivo controlar que todas las actividades se realicen cumpliendo los procedimientos y normas fijados para evaluar su bondad y asegurarse del cumplimiento de las normas legales, concluyendo que si los controles internos informáticos son implementados correctamente se mitigan los riesgos, y se obtiene el resguardo y la seguridad en la información que maneja la compañía.

De igual manera, se dispone de la tesis “Contribuciones del Control Interno a la mejora de la rentabilidad de una empresa de Servicios Turísticos” desarrollada por la investigadora Vásquez (2017), en la que busca determinar la contribución del Control Interno en la mejora de la rentabilidad de una agencia de viajes en la ciudad de Ibarra (Ecuador) durante el período 2016, identificando factores de riesgos en los procesos, principalmente debido a la administración empírica de la entidad, incitando a la generación de oportunidad para el cometimiento de fraudes, robos y negligencia por parte del personal.

Como últimas referencias, se encontraron dos investigaciones experimentales: (i) la tesis titulada “Implementación de un Sistema de Control Interno para la gestión de procesos de la empresa Fiduciaria Modelo” realizada por los autores Arzapalo, Mejía & Sánchez (2016), donde buscan confirmar si la implementación de un Sistema de Control Interno incide o no en la gestión de una empresa fiduciaria, obteniendo un resultado favorable al poner en marcha el Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO I; y (ii) la tesis de las investigadoras Carrera & Zambrano (2016) “Implementación de mecanismos de control interno para la administración de una agencia de viajes durante el periodo 2015-2016” en la que luego de encontrar varias falencias en el área administrativa en una agencia de viajes deciden implementar un Sistema de Control Interno para mejorar la eficacia y eficiencia de los empleados, dando como resultado el incremento en los ingresos y las utilidades de la empresa.

1.1.2 Importancia del Control Interno

Según el informe COSO (1994):

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes de regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede

ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino (p. 7).

De igual manera, Mantilla (2013), sobre el informe de COSO destaca los siguientes aportes:

- Los controles internos se implantan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión así como para minimizar las sorpresas en el camino.
- Los controles internos le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y reestructurándose para el crecimiento futuro.
- Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- Puesto que los controles internos sirven a muchos propósitos importantes, existen crecientes llamadas para mejorar los sistemas de control interno y los informes sobre ellos.
- Los controles internos son percibidos cada vez más y más como solución a una variedad de problemas potenciales. (p. 81)

1.1.3 Componentes del Control Interno

Según COSO, el control interno está conformado por cinco componentes que se relacionan entre sí, y que además se integran al proceso administrativo. Asimismo, destaca el alcance que tienen estos componentes, ya que pueden ser aplicados a empresas de distintos tamaños en tanto cumplan con las principales funcionalidades. Por ejemplo, en el caso de organizaciones pequeñas y medianas, la implementación será a través de procesos menos estructurados y controles menos formales, lo que no significa que una empresa pequeña no pueda tener un efectivo control interno. Los componentes planteados son los siguientes:

Ambiente de control

El ambiente de control es el que influye en la conciencia de control de los colaboradores de una empresa. Considerado como la base de los otros componentes del control interno, puesto que brinda estructura y orden. Los principales factores del ambiente de control consideran la integridad, los valores éticos y las competencias de los empleados; la filosofía y estilo administrativo; la asignación de la autoridad y responsabilidad; la forma de organización y desarrollo del personal; y el interés por parte del consejo directivo.

Valoración de riesgos

Todas las entidades se enfrentan a distintos tipos de riesgos, tanto externos como internos, por lo que es necesario identificarlos y medir el impacto que tienen en la organización. Para lograrlo, es imprescindible el establecimiento de objetivos, ya que de esto parte la identificación de los riesgos relevantes que podrían interrumpir el logro de lo planteado, y consecuentemente la administración de cómo actuar ante los principales riesgos reconocidos.

Actividades de control

Las actividades de control vienen a ser las políticas y procedimientos planteados por la organización para verificar que las directivas pactadas por la administración se cumplan con normalidad. Las actividades de control se aplican en todos los niveles de la organización y para todos los cargos, lo que permite velar porque se tomen las correcciones necesarias para dirigir los riesgos hacia el cumplimiento de los propósitos de la empresa.

Información y comunicación

La información relevante de la entidad debe difundirse a todos los niveles de manera oportuna para que los colaboradores puedan cumplir con sus obligaciones. Los sistemas de información generan reportes que abarcan temas operativos, financieros y relacionados con el cumplimiento, lo que permite la continuidad del negocio y un correcto control del mismo. Asimismo, los reportes comprenden no solo información interna, sino también externa, que influyen en la toma de decisiones. Del mismo modo, la comunicación debe ser efectiva y fluida en toda la organización, tanto a nivel vertical como horizontal. Es necesario que el mensaje que busca transmitir la alta gerencia sea claro y comprensible

para que todo el personal pueda asimilarlo, y asumir cuál es su rol dentro de la consecución de los objetivos.

Monitoreo

Es necesario realizar un seguimiento de los sistemas de control interno para así evaluar la calidad del cumplimiento del sistema en el tiempo. Puede realizarse a través de actividades de monitoreo ongoing (durante la marcha), por evaluaciones independientes o una combinación de ambas. La primera se realiza en el curso de las operaciones regulares; la segunda, dependerá de la valoración de los riesgos y de la efectividad reflejada durante el monitoreo ongoing. Las falencias detectadas deben de comunicarse a la alta gerencia, y al consejo en el caso de tratarse de asuntos relevantes.

1.1.4 Modelo Integrado COSO 2013

Como se detalló anteriormente, el control interno es un tema muy importante dentro de las organizaciones, por lo que está en constante evaluación para seguir mejorándose. Según la Real Academia Española (2018) un modelo se define como: “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”. Bajo esta premisa, se busca crear una guía que puedan seguir todas las organizaciones aplicándolas en su propio entorno de acuerdo a sus necesidades y tamaño.

La misión del COSO (2019) es “Proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones” (párr. 1). Además, considerando el aumento de los fraudes dentro de las organizaciones a nivel mundial, surge la necesidad de actualizar la información establecida.

Inicialmente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission publicó en 1994 el COSO I – Marco Integrado de Control Interno, posteriormente en el 2004 publicaron el COSO II Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos, y por último, en el 2013 publican la tercera versión, COSO III – Control Interno Marco Integrado, el mismo que es una versión mejorada del COSO I que involucra una visión más clara y actualizada, considerando que ésta se ha ido expandiendo y poniendo en práctica a

nivel global en las instituciones, independientemente de su tamaño y/o naturaleza (Vásquez, 2016).

1.1.4.1 Definición del COSO 2013

Según COSO III (2013):

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento” (p. 4).

Espinola & Urbina (2015) consideran que la actualización del Marco de Control Interno se hace necesaria teniendo en cuenta los cambios empresariales y operativos ocurridos desde la primera presentación del COSO I, como la globalización, el incremento de la complejidad en las actividades empresariales, la subordinación ante la tecnología, y la mayor importancia dada a la prevención y detección de fraudes, entre otros. Asimismo, el COSO 2013 aumenta la probabilidad del éxito de los objetivos de la organización, a través del desarrollo y mantenimiento continuo de un Sistema de Control Interno reforzado.

Como referencia se tiene la tesis presentada por las investigadoras Caffo, Marengo & Criollo (2018) titulada “Propuestas de mejora al Sistema de Control Interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una institución financiera mediante la implementación del COSO 2013”. El objetivo de esta investigación fue proponer mejoras al Sistema de Control Interno en el proceso de la admisión de créditos para el área de micro y pequeña empresa de una institución financiera. El diagnóstico que determinaron fue la existencia de fallas en la comunicación interna, lo que evidenció una discusión de los objetivos esperados y plan de desarrollo del personal en la unidad. Las investigadoras recomendaron establecer una comunicación clara, tanto verbal como escrita, con los colaboradores del área; además de una revisión periódica del avance o desarrollo del personal para alinearlos con el cumplimiento de sus objetivos. Para ello, tomaron como base los parámetros definidos por el informe COSO 2013 con el fin de identificar las brechas y establecer un plan de acción de mejora para cerrarlas.

La tesis presentada por las investigadoras Rodríguez & Vasquez (2016) titulada “Propuesta del diseño de un Sistema de Control Interno para obtener la eficiencia en el proceso

productivo y mejorar el costo beneficio de la empresa Dulce Pastelería EIRL en el período 2015 – 2016”, tenía como objetivo plantear un Sistema de Control Interno que permita mejorar los procesos de una empresa de producción, ya que el mayor problema que tenía el negocio era un mal aprovechamiento de los insumos, no contaban con las instrucciones necesarias de almacenamiento y reutilización, además de no tener un responsable asignado encargado de revisar esta parte del proceso de producción.

Como otra referencia, se tiene la tesis presentada por los investigadores Franco, Roman & Trisollini (2017) titulada “El Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO y su influencia en la profesionalización para las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana”, la misma que permitió identificar las deficiencias por la falta de un adecuado sistema de control interno (basado en el COSO 2013) de las empresas que brindan servicios de transportes turísticos panorámicos.

Por su parte Mantilla (2013) considera que esta actualización de COSO mantiene los objetivos del primero, ampliando su alcance en lo que respecta a la presentación de reportes, y precisa los mismos componentes en base a los principios afiliados a cada uno de ellos. Así también resalta los principales aportes:

- La estructura ha sido mejorada mediante la ampliación de la categoría de objetivos denominada presentación de reportes financieros para incluir otras formas importantes de presentación de reportes, tales como la presentación de reportes no-financieros y la presentación de reportes internos.
- También refleja las consideraciones de los muchos cambios que en los entornos de negocios y operación han ocurrido en las últimas décadas, incluyendo:
 - Expectativas por la vigilancia que ejerce el gobierno de la empresa.
 - Globalización de los mercados y de las operaciones.
 - Cambios en mayores complejidades de los negocios.
 - Exigencias y complejidades en leyes, reglas, regulaciones y estándares.
 - Expectativas por competencias y accountabilities.
 - Uso de, y confianza en, las tecnologías que evolucionan.
 - Expectativas en relación con la prevención y detección del fraude.
- Separa los niveles organizacionales, donde principalmente se diferencian tres:
 - El sistema de control interno (estratégico);

- Los subsistemas organizacionales (por departamentos, unidades de negocio, etc.); y
- Los procesos operacionales (flujo de operaciones, transacciones, etc.). (p. 21).

De igual manera, destaca que se utiliza el término de “estructura organizacional” para hacer mención de los distintos niveles de la entidad, tales como unidades de operación, entidades legales, divisiones, funciones, operaciones, entre otros.

Si bien el Modelo COSO 2013 mantiene los cinco componentes planteados en un principio, hace un reordenamiento de los mismos como se detalla a continuación:

Figura 1. Principales cambios del COSO 1992 al COSO 2013

Adaptado de “COSO. Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno”, por Deloitte, 2015.

Del mismo modo, Deloitte (2015) recalca que el Control Interno es un proceso dinámico, interactivo e integral; que no debe confundirse con un proceso lineal, en el que si un componente falla sólo afecta al siguiente.

1.1.4.2 Relación de componentes y principios

Dentro de los cinco componentes del COSO deben tenerse en cuenta los 17 principios que engloban los conceptos fundamentales para el establecimiento de un Sistema de Control Interno efectivo.

Ambiente de control

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Evaluación de riesgos

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de control

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno.

Información y comunicación

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Actividades de monitoreo

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

1.2 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite revisar y analizar el desarrollo de las actividades de una organización. Asimismo, tal como señala Robben (2018), “es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable” (p. 11). Al respecto, el presidente de Ceplan, Víctor Vargas, señala que:

El Perú necesita articular cadenas de valor turísticas para aprovechar las oportunidades que se darán con el incremento del flujo de turistas internacionales en

los próximos 20 años, así como prepararse para ver la manera de configurar los destinos de acuerdo a los requerimientos específicos y a la demanda altamente cambiante de los visitantes (párr. 3).

1.2.1 Cadena de Valor de Porter

El profesor Porter sintetiza la empresa utilizando una representación gráfica muy simple, en la que las actividades básicas se ubican verticalmente mientras que las actividades de apoyo se colocan de forma horizontal. El margen representa la diferencia entre el valor final del producto y el conjunto de los costes que se le atribuyen (creación, lanzamiento, etc.). La importancia de su superficie resulta de la ventaja competitiva de cada una de las nueve funciones de la empresa. Claramente, cada empresa posee su propio gráfico, que se modifica según factores muy diversos: su naturaleza, su sector de actividad, su posicionamiento o incluso su eficacia (Robben, 2018).

Figura 2. La cadena de valor de Michael Porter.

Adaptado de “La cadena de valor de Michael Porter”, por Robben, 2018.

A continuación se detalla brevemente el concepto de cada actividad de la cadena de valor presentada por el profesor Porter, a lo que Robben (2018) menciona:

Las actividades centrales (o funciones principales):

- a) Logística de adquisición (o logística entrante): fusiona el proceso de adquisición de los recursos: las materias primas, su recepción, su entrada en stock, etc.
- b) Fabricación (u operación): incorpora el uso de las materias primas, la producción del bien, los controles de calidad, la preparación, el mantenimiento, etc.
- c) Logística de distribución (o logística saliente): agrupa la salida de stock, la preparación de los pedidos, la entrega a los distribuidores y a los clientes finales, etc.
- d) Marketing y Ventas (o comercialización): comprende la promoción, la comunicación, la política de precios, la publicidad, la gestión de los canales de distribución, etc.
- e) Servicios (o prestaciones posventa): abarcan las reparaciones, el mantenimiento, los servicios posventa, etc.

Las actividades de apoyo (o funciones intersectoriales):

- a) Infraestructura de la empresa: que engloba la dirección general, financiera y administrativa, el departamento de asuntos jurídicos y los servicios encargados de la planificación, del control de la calidad, etc.
- b) Recursos Humanos: que se dedican a la contratación, a las formaciones, al proceso de remuneración, a la gestión de las competencias, al organigrama, a la política de recompensas, a los despidos, etc.
- c) Investigación y el desarrollo: que incorpora la investigación y la selección de las tecnologías, la capacidad de innovación, el desarrollo de los productos o servicios, la seguridad de los productos, la gestión de las patentes, etc.
- d) Las compras (o el suministro): que abarcan los métodos de compra de las materias primas, la selección de los proveedores, las negociaciones con los proveedores, el alquiler de los locales, etc.

Las actividades de apoyo pueden afectar a algunas actividades centrales. Las divisiones que se han citado no necesariamente están presentes en todas las empresas, pero sí son muy frecuentes en muchas de las organizaciones.

Entre otros conceptos importantes de cadena de valor, María Abad (2017) señala que:

Se entiende que la cadena de valor de una empresa es la relación entre sus diferentes actividades, y en comparación con las de la competencia, que buscan incrementar el valor, ya sea mediante bajar el coste o aumentar el precio/tiempo que el cliente está dispuesto a pasar con nosotros (párr. 8).

En el Perú, las empresas buscan ejecutar las acciones estratégicas para fortalecer su cadena de valor. En relación a ello, Vásquez (2014) señala que:

Se describe la Cadena de Valor como la realización de actividades en una empresa para generar valor en beneficio de sus clientes y grupos de interés. Cuando indican “valor” se refiere al beneficio que un cliente percibe en el bien o servicio que adquiere. Si el “valor” es superior al precio que paga, se tendrá un cliente satisfecho. Por el contrario, si el “valor” que percibe del producto o servicio no sobrepasa su precio, el cliente optará por no adquirir nuevamente el bien o servicio, y preferirá otra marca o un bien suplente (p. 86).

Una vez desarrollado cada concepto en alusión a la cadena de valor, se tiene como interrogante la siguiente pregunta ¿qué relación o importancia tiene la cadena de valor con el control interno? Para ello se tiene como referencia el siguiente estudio presentado por la investigadora Rodríguez (2017) titulado “La importancia que tiene el control interno en la cadena de valor”, el cual sugiere que las actividades centrales y de apoyo deben trabajar en conjunto para que así cada organización pueda cumplir con sus metas y objetivos trazados, donde la calidad y el valor agregado del producto o servicio ofrecido sea superior al de la competencia, y su cliente final pueda percibirlo al momento de adquirirlo. Es justo ahí donde la cabeza gerencial se ve obligada a pensar de forma estratégica en el momento de generar sistemas de control para soportar las áreas que así lo requieran. También menciona que la creación del departamento de control interno crece a medida que se manifiesta la necesidad de mejorar el sistema operacional de la empresa, su adecuada adaptación a lo largo del desarrollo de las actividades es decisivo debido a que todos los análisis, evaluaciones y recomendaciones que aporten reforzarán para la toma de decisiones oportunas generando consigo una doble ventaja competitiva para la empresa en el mercado que opera.

Para la investigadora Rodríguez (2017), el papel que juega el control interno en la cadena de valor es fundamental debido a que el riesgo y el fraude se pueden presentar en cualquier actividad, sea primaria (central) o de apoyo (intersectorial), una vez que se tenga conocimiento del giro de negocio, sus procesos y políticas, gracias al control interno se procede a evaluar cada uno de ellos y así mismo elaborar un plan de mejora para proteger cada activo junto con las recomendaciones respectivas.

Figura 3. Descripción y elementos del Control Interno

Adaptado de <http://auditoriasistemasserrano.blogspot.com/p/control-interno.html>, por Auditoria Sistemas Serrano.

1.2.2 Cadena de Valor Turística

Según la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – OPP (2017) menciona que la cadena de valor o también llamado sistema de valor del sector turístico, está representado por un grupo de actividades interrelacionadas que se desarrollan y que añaden valor a una experiencia turística.

Para ello desarrollan 4 etapas de la cadena de valor turística, la cual va cambiando con los años según las nuevas tendencias del turista:

a. Cadena de Valor del Turismo hasta la década del 90'

Figura 4. Cadena de Valor del Turismo hasta 1990.

Adaptado de “Diagnóstico prospectivo turístico del Uruguay”, por OPP, 2017.

Para describir el gráfico anterior, a diferencia de otros sectores de servicios, estas actividades en estudio se dan en territorios o espacios distintos: el origen, el lugar donde reside el potencial turista y el destino, donde se va a dirigir para disfrutar su experiencia.

b. Cadena de Valor del Turismo - 2000

Gracias a la aparición del internet se logra un cambio significativo a fines de los 90' en el rol del usuario (turista) debido a que podía contactarse directamente con los prestadores de servicio en los destinos escogidos y con las organizaciones de origen. Es así que la OPP presenta el siguiente gráfico:

Figura 5. Cadena de valor del turismo año 2000

Adaptado de “Diagnóstico prospectivo turístico del Uruguay”, por OPP, 2017.

c. Cadena de Valor del Turismo - 2010

Luego, gracias al avance de las TICs⁵ y a la aparición de los buscadores y las webs 2.0, se dio lugar a nuevos actores: las famosas agencias de viajes *on-line*. Los usuarios (turistas) aumentaron su poder de negociación en el canal y se constituyeron en el centro de la escena de los mercados.

⁵ TIC: Tecnología, información y comunicación.

Figura 6. Cadena de valor del turismo año 2010.

Adaptado de “Diagnóstico prospectivo turístico del Uruguay”, por OPP, 2017.

La OPP también resalta la aparición de las redes sociales actuales como Facebook, Twitter, Instagram, entre otros; los cuales incrementaron el poder del turista en los ámbitos más importantes, los cuales rompieron prácticamente la cadena de valor para darle paso a un sistema turístico desde sus propias expectativas, preferencias y disponibilidades de viaje.

En este último gráfico se presenta el trabajo en conjunto entre las relaciones y las actividades en diferentes direcciones, con diferentes actores, en el mismo tiempo o en diferentes ocasiones, donde el usuario toma el centro de la escena, dando lugar al siguiente gráfico socio productivo turístico:

Figura 7. Entramado socio productivo turístico.

Adaptado de “Diagnóstico prospectivo turístico del Uruguay”, por OPP, 2017.

En el concepto de entramado socio productivo turístico participan los actores (agentes de viajes, turistas, operadores turísticos, empresas de transportes, hospedajes, restaurantes, etc.) de forma no lineal, lo cual hace que la red sea dinámica y que tengan diferentes tipos de conexiones e interacciones entre los integrantes.

La OPP concluye que dentro del entramado productivo turístico se halla un núcleo duro de actores que son exclusivamente turísticos, y que se relacionan con otros sectores como los productivos e industriales.

1.3 Gestión Financiera

En referencia a la gestión financiera, Hernández, Espinosa & Salazar (2014) señalan que a través de la evolución histórica se han desarrollado investigaciones acerca de la gestión financiera operativa, principalmente sobre el capital de trabajo. Las finanzas forman un cuerpo de principios, descubrimientos y teorías concretas relacionadas con la generación y localización de medios financieros, es por ello que la organización desarrolla la gestión financiera. Por lo tanto se delimita y se legitima la teoría de una gestión financiera operativa.

Angulo & Berrío (2014) mencionan que las políticas del capital de trabajo están relacionadas a los niveles de activo y pasivo circulante que se establezcan para realizar las

operaciones de la organización. Por consiguiente, se determina que en la actualidad se ha tornado complicada la atención a la dinámica del entorno económico-financiero y a las exigencias del mercado en que actúan las empresas. A pesar de que las decisiones de inversión a largo plazo pareciera una preocupación administrativa-financiera, no se le quita la importancia. Aunque la administración financiera pareciera tener como prioridad las decisiones para invertir a largo plazo, no dejan de evaluar la eficiencia en el manejo de los recursos asignados a este rubro, debido a que una ineficiente administración de los activos y pasivos circulantes es un motivo usual de quiebras.

Para profundizar el tema de la importancia del control interno en la gestión financiera, se cuenta con la tesis presentada por las investigadoras Guzman & Vera (2015) con el título “El Control Interno como parte de la gestión administrativa y financiera de los centros de atención y cuidado diario. Caso: Centro de Atención y Cuidado Diario "El Pedregal" de Guayaquil” donde buscan analizar la incidencia del Control Interno en la gestión administrativa y financiera de los Centros de Atención y Cuidado Diario (CCD) a través de principios, normas y procedimientos de verificación de la gestión para garantizar que cada uno de los procesos se cumplan de acuerdo a la misión del Centro de Atención, concluyendo que no existe una adecuada formalización de procesos y la estructura organizacional de la empresa no permite diferenciar funciones, debido a que no están correctamente determinadas las acciones en la toma de decisiones.

1.3.1 Función Financiera

Para Actualidad Empresarial (2003), una organización es un grupo de personas con el mismo objetivo, y para alcanzarlo recurren a recursos naturales, humanos, informáticos, servicios, capital, etc. En el caso de que la organización sea con fines de lucro, el objetivo principal será conseguir que resulten utilidades al final de cada periodo. Con el pasar de los años, el concepto de una función financiera se ha ido actualizando y renovándose por la maximización del valor de la empresa para sus dueños.

1.3.1.1 Importancia de la Información Financiera

Para Córdoba (2012) una gestión financiera es de suma importancia para cualquier empresa debido a que tiene que ver con el control de sus operaciones, la obtención de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y la eficiencia operacional, el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, así como la confiabilidad de la información financiera.

También menciona que la gestión financiera está ligada a las definiciones relativas al tamaño y composición de los activos, a la política de dividendos, y al nivel y estructura de la financiación, orientándose en dos factores principales, la maximización de la riqueza y la maximización del beneficio. Una de las herramientas más eficaces es el control de gestión, que repercute en la continuidad de los objetivos fijados por los creadores.

1.3.1.2 Indicadores de la Gestión Financiera

Razones Financieras

De acuerdo a Córdoba (2012):

Las razones financieras determinan el rendimiento de una organización gracias al análisis de las cuentas del Estado de Resultados y del Estado de Situación Financiera, no solo es aplicar fórmulas a la información financiera para calcular una razón determinada sino también el interpretar el valor de la razón (p. 99).

Los indicadores más relevantes e importantes utilizados por la gran mayoría de organizaciones para el respectivo diagnóstico de una situación o para evaluar un resultado, son los siguientes:

Razones de Liquidez: Es la evaluación de la capacidad con la que cuenta una empresa para satisfacer sus obligaciones en el corto plazo. Las razones de liquidez son el capital de trabajo neto, razón circulante y prueba ácida.

Razones de actividad: también llamadas indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia en el que una empresa ejecuta diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones. Asimismo, miden la velocidad con que diferentes cuentas se transforman en ventas o efectivo, entre las más destacadas se encuentran la rotación de inventarios, rotación de cartera, periodo promedio de cobro, periodo promedio de pago y la rotación de activos.

Razones de endeudamiento: miden el grado en el que una organización ha sido financiada mediante préstamos. Estas razones indican el monto del dinero de terceros, las cuales se utilizan para generar utilidades.

1.3.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo, también conocido como Activo Corriente, tiene como propósito principal minimizar la inversión en activos circulantes con motivo de evitar costes superfluos, pero tomando en cuenta que el ciclo de ejercicio o explotación siga su curso regular y evolucione sin interrupciones no proyectadas, según lo expuesto por Haro de Rosario & Rosario (2017). También mencionan que la inversión depende del sector al que corresponda la organización, de la propia empresa y de las relaciones que mantenga ésta con terceros. Esta inversión permite desarrollar la gestión económico-financiera del activo corriente, integrado por: las existencias, las cuentas por cobrar y tesorería, las cuales serán detalladas a continuación:

- **Existencias**

En relación con las existencias, se entiende que están en proceso de elaboración o como productos terminados de la misma, aptos para ser vendidos o transformados, asimismo cuentan con la capacidad para ser almacenados. La finalidad de la gestión de las existencias es disminuir significativamente las inversiones en estas cuentas, sin incidir en pérdidas por falta de stock, ya sea en el proceso productivo o en las ventas (p. 17).

- **Cuentas por cobrar**

Para los autores Haro de Rosario & Rosario (2017) el mantener la competitividad en el mercado e incrementar las ventas es la función económica de las cuentas por cobrar, asimismo dicha inversión debe aportar una rentabilidad adecuada. Además, la finalidad de la gestión de las cuentas por cobrar es disminuir el periodo medio de cobro, pero beneficiando siempre al cliente y a la empresa, dando como consecuencia la diferenciación de la empresa ante la competencia (p. 28).

- ✓ **Condiciones de crédito**

La gran mayoría de operaciones como compra-venta, prestación de servicios, entre otros, se realizan al crédito. Los términos que una empresa debería saber para que pueda detallar en una operación de compra y de venta son:

- a) El periodo de duración del crédito; como por ejemplo: al contado, neto a 30 y 2/10 neto a 30, es decir, al contado significa el pago inmediato de la deuda, el

neto a 30 otorga al cliente 30 días como máximo pagar cancelar y el 2/10 neto a 30 también brinda 30 días, con la excepción de que si el cliente paga dentro de los 10 días que continúen a la venta podrá disminuir un 2% del importe.

- b) El porcentaje de descuento por pronto pago: aparece ante la probabilidad de pagar de forma anticipada al vencimiento del crédito.
- c) El monto máximo de crédito concedido: es el importe máximo que se le financiará al cliente y está delimitado por un límite de saldo deudor del cliente en la contabilidad de la empresa vendedora.

✓ **Proceso de concesión del crédito**

Los autores indican que si una empresa concede un crédito, también hay un incremento en el riesgo. Para ello, durante los inicios de una empresa su riesgo es mayor puesto que tendría que tolerar las costumbres que ya existen en el sector o las que han sido implantadas por la competencia. Solo si el producto y/o servicio es totalmente diferente en relación al de la competencia, se podrá cambiar a favor del cliente las normas y usos del sector.

• **Gestión de pagos**

El objetivo principal de la gestión de pagos es maximizar el tiempo que media desde la recepción de la mercancía hasta el pago en efectivo por el producto y/o servicios (p. 46). Existen algunos aspectos relevantes para mejorar la gestión de pagos, los cuales se mencionan a continuación:

- a) Concentrar los pagos en un día específico.
- b) Recepcionar el medio de pago más idóneo.
- c) Intervención del departamento de Caja en las condiciones de las fijaciones de pago, es decir, que tesorería tenga un conocimiento previo de las condiciones de pago a los proveedores y así también pueda participar en las políticas de pago de cada área responsable.
- d) Dar uso de medios de compensación como pagos, para así eludir movimientos de cargos y abonos con terceros.
- e) Centralización de pagos.
- f) Tratamiento de pagos excepcionales.

- g) Revisión de circuitos de pagos, los cuales deberán ser revisados por tesorería con el fin de explotar al máximo las probables ventajas.

1.4 Sector

1.4.1 Antecedentes

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo – OMT (1998) existe una ausencia de definición absoluta del turismo, considerando su relativa juventud como actividad socioeconómica y el complejo carácter multidisciplinario que tiene, ya que abarca gran cantidad de sectores económicos y de disciplinas académicas. El turismo comienza a considerarse como materia de investigación universitaria entre 1919 y 1938, periodo comprendido entre las dos grandes guerras mundiales del siglo. Durante este periodo se publican los primeros trabajos sobre turismo y diferentes definiciones por parte de los autores; es por ello que en 1994 la OMT recoge todos los puntos positivos de las definiciones expuestas anteriormente y ampliando su alcance, y establece el siguiente concepto:

El turismo comprende las actividades que realizan las personas 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 (p. 46).

Posteriormente, entre el 2005 y 2007, tomando en cuenta el avance de las publicaciones de distintos autores, la OMT actualizó el concepto como se lee a continuación:

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico (párr. 7).

Por su parte, la Real Academia Española (2018) define al turismo como la actividad o hecho de viajar. A su vez, Paulo Coelho (2011) señala que “viajar es la experiencia de dejar de ser quien te esfuerzas en llegar a ser para transformarte en aquello que eres” (párr. 10).

1.4.2 Turismo en el Mundo

La OMT indica también que el turismo ha mostrado durante décadas un continuo crecimiento y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores que crece con mayor rapidez en el mundo. Además de tener una relación directa con el desarrollo y progreso socioeconómico. De igual manera resalta la importancia que tiene el turismo y cómo contribuye a nivel mundial:

- Preservación cultural.
- Protección del medio ambiente.
- Paz y seguridad.
- Creación de empleo.
- Crecimiento económico.
- Desarrollo.
- US\$ 1.6 billones en exportaciones.
- 10% del PBI mundial (directo, indirecto e inducido).
- 7% de las exportaciones mundiales.
- 30% de exportaciones en servicios.

Asimismo, la organización presenta tres tipos de turismo en función al lugar de origen y destino de los turistas:

- Turismo doméstico: residentes visitando su propio país.
- Turismo receptivo: no residentes procedentes de un país determinado.
- Turismo emisor: residentes del propio país se dirigen a otros países.

Según el Foro Económico Mundial (2015) indica lo siguiente sobre el sector Viajes y Turismo (T&T⁶ por sus siglas en inglés):

- Ha crecido más rápido que la economía mundial en conjunto. Tomando como base un análisis realizado sobre el desarrollo del sector, en el que se evidenció que el mismo tiende a recuperarse rápidamente después de un shock, teniendo como términos de referencia el tráfico global de pasajeros aéreos, tasas de ocupación o llegadas internacionales.
- El desarrollo del sector de T & T brinda oportunidades de crecimiento y beneficios sociales para todos los países en general, independientemente de su riqueza, puesto

⁶ Travel and Tourism

que existen varias economías en desarrollo y emergentes que están dentro de las 50 economías más competitivas del sector.

Del mismo modo, se destaca la importancia que tiene el turismo estadísticamente a nivel mundial conforme a información compartida por la OMT.

Figura 8. Turismo Internacional 2017.

Adaptado de “UNWTO Barómetro – Organización Mundial del Turismo”, por UNWTO, 2018.

Durante el 2017 se registraron a nivel mundial 1,323 millones de llegadas de turistas internacionales, con una recaudación total de 1,332,000 millones de dólares. Europa es el continente que posee mayor participación mundial en lo que respecta a llegadas de turistas internacionales (51%) e ingresos por turismo internacional (39%).

Asimismo, la OMT estima una tendencia de crecimiento del turismo durante los próximos años, de acuerdo a las proyecciones realizadas, por lo que es importante seguir aprovechando los beneficios que brinda esta actividad.

Figura 9. Llegadas de turistas internacionales 1950-2030.

Adaptado de “Organización Mundial de Turismo”, por UNWTO, 2017.

Por último, en el último informe emitido por la OMT en el 2018 sobre el panorama del turismo internacional al 2017, es preciso destacar la incidencia económica del turismo en el mundo. Al 2017 por octavo año consecutivo se observó un crecimiento sostenido en las llegadas de turistas internacionales, teniendo un resultado de 7% en el periodo en estudio, la mayor cifra registrada desde la crisis del 2009, registrando un total de 1,326 millones de llegadas de turistas internacionales, en promedio 86 millones por encima del periodo anterior.

Figura 10. Llegadas de turistas internacionales.

Adaptado de “Panorama OMT del turismo internacional”, por OMT, 2018.

Figura 11. Llegadas de turistas internacionales (millones).

Adaptado de “Panorama OMT del turismo internacional”, por OMT, 2018.

El incremento mencionado se ve reflejado también en los ingresos generados por el turismo internacional, que aumentaron en un 4.9% llegando a captar 1.34 billones de dólares americanos. Esto se logró debido a una gran demanda de viajes tanto en mercados emergentes como tradicionales. Asimismo, a los 1.34 billones recaudados por turismo internacional, se debe considerar los 240 mil millones de dólares que provienen de servicios de transporte de pasajeros ofrecidos a no residentes en el país.

Figura 12. Ingresos por turismo internacional.

Adaptado de “Panorama OMT del turismo internacional”, por OMT, 2018.

Figura 13. Total de exportaciones turísticas.

Adaptado de “Panorama OMT del turismo internacional”, por OMT, 2018.

1.4.3 Turismo en Sudamérica

Conforme a la OMT (2018) en América arribaron 207 millones de turistas internacionales en 2017 (3% más que el año anterior), siendo Sudamérica la región que más crecimiento mostró (7%).

Asimismo, el ingreso por turismo internacional en el 2017 fue de 326,000 millones de dólares americanos, cifra 1% por encima a la recaudación del periodo anterior.

De igual manera, según la BBC (2017), uno de los aspectos que más interés despierta en los visitantes europeos es la gastronomía, es por ello que México y Perú se han convertido en destinos sobresalientes. Además, destacan que de acuerdo a Expedia, los cinco lugares de Latinoamérica más solicitados por los estadounidenses fueron: México, Colombia, Costa Rica, Perú y El Salvador.

Por último, de acuerdo a Promperú (2015) los destinos latinoamericanos más solicitados, según la procedencia son los que se detallan a continuación:

Tabla 1
Destinos latinoamericanos más solicitados

América del Norte	América Latina	Europa	Asia	Oceanía
Buenos Aires	Machu Picchu	Machu Picchu	Machu Picchu	Machu Picchu
Machu Picchu	Cusco	Cusco	Salar de Uyuni	Cusco
Cataratas de Iguazú	Buenos Aires	Lago Titicaca	Cataratas de Iguazú	Río de Janeiro
Islas Galápagos	Cancún	Buenos Aires	Cusco	Cataratas de Iguazú
Lima	Lima	Cataratas de Iguazú	Cuba	Buenos Aires
Cusco	Cuba	Lima	Río de Janeiro	Islas Galápagos
Río de Janeiro	Río de Janeiro	Cuba	Lima	Quito
Costa Rica	Cartagena	Islas Galápagos	Cataratas del Ángel	Lima
	Santiago de Chile	Río de Janeiro	Buenos Aires	Cuba
	República	Torres del Paine	Islas Galápagos	Santiago de Chile
	Dominicana	Costa Rica	Lago Titicaca	Lago Titicaca
	Bogotá	Glaciar Perito	Glaciar Perito	Amazonas
	Riviera Maya	Moreno	Moreno	
	El Calafate			
	Buzios			
	Costa Rica			
	Ciudad de Panamá			

Fuente: Elaboración propia

1.4.4 Turismo en el Perú

El turismo en el Perú ha crecido significativamente en los últimos años, siendo una de las actividades económicas que muestra un desarrollo sostenible en el tiempo, ocupando hoy en día los primeros lugares dentro del rubro de servicios.

De acuerdo a Peñaranda (2018), actualmente es complejo medir el sector turismo en el país por ser transversal a una serie de actividades económicas, como transporte, hospedaje, servicio, entre otros. Asimismo, señala que “según estimaciones del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, el turismo representa cerca del 3,3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos directos e indirectos” (p. 16).

A su vez, RPP (2017) señaló los principales beneficios que vienen asociados al desarrollo del turismo sostenible, sustentable y responsable:

- Generación de empleo local, tanto directo como indirecto.
- Integración entre las comunidades locales y la actividad turística, permitiéndoles beneficiarse de su desarrollo.
- Atrae inversiones en el destino.
- Oferta, valora, preserva y genera beneficios económicos de los recursos de flora y fauna, en beneficio de las comunidades locales.
- Promueve y valora las manifestaciones artísticas y culturales locales, así como regionales entre ellas: las danzas, la gastronomía, la música y la vestimenta.
- Impulsa la creación de nuevos negocios y de empresas turísticas como agencias de viajes, transporte, alojamiento y actividades recreativas, así como su crecimiento.
- Fomenta la mejora de la infraestructura de servicios para la práctica del turismo como las vías de comunicación, alcantarillado, agua potable, aeropuertos, entre otros.
- Logra un desarrollo equilibrado con el medio ambiente, a través del monitoreo ambiental.
- Promueve la restauración, conservación y uso responsable de las zonas arqueológicas y los monumentos arquitectónicos.
- Mejora la calidad de vida de todos los peruanos y de los que visitan el Perú (párr. 5).

Por su parte, la OMT (2019) indica que el Perú ha registrado un crecimiento económico constante en los últimos 15 años, que ha influido positivamente en la expansión de la demanda de trabajo y de los ingresos en el país. Para lograr esto se han realizado una serie de tratados de libre comercio que han favorecido el tránsito de bienes, servicios, inversiones y personas con diversos países y bloques comerciales del mundo; lo que ha permitido posicionar al sector turístico como el segundo generador de divisas en el país, en comparación con las exportaciones no tradicionales. Por su parte, el Estado peruano ha realizado una exitosa política de promoción del turismo, resaltando el valor de nuevos atractivos turísticos y fomentando inversiones en rubros asociados como aeropuertos, hoteles y restaurantes.

De acuerdo a Magali Silva (s.f.), la ex ministra de Comercio Exterior y Turismo, reveló que en el 2015 el Consumo Turístico Interior ascendió a S/ 42,1 mil millones, conformado por el gasto turístico interno (62,2%), gasto turístico receptivo (31,4%) y otros gastos (6,4%); aportando 6,9% a la economía nacional, por encima el resultado del 2011 (6,4%), esto se logró en gran parte debido a las políticas de promoción implementadas, el desarrollo de nuevos productos turístico, así como el incremento de la inversión en el presupuesto destinado a la infraestructura turística.

Figura 14. Consumo turístico interior.

Adaptado de “Medición económica del Turismo”, por Mincetur, 2016.

Asimismo, mencionó que el PBI Turístico⁷ representa el 3,9% del PBI del país, generado por actividades económicas como transporte de pasajeros, provisión de alimentos y bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva, agencias de viajes, producción y comercio de artesanía, entre otros. Destacó además que entre el 2011 y el 2015, el PBI Turístico creció a una tasa acumulada de 23,9%, mayor que la del PBI nacional (18,9%).

Figura 15. Producto Bruto Interno Turístico.

Adaptado de “Medición económica del Turismo”, por Mincetur, 2016.

En línea con lo mencionado en el párrafo anterior, Mincetur señala que en el 2015 el PBI turístico estuvo conformado principalmente por estas tres actividades económicas: el transporte de pasajeros (27%), la provisión de alimentos y bebidas (22,6%) y el alojamiento para visitantes (14%). Adicionalmente, 23% estuvo conformado por los servicios culturales, recreativos y deportivos participaron; la producción y comercio de artesanía; las agencias de viaje y otras actividades, y el 6,7% restante correspondió a los impuestos y derechos de importación.

⁷ Es la suma de la parte del valor añadido bruto (a precios básicos) generado por todas las industrias en respuesta al consumo turístico interior y los impuestos netos sobre los productos e importaciones incluidos en el valor de estos gastos a precios de adquisición.

PBI Turístico por actividad económica, 2015 (Estructura porcentual)

Figura 16. PBI Turístico por actividad económica, 2015.

Adaptado de “Medición económica del Turismo”, por Mincetur, 2016.

Por último, Mincetur indica que el turismo es el segundo sector que más divisas genera en el país, mostrando una inclinación al alza durante el periodo comprendido entre 2011 y 2015; el primer lugar es ocupado por los ingresos generados por ventas de productos agrícolas al mercado extranjero, sin embargo es preciso señalar que la diferencia entre estos dos sectores no es significativa, a diferencia de los demás sectores que conforman las exportaciones no tradicionales (químico, textil, siderometalúrgico, pesquero, minería no metálica y metal mecánico).

El turismo y las exportaciones no tradicionales, 2015 (Millones de US\$)

Figura 17. El turismo y las exportaciones no tradicionales, 2015.

Adaptado de “Medición económica del Turismo”, por Mincetur, 2016.

El turismo es uno de los principales sectores que generan divisas al país, mostrando una tendencia creciente durante el periodo 2011-2015. Al compararse con las exportaciones no tradicionales, en el año 2015, el turismo se ubicó en el segundo lugar, solamente superado por las ventas al mercado internacional de los productos agropecuarios.

Sin embargo, cabe resaltar que existe mucha informalidad en el sector Turismo en el país, el presidente de la Cámara Nacional de Turismo - Canatur, Carlos Canales (2017), indica que el 72% de las empresas relacionadas al rubro turístico no son formales, y el 28% restante pertenece un gremio que une al sector. Asimismo, resaltó que la actividad turística registra en promedio 2 millones de empleos, de los cuales 1,2 millones pertenecen al sector formal y los 800 mil restantes, al informal, pero que se espera que para el 2021, la suma de empleos formales llegue a 1,400 millones e ir eliminando la informalidad existente en el sector.

Por su parte INEI (2016) reveló que las actividades económicas que muestran mayor concentración porcentual de empleos informales en el sector informal al 2014 son las de transporte y comunicaciones (73%), y restaurantes y alojamientos (58%); ambas actividades fuertemente ligadas al sector turístico.

La informalidad en el Turismo no solo afecta a la economía del país por la evasión de impuestos y menor recaudación fiscal, sino que brinda una mala imagen de cara a los

turistas, quienes en muchas ocasiones son estafados por una empresa fantasma o corren riesgos que ponen en peligro su vida. Conforme a La República (2018) en la región Cusco en los últimos diez años han fallecido dieciséis turistas, diez por ahogamiento practicando canotaje y seis haciendo zip line; además destacó que la mayoría de estos accidentes acontecieron por negligencia de las agencias prestadoras de servicios informales. Así también, agregó que de acuerdo a la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur) existen 1,700 agencias de turismo, de las cuales 37% operan en el mercado informal.

Ante esta situación, Mincetur presentó la Resolución Ministerial N° 233-2019-MINCETUR, que aprueba el Plan para la Formalización del Sector Turismo 2019 – 2021, el mismo que es la actualización del Plan de Apoyo a la Formalización del Sector Turismo aprobado en el 2016, y que tiene como objetivo general fomentar la formalización y mejorar de la competitividad en la prestación de servicios turísticos.

1.4.4.1 Turismo Receptivo en el Perú

Según Mincetur en el 2015 llegaron al Perú 4,4 millones de visitantes internacionales, monto que estuvo por encima en 1,1 millones al alcanzado en el 2011, lo que corresponde a un crecimiento acumulado de 32,8%.

Figura 18. Llegada de visitantes internacionales.

Adaptado de “Medición económica del Turismo”, por Mincetur, 2016.

Esta tendencia al alza se mantuvo, Mincetur señaló que en el mes de octubre de 2016 se registró la llegada de 323,966 turistas internacionales, lo que representó un incremento del 7,4% respecto al mismo mes del periodo anterior. El Ministerio también indicó que la mayoría de turistas extranjeros provienen de Norteamérica (30%), Sudamérica (28,4%) y Europa (27,1%).

De acuerdo a Peñaranda (2018) el turismo receptivo en el Perú es una fuente importante de ingreso de divisas, que contribuyen a disminuir el déficit estructural en la cuenta corriente de la balanza de pagos. Asimismo, indica que durante el 2017 ingresaron US\$ 4,573 millones de divisas, que significaron un crecimiento del 6.3% en relación con el año anterior; además estas divisas recibidas representan en promedio el 2% del PBI del país y 7% de las Reservas Internacionales. Por su parte, Edgar Vásquez (2019), ex Ministro de Comercio Exterior y Turismo, indicó que el ingreso de divisas por turismo receptivo alcanzará los US\$ 5,300 millones, basándose en el incremento de llegada de turistas internacionales al país, que se estima llegará a los 4,79 millones, aproximadamente 9% más de la cifra alcanzada en el 2018.

INGRESOS POR DIVISAS

EL TURISMO GENERÓ DIVISAS POR US\$ 4.573 MILLONES, 6,3% MAS RESPECTO AL 2016 Y ACUMULANDO 48,8% EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS.

Figura 19. Ingresos por divisas.

Adaptado de “Sector Turismo representa 3,3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos”, por La Cámara, 2018.

Asimismo, Promperú indica que entre 2015 y 2017 la tasa de crecimiento de llegadas de turistas internacionales al Perú fue de 8%, cifra superior a la registrada en comparación con el total de llegadas al Mundo y a Sudamérica, de 5,3% y 6,5% respectivamente. En el 2017 al Perú arribaron 4 millones de visitantes internacionales, 36 millones a Sudamérica y 1,322 millones al Mundo.

Arribos de Turistas Internacionales al mundo, a Sudamérica y al Perú

	Millones de arribos por año			Var% Prom 15 / 17
	2015	2016	2017	
Mundo	1193	1239	1322	5,3%
Sudamérica	31,9	33,9	36,2	6,5%
Perú	3,4	3,7	4	8%

Figura 20. Arribos de Turistas Internacionales al mundo, a Sudamérica y al Perú.
Adaptado de “Llegada de turistas por mercados”, por Promperú.

1.4.4.2 Perfil del Turista Internacional que visita el Perú

De acuerdo a Mincetur (2017) la gran mayoría de turistas extranjeros que visitan el Perú provienen de América del Norte (30%), América del Sur (28,4%) y Europa (27,1%). A continuación se detalla las principales características de estos visitantes, según estudio realizado por el Ministerio.

- América del Norte

- El principal segmento en este mercado es el formado por los *baby boomers*⁸, considerando sus altos ingresos.
- El Perú se resalta entre los destinos emergentes dentro del mercado estadounidense y canadiense.
- Según la Asociación de Operadores Turísticos de Estados Unidos (USTOA), el Perú es el cuarto destino emergente más importante, además de ser el único país de Latinoamérica entre los cinco primeros puestos.
- El Perú equivale al 21% de la actividad comercial de los operadores turísticos estadounidenses.
- Se considera al Perú como destino atractivo creciente y popular, brindando oportunidades de expandir la oferta.
- Las principales limitaciones señaladas por los turistas son la dificultad logística de movilización hacia otras zonas dentro del Perú, y la lentitud en la respuesta, que incluye la falta de seriedad, precios elevados y falta de originalidad en las ofertas diseñadas.
- Resaltan los viajes familiares (71%), deportes de aventura (47%) y la observación de aves (43%).
- El 53% de los visitantes tiene entre 51 y 65 años, y el 57% pertenece a un nivel económico alto.
- Según el estudio realizado, en promedio los turistas canadienses y estadounidenses tienen un gasto medio de US\$ 3,320 y se quedan 9,4 días; mientras que los visitantes mexicanos gastan US\$ 2,715 y permanecen en el país 6 días.

⁸ Persona nacida entre 1946 y 1964, que está alcanzando la edad de jubilación y cuenta con ingresos elevados.

- América del Sur

- El Perú está ganando visibilidad dentro de este mercado, y gracias a la conectividad con los países de América Latina existe una oferta de boletos aéreos con precios muy atractivos.
- Lima funciona como centro de operaciones para varias compañías de vuelos en Latinoamérica.
- El 60% de los operadores turísticos entrevistados indican que incrementaron sus ventas al Perú entre el periodo 2011 al 2012.
- El Perú forma parte del 20% de la actividad comercial de los operadores turísticos colombianos.
- Los programas turísticos vendidos desde Chile tienen mayor diversidad por la posibilidad de desarrollar viajes de fin de semana, que se enfocan principalmente en la gastronomía y actividades culturales.
- De acuerdo a los entrevistados en el estudio, el 74% indicó que el interés por el Perú como destino ha ido creciendo, además el 36% señaló que está ganando popularidad.
- El 78% de los encuestados indicó no encontrar deficiencias en el servicio brindado por operadores peruanos. Además, a diferencia de lo indicado por los operadores norteamericanos, no hubo ningún descontento por la falta de seriedad en los homólogos peruanos.
- El 40% de los brasileños resaltaron la limitante que les significa el idioma.
- Se destacan los viajes familiares (74%) y los viajes por motivos de negocios, congresos y seminarios (51%).
- El 73% de los visitantes tiene entre 30 y 50 años, y el 81% posee una condición económica alta.
- Los principales países que visitan el Perú de la región sur del continente son: Argentina, Brasil, Chile y Colombia, con un gasto medio de US\$ 1,355 y permanecen en el país 6,6 días aproximadamente.

- Europa

- Para este mercado, el Perú es visto como un atractivo creciente por su cultura, historia, gastronomía y vistas paisajísticas.
- Dentro de los seis destinos de Latinoamérica más solicitados por los turistas de este continente cuatro pertenecen al Perú: Machu Picchu (primer puesto), Cusco (segundo), Lago Titicaca (tercero) y Lima (sexto).
- El precio de los boletos con destino a Perú son más elevados que los que se dirigen a Asia, por lo que este mercado es el principal competidor.
- Los operadores turísticos alemanes registraron un incremento de sus ventas entre el periodo 2011 y 2012.
- El mercado joven aún no se ha visto cautivado por conocer Latinoamérica ni el Perú en particular, lo que constituye una oportunidad para atraer este nuevo mercado.
- Un obstáculo para los operadores europeos son los altos costos de los paquetes al Perú, que se deben principalmente al elevado precio de boletos aéreos.
- Se señalan limitaciones por la falta de capacidad, personalización y deficiencia en el idioma; además de dificultad logística que ocasiona movilizarse dentro del país.
- Resaltan los viajes familiares (43%), luna de miel (41%) y deportes de aventura (35%). Sólo el 17% de los visitantes visita el Perú por temas de negocios, congresos o seminarios, por lo que el turismo de negocio es un segmento a explotar.
- El 45% de los visitantes tienen entre 36 y 50 años, y poseen una condición económica alta (50%) o media (50%).
- Los principales países de Europa que visitan el Perú son: Francia, Alemania, Italia, España e Inglaterra, con un gasto aproximado de US\$ 3,944 y se quedan en promedio 14,72 días.

Adicional a la estadística anterior, es importante resaltar otros estudios y análisis sobre el comportamiento de los visitantes actuales, así como de los potenciales mercados y/o segmentos que se encuentran en crecimiento y necesitan explotarse:

- Segmentación por grupo de viaje

En el 2015, Promperú desarrolló un perfil de turista extranjero que visita el Perú de 15 años o más, y que se quedó en el país por lo menos una noche. Del estudio se obtuvo que el 30,4% viaja en pareja, 30% con amigos, 28,4% solos y el 11,2% con familia.

Asimismo, el perfil desarrollado también hace mención sobre los visitantes extranjeros adulto mayor, en el que se indica que los provenientes de países de larga distancia residen principalmente en Estados Unidos (52%) y Europa (12%); tienen un gasto medio de US\$ 2,238 y permanecen en el país 10 noches aproximadamente.

En línea con lo anterior, 44% viaja en pareja y 36% con amigos o familiares; visitan en su mayoría Lima (99%), Cusco (89%) y Puno (42%); se hospedan en hoteles de 4 ó 5 estrellas y el 88% adquirió un paquete turístico para visitar el país.

Por último, el estudio también menciona que de cada 10 personas que visitó el Perú, 4 ya había estado en el país con anterioridad. De estos vacacionistas extranjeros que venían por segunda vez como mínimo, 23% provenían de Estados Unidos, 23% de Chile y 8% de Europa, se quedaban por 11 noches y gastaban aproximadamente US\$ 1,399. Del mismo modo, el 59% viajaba por cuenta propia y sólo el 41% por medio de un paquete turístico.

- Vacacionistas millennials

Según el estudio de Promperú “Millennials – Turismo Receptivo 2014” en dicho periodo arribaron al Perú 3,21 millones de turistas extranjeros, de los cuales 1,89 millones viajó por motivos de ocio o recreación, y de este grupo 29% estaba conformado por millennials⁹.

A continuación se detallan las principales características de este segmento:

- Realizan la planeación de sus viajes a través dispositivos móviles, además consideran mucho las opiniones y comentarios en blogs y webs de viajes.
- Gastan 600 mil millones de dólares al año.

⁹ También conocidos como Generación Y, nacidos entre 1979 y 1996. Se caracterizan por su alto uso y dominio de la tecnología.

- Los principales emisores de vacacionistas millennials son: Asia (1,000 millones), América Latina (157 millones), Unión Europea (101 millones) y Estados Unidos (92 millones).
- Ven los viajes como una forma de aprendizaje: conocer nuevas culturas, cambiar de entorno, hablar otras lenguas y estar en contacto con nuevas personas.
- No buscan los típicos destinos turísticos, sino que realizan búsquedas de nuevos lugares por conocer, sobre los que luego comparten información y los promocionan, creando tendencias e influenciando a su entorno para que se interese en ellos.

En lo que respecta los millennials extranjeros que visitaron el Perú se desprenden las siguientes cifras:

- En el 2014, 541 mil vacacionistas millennials llegaron al país, gastando en promedio US\$ 1,083 diariamente y quedándose 11 noches.
- El 45% maneja ingresos entre US\$ 20,000 y US\$ 59,999 al año.
- El 84% posee estudios de pregrado y 16% de postgrado.
- El 70% ha investigado en internet antes de realizar el viaje.
- Respecto a la procedencia: 48% proviene de Sudamérica, 21% de Europa, 21% de Norteamérica y 5% de Asia.

- Nuevo mercado potencial: China

En relación al estudio realizado por Promperú, en el 2017 China generó en promedio US\$ 234 miles de millones de dólares en gastos por viajes a nivel global; en este mismo periodo más de 31 mil turistas chinos arribaron al Perú, cifra 22% por encima a la obtenida en el 2016.

La llegada de turistas chinos al Perú ha aumentado tanto en el 2017 como en el 2018, recibiendo en el último año 276,300 turistas (10% más en comparación con el 2017).

Figura 21. Flujo de viajeros chinos a Sudamérica.
Adaptado de “China: un mercado en ascenso”, por Promperú.

A continuación las principales características de este nuevo segmento en crecimiento:

- Tienen entre 40 y 65 años (baby boomers).
- Permanecen en Sudamérica de 20 días a más, ya que acostumbran a visitar varios países; siendo Brasil, Argentina, Perú y Chile los más populares dentro de la región.
- Más del 50% de la población china cuenta con acceso a internet, y más del 80% de este grupo tiene un perfil en redes sociales.
- Luego de un análisis netnográfico¹⁰ de los cibernautas chinos se desprenden las siguientes opiniones sobre el Perú y América del Sur:
 - Considerado como un destino de moda, lejano y menos accesible; pero valoran la exoneración de visa.
 - Aprecian la hospitalidad de la gente.
 - Gustan de paquetes turísticos que duren más de 15 días.
 - Les preocupa la inseguridad, el efecto Jet lag¹¹ y el mal de altura.
 - Mencionan a Lima como la capital de “comidas deliciosas y variadas”.

¹⁰ Comportamiento etnográfico en el internet.

¹¹ Trastorno del sueño que puede afectar a las personas que viajan y atraviesan varios husos horarios.

1.4.4.3 Turismo Gastronómico

Según Promperú (2016), el turismo gastronómico es un complemento del turismo tradicional, que se enfoca en la cocina del lugar de destino y su entorno, es por ello que las actividades relacionadas a esta rama del turismo pueden incluir visitas a mercados, granjas y tiendas donde se comercialicen los productos para su posterior preparación, además permite al turista participar del proceso, integrarse, degustar, elegir, sentir los ingredientes y conocer a los chefs locales.

Entre las principales tendencias relativas a la gastronomía están: las relacionadas a la dieta, existe un mayor interés por la comida sana, natural y orgánica; las relacionadas a la historia, atención en conocer el contexto de cómo nació el plato, y principalmente, las relacionadas a la experiencia, buscar una experiencia culinaria integral de una cocina diferenciada, donde surgen las experiencias “hands on” en las que se pueden involucrar en todo el proceso, desde la compra de los insumos hasta incluso la preparación de los platillos bajo la guía de un experto. Además crece el interés en los puestos ambulantes y mercadillos (“Street food”) por su alta oferta de diferentes comidas, que les permite seguir conociendo la diversidad culinaria del Perú.

Por su parte existen tour operadores que buscan promover esta tendencia, ofreciendo paquetes donde se incluya la visita a restaurantes típicos de la región a conocer, ya que consideran que la experiencia culinaria enriquece el viaje.

De acuerdo a los expertos la gastronomía en el Perú se encuentra cada vez mejor posicionada y ya es reconocida a nivel internacional, por la fusión de distintas culturas, variedad de sabores y chefs reconocidos que avalan la imagen; pero que aún hay mucho por mejorar, existe mucha concentración en pocos platos, cuando en realidad hay una gran gama de ellos si se amplía el panorama a distintas regiones del país; falta también dar a conocer los restaurantes de calidad con precios de rango medio, puesto que existe un gran enfoque en los de alta categoría y la cocina peruana debería volverse más accesible al público en general; esto permitirá que la gastronomía del país tenga un mayor protagonismo y sea atractiva a los extranjeros, incentivándolos a visitar el Perú.

En línea con esto, el Estado peruano ha identificado al turismo y a la gastronomía como sectores claves para dinamizar la economía en los próximos años, por lo que ha buscado mayor promoción al respecto y en el 2016 el Perú fue sede del II Foro Mundial sobre

Turismo Gastronómico de la OMT, que se organizó en colaboración con el Basque Culinary Center y el Gobierno de Perú, a través de Promperú, demostrando la importancia que el Estado otorga a su gastronomía como motor de desarrollo económico y social (OMT, 2019).

Es preciso mencionar también que en el 2018 el Perú obtuvo por séptimo año consecutivo el premio a Mejor Destino Culinario en la gala internacional de la 25° edición de los World Travel Awards, además de ser elegido como el Mejor Destino Cultural y de escoger a Machu Picchu como la Mejor Atracción Turística (Perú21, 2018).

Por último, el ex ministro Edgar Vásquez, sostuvo que la gastronomía en el Perú ha ganado renombre a nivel internacional y se ha posicionado como un importante movilizador de viajes. Esto lo declaró durante la feria gastronómica Perú, Mucho Gusto, organizada en enero de 2019 en la ciudad de Ilo (Moquegua), donde se esperaba la llegada de 20 mil visitantes, principalmente provenientes de Moquegua, Tacna, Arequipa, Puno, Chile y Bolivia, que generarían un impacto económico de S/ 3 millones en la región (Mincetur, 2019).

1.4.5 Labor de Mincetur y Promperú

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, al ser el ente rector en materia de turismo, busca promover la creación e implementación de estrategias que permitan la facilitación turística, fomentar las inversiones, el posicionamiento y la sinergia comercial, tanto del turismo interno como del receptivo. De igual manera se encarga de coordinar, orientar y asesorar a los gobiernos regionales y locales en el desarrollo de sus competencias para el mejoramiento de su gestión turística. Asimismo, desarrolló el Plan Estratégico Nacional de Turismo al 2025, el mismo que tiene como visión que el Perú sea reconocido a nivel mundial como destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro; por lo que, de la mano con Promperú (ente adscrito al Ministerio), ha realizado una serie de gestiones para que el país logre cumplir con el plan estratégico establecido, se detallan unos ejemplos a continuación:

- Campaña nacional de Marca Perú “Representantes de lo Nuestro”:

Se lanzó esta campaña con el fin de motivar a la identificación por parte de todos los peruanos para que se involucren en la difusión y consolidación de la Marca Perú¹², generando un sentimiento de orgullo, identidad y autoestima nacional.

La ex Ministra de Comercio Exterior y Turismo, Magali Silva Velarde-Álvarez, indicó que la campaña se desarrollaría enteramente en formato digital a través de cinco videos que mostrarían diferentes atracciones del Perú en la página web www.representantesdelonuestro.pe, y como embajadores estarían Gian Marco, Carlos Alcántara, Wendy Ramos, Dina Páucar y Christian Bravo. Así también, la ex Ministra señaló que esta campaña buscaba realzar el amor al Perú, “algunos estarán orgullosos de nuestra historia, otros de nuestra música o de nuestra gastronomía. Lo cierto es que todos queremos al Perú y para quererlo más, debemos conocerlo más” (Mincetur, s.f., párr. 2).

En la página mencionada los usuarios podrían participar agregando fotos y/o videos de atractivos peruanos, y el que alcance publicitar más su contenido ganaría una “Experiencia por el Perú” con todos los gastos pagados.

- Desarrollo de segmento de Turismo de Reuniones:

La ex ministra de Mincetur, Magali Silva, señaló que gracias a las gestiones realizadas por el Ministerio y Promperú se había conseguido que el Perú sea sede de seis importantes eventos internacionales, lo que genera en promedio USD 5,4 millones de ingresos para el país (Mincetur, s.f.).

Asimismo, la ex ministra destacó que el apogeo en este segmento se sustenta en la solidez macroeconómica del Perú, además de una oferta adecuada en lo que refiere a infraestructura hotelera de excelente calidad, facilidades logísticas, instalaciones para convenciones con tecnología de primer nivel y optimas conexiones aéreas.

Los eventos para los que el Perú fue elegido como sede fueron: en el 2016 el Congreso Latinoamericano de Fideicomiso-COLAFI (participación de 500 personas aproximadamente); en el 2017 la organización del Congreso Latinoamericano de Cirugía General (2,500 personas), el Congreso de la Confederación Latinoamericana y del Caribe de Nutricionistas y Dietistas (900 personas) y el Congreso Internacional de la Asociación

¹² Es una herramienta creada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo que busca impulsar el turismo y las exportaciones, para atraer inversiones. Fomentar el desarrollo y crecimiento nacional a través de la promoción de bienes y servicios al mercado mundial.

de Estudios Latinoamericanos-LASA (3,200 personas); y en 2018 el Congreso Mundial de la Papa en la ciudad de Cusco (800 personas) y el XIV Encuentro Iberoamericano de la Sociedad Civil (670 personas).

- Convenio entre Mincetur y Migraciones:

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y la Superintendencia Nacional de Migraciones (Migraciones) firmaron el 29 de marzo de 2019 un convenio de cooperación interinstitucional para un mejor intercambio de información estadística en lo que respecta al turismo. Con este convenio el Ministerio podrá tener información referida a la cantidad de personas que ingresan y salen del Perú por más de las 40 oficinas de control migratorio.

La viceministra de Turismo, Liz Chirinos, destacó que esta información es de suma importancia para la elaboración de variados reportes de flujos turísticos que permitirán mejorar la toma de decisiones, y el establecimiento de políticas ligadas al desarrollo del sector.

Este convenio marco es de cinco años, con la opción de ser renovados previo acuerdo de ambas partes.

- Fortalecimiento del Turismo Comunitario¹³:

Entre los meses de mayo y junio de 2019 Mincetur organizó 12 talleres participativos para emprendedores y gestores de seis importantes regiones del Perú: San Martín, Áncash, Cusco, Arequipa, Amazonas y Puno. Estos talleres permitieron generar diálogo y sinergia entre los participantes, con el objeto de fortalecer los lineamientos e identidad del Turismo Comunitario.

En promedio los talleres contaron con 120 participantes, que resaltaron la importancia que tiene que se tome en cuenta sus visiones, conocimientos y experiencias para seguir desarrollándose en el contexto actual de las comunidades y necesidades del mercado.

Se puede señalar también, que en el 2015 la ex ministra de Turismo, Magali Silva, indicó que las estrategias de Turismo en el Perú iban de acuerdo con los objetivos estratégicos

¹³ En el Perú, es toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural, de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la cultura rural un componente clave del producto (Fuente: Mincetur).

establecidos por la Organización Mundial de Turismo en los periodos 2016 y 2017, en lo que abarca competitividad y sostenibilidad en el sector. La OMT busca que se promueva la calidad, innovación y excelencia de la política de turismo y gestión de destinos; así como la el desarrollo y comercialización de productos, el fomento de la facilitación de los viajes y de la conectividad, la reducción de la estacionalidad, la definición del régimen fiscal adecuado del turismo, y el suministro de información actualizada y pertinente sobre el mercado y la contribución a la economía y al empleo.

Por último, el viceministro de Turismo, José Vidal, en su participación en la conferencia de prensa para presentar las fiestas de Cusco e Inti Raymi 2019, destacó que el Ministerio está realizando acciones para cumplir el objetivo de recibir a 5,6 millones de visitantes extranjeros al 2021, lo cual representaría aproximadamente US\$ 6 millones en ingresos de divisas para la economía del país. Del mismo modo, señaló que para el cierre de 2019 se ha proyectado la llegada de 4,7 millones de turistas internacionales, lo que correspondería a un incremento del 9% en relación al periodo anterior.

1.4.6 Clasificación de las Agencias de Viajes y Turismo

Conforme al Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR las Agencias de Viajes y Turismo prestan sus servicios considerando las siguientes clasificaciones:

- Agencia de Viajes y Turismo Operador de Turismo: Aquella que proyecta, elabora, diseña, contrata, organiza y opera programas y servicios turísticos dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas y las Agencias de Viajes y Turismo Minoristas del Perú y el extranjero, pudiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista.
- Agencia de Viajes y Turismo Mayorista: Aquella que proyecta, elabora y organiza todo tipo de servicios turísticos, paquete turístico y viajes para ser ofrecidos a las Agencias de Viajes y Turismo Operador de Turismo y a las Agencias de Viajes y Turismo Minoristas, no pudiendo ofrecer ni vender sus productos directamente al turista.
- Agencia de Viajes y Turismo Minorista: Aquella que vende directamente al turista paquetes turísticos organizados, los mismos que son adquiridos de Agencias de Viajes y Turismo Operador de Turismo y de Agencias de Viajes y Turismo

Mayoristas. También puede vender directamente al turista servicios turísticos no organizados.

Por otro lado, el Mincetur (2015) alcanza la siguiente información al respecto, dentro del glosario de términos de una de sus publicaciones sobre el “Perú como destino para la operación turística”:

- Agencia de viajes: Empresa que se dedica a la organización de viajes y a la venta de servicios turísticos, ya sea en forma individual o en paquete. Por lo general, tiene carácter de intermediario entre el prestador de los servicios turísticos y el usuario. El término es también equivalente a “agencia de turismo”.
- Operador turístico: Agente que participa en la actividad turística en calidad de intermediario entre el consumidor final (el turista, la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico), aunque puede extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restaurantes, hoteles, conjunto de la oferta de alojamiento).

1.5 Regulación y Normativa

1.5.1 Marco Legal

1.5.1.1 Instrumentos financieros

Lazo (2018) menciona que en el ámbito comercial es muy difícil evitar que algunos clientes lleguen al grado de morosidad por distintos motivos que se les haya presentado, el cual resulta muchas veces perjudicial para la empresa ya que se ve impactada directamente en su flujo de caja (párr. 1). Para este tipo de situaciones, las normas contables han brindado lineamientos sobre cómo y cuándo reconocer una pérdida cuantitativa del exigible de la empresa.

En el apéndice A de la Norma Internacional de Información Financiera 9: Instrumentos Financieros (NIIF 9) define lo que es considerado un instrumento financiero con deterior de valor.

- Activo financiero con deterioro crediticio: un activo financiero tiene deteriorado el crédito cuando han ocurrido uno o más sucesos que tienen un impacto perjudicial sobre los flujos de efectivo futuros estimados de ese activo financiero. Evidencias de que un

activo financiero tiene deteriorado el crédito incluyen información observable sobre los sucesos siguientes:

- a. Dificultades financieras significativas del emisor o del prestatario;
- b. Una infracción del contrato, tal como un incumplimiento o un suceso de mora;
- c. El prestamista del prestatario por razones económicas o contractuales relacionadas con dificultades financieras del prestatario, le ha otorgado a éste concesiones o ventajas que no le habría facilitado en otras circunstancias;
- d. Se está convirtiendo en probable que el prestatario entre en quiebra o en otra forma de reorganización financiera;
- e. La desaparición de un mercado activo para el activo financiero en cuestión, debido a dificultades financieras; o
- f. La compra o creación de un activo financiero con un descuento importante que refleja la pérdida crediticia incurrida (p. 34).

1.5.1.2 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), a través del Viceministerio de Turismo, brinda a los usuarios información relevante del sector turismo y de todos aquellos programas y acciones que están realizando para obtener un turismo sostenible, conseguir que la actividad turística se convierta en un impulsor de la descentralización y las inversiones, en un sector más competitivo y sostenible que contribuya a la realización de los objetivos nacionales. De esta forma, las actividades del Viceministerio de Turismo están dirigidas a:

- Examinar las variables del comportamiento turístico tanto receptivo como interno.
- Impulsar las inversiones turísticas a nivel nacional.
- Aumentar la mejora de la calidad de los productos turísticos ofrecidos.
- Preservar la estadía del turista.
- Crear conciencia turística en la población.

a. Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR

Es una herramienta de gestión del Sector Turismo que establece las estrategias y líneas de acción en materia de calidad, para poder ubicar al Perú como un destino global, con

colaboración de los actores del sector, obteniendo que sus destinos y productos sean distinguidos como espacios y experiencias de alto valor en todos sus componentes. De esta manera se contribuye a la preservación del patrimonio cultural y natural, así como el aumento de divisas por el turismo y la rentabilidad de las empresas turísticas.

b. El sistema de Aplicación de Buenas Prácticas – SABP

Es la herramienta del Plan Nacional de Calidad Turística – CALTUR orientada a incluir al prestador de servicios turísticos en procesos de mejora continua de la calidad, a través de la aplicación de buenas prácticas de gestión, diseñadas específicamente para cada tipo de servicio.

c. Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo

Mediante el Decreto Supremo N° 004-2016-MINCETUR se indican los requisitos y parámetros para autorizar la prestación de servicios de Agencia de Viajes y Turismo, las más importantes son:

- Las Agencias de Viajes y Turismo deberán estar inscritas en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), a que se refiere la Ley N°26935, Ley sobre Simplificación de procedimientos para obtener los registros administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el inicio de Actividades de las Empresas.
- Contar con la Licencia Municipal de Funcionamiento y cumplir con las demás disposiciones municipales correspondientes.
- Inscribir a la empresa en Mincetur.

1.5.1.3 Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - Promperú

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú), es una institución técnica especializada con personería jurídica de derecho público interno que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Se encuentra adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y constituye un pliego presupuestal.

Es la entidad competente para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo,

fomentando y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con las políticas, estrategias y objetivos sectoriales.

1.5.1.4 Apotur Perú

El fin de la asociación es agrupar a personas naturales y jurídicas especializadas en turismo receptivo e interno a nivel nacional, así como a las instituciones, asociaciones y organismos nacionales y/o extranjeros que se encuentren vinculados de manera directa con el turismo en el Perú y puedan contribuir en su desarrollo.

1.5.1.5 Observatorio Turístico del Perú

Es un instrumento de investigación científica y de orientación profesional en todo lo que se refiere a las actividades turísticas, que promueve el sector empresarial privado y el sector público, el cual emerge como respuesta a la carencia de información oportuna, eficaz y veraz para la toma de decisiones gerenciales, así como la ausencia de investigaciones científicas y operativas en el sector turismo.

1.5.1.6 Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT)

La asociación es la encargada de promover el desarrollo, fortalecimiento y mejoramiento del turismo y de las actividades que contribuyen a su logro o le brinden facilidades; impulsan las actividades y protegen los intereses de las agencias de viajes y turismo afiliadas a ellas, comprometiendo su representación gremial. También estimula la profesión del Agente de Viajes y Turismo en el Perú, con una perspectiva de perfeccionamiento y progreso, organizando acciones de preservación del Patrimonio Cultural.

1.5.2 Certificaciones Vigentes

Se interpreta por certificación aquella manera de respaldar una actividad o producto que cumple con ciertos estándares. Es un instrumento para motivar a las empresas y a otros a mejorar su desempeño en los pilares de la sostenibilidad: ambiente, social y económico. La industria turística cuenta con diferentes organizaciones que han desarrollado programas de certificación encargados de determinar distintos aspectos del turismo entre los que se puede destacar la calidad, la sostenibilidad o el ecoturismo. En la actualidad se hallan más

de 60 programas de certificación de turismo sostenible alrededor del mundo, estos son algunos de los más distinguidos:

- Rainforest Alliance, quienes trabajan con hoteles, operadores de turismo receptivo y emisor y otras empresas turísticas.
- Travelife, quienes ayudan a hoteles, operadores turísticos y agencias de viajes a mejorar en la gestión ambiental y social mediante el cumplimiento de unos criterios de sostenibilidad.
- Biosphere, especialistas en certificaciones sostenibles diseñados para el sector turístico, el cual está promovido por Naciones Unidas.
- Green Destinations, es una asociación mundial de organizaciones, empresas e instituciones académicas que coopera en obtener mejoras en la calidad, la sostenibilidad, etc. (Travindy, 2018).
- Tourcert, certifica y otorga el sello Tourcert, como también la distinción TourCert Check, para la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial en el turismo. Además, es una certificadora que asesora y acompaña a empresas y destinos turísticos en la implementación de prácticas comerciales sostenibles y exitosas (Tourcert, 2019).

CAPÍTULO II – PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 Situación problemática

El turismo en el Perú ha crecido significativamente en los últimos años, siendo una de las actividades económicas que muestra mayor desarrollo sostenible en el tiempo, ocupando hoy en día los primeros lugares dentro del rubro de servicios. Esta situación ha sido aprovechada por emprendedores peruanos que han comenzado a abrir distintas empresas para brindar servicios turísticos, sin embargo, con el incremento de turistas, estos negocios se han visto obligados a crecer y lo han hecho empíricamente, principalmente por la falta de conocimiento. Es por ello que poco a poco han agregado el personal que consideran necesario a las compañías, no obstante las funciones de estos no se encuentran correctamente establecidas o delimitadas, por lo que se les termina derivando labores que están fuera de su función y de sus competencias, pudiendo afectar así la productividad de la empresa y derivar en pérdidas cuantitativas.

Muchas de estas empresas se han visto en la necesidad de implementar sistemas tecnológicos que les permita optimizar y agilizar sus operaciones, pero en algunos casos no han considerado, ni han evaluado previamente qué tan eficientes y óptimos podrían llegar a ser estos sistemas integrados, también llamados ERP's.

Por esta razón es que se han detectado algunas deficiencias en los procesos de los operadores turísticos, siendo los que más se destacan los de ventas y cobranzas, debido a que no cuentan con políticas y/o manuales definidos en relación a los mismos. El proceso de ventas es lento respecto a la facturación, como consecuencia el área de cobranzas se retrasa en el envío de información a los clientes y por ende la cobranza se ve dilatada; pudiendo afectar el pago a proveedores, arrendamientos e incluso pago al personal.

De acuerdo a lo señalado, el presente trabajo pretende identificar las deficiencias y el impacto que tiene en la gestión financiera la ausencia de Control Interno basado en el modelo COSO 2013, o una mala implementación de este.

2.2 Problema

2.2.1 Problema general

¿Cuál es el impacto de la ausencia del COSO 2013 en la Gestión Financiera de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018?

2.2.2 Problemas específicos

- a. ¿La productividad del área de la Gestión Operativa de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018 se ve afectada por la ausencia de COSO 2013?
- b. ¿La ausencia del COSO 2013 influye en la Gestión de Capital de Trabajo de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Determinar el impacto de la ausencia del COSO 2013 en la Gestión Financiera de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.

2.3.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar si el COSO 2013 mejora la productividad de la Gestión Operativa de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.
- b. Comprobar en qué grado influye el COSO 2013 en la Gestión de Capital de Trabajo de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

El COSO 2013 influye positivamente en la Gestión Financiera de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. El COSO 2013 mejora la productividad de la Gestión Operativa de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.
- b. El COSO 2013 influye positivamente en la Gestión de Capital de Trabajo de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.

CAPITULO III – METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Definición

De acuerdo a la Real Academia Española (2018) la investigación “tiene por fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica”. Para Mora Ledesma & Sepúlveda (1999) investigar significa indagar, averiguar y/o buscar. Por su parte Hernández, Fernández & Baptista (2014) señalan que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4).

De igual manera, Guerrero & Guerrero (2014) definen a la investigación como “un acto incierto, de realidad inesperada, que debe sistematizarse, pero que dicha actividad queda subordinada a la exigencia de la realidad” (p. 6). Asimismo, las autoras señalan que la investigación científica se destaca porque busca acreditar sus conocimientos y dar testimonio de sus certezas, aunque esto sea de manera temporal, ya que a pesar de que puede estar fundamentada en ese momento específico siguiendo todos los lineamientos de investigación vigentes, tanto estos como la información recabada se desarrollan con el tiempo. Es por ello, que consideran que la investigación científica es provisional, ya que la ciencia evoluciona constantemente y continúa con el desarrollo de nuevas investigaciones con el objetivo de entender mejor la realidad.

3.2 Alcance de la investigación

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) existen cuatro tipos de alcance que puede tener una investigación, los mismos que se detallan a continuación:

- Exploratorio: se emplean para desarrollar temas de investigación poco estudiados o con escasa información al respecto. Asimismo, también se utilizan en caso se desee darle una nueva perspectiva a determinado estudio.
- Descriptivo: Busca detallar propiedades y características importantes del objeto en estudio. Pretenden recolectar información sobre conceptos o variables específicas,

tanto de manera independiente como conjunta, pero su fin no es señalar cómo se relacionan estas.

- **Correlacional:** tiene como objetivo identificar la relación o asociación que existe entre dos o más variables, categorías o conceptos, dentro de un ambiente específico.
- **Explicativo:** este tipo de estudio abarca los anteriormente mencionados, ya que no sólo busca una diferente perspectiva, definir un concepto o sentar una relación entre variables, sino que busca la causa de los sucesos o fenómenos objetos del estudio, así como en qué condiciones se ha manifestado y el porqué de la relación entre dos o más conceptos.

3.3 Tipos de investigación

Conforme a Hernández, Fernández & Baptista (2014) las investigaciones pueden tener distintos enfoques, los mismos que van de acuerdo a las ideas. En base a ello indican que “las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la aproximación cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse” (p. 24).

En línea con lo mencionado en el párrafo anterior, Guerrero & Guerrero (2014) mencionan lo siguiente sobre los tipos de investigaciones:

- **La investigación cuantitativa:** consiste en contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales. La estadística dispone de instrumentos cuantitativos para contrastar estas hipótesis y aceptarlas o rechazarlas con una seguridad determinada. Por tanto, tras una observación, genera una hipótesis que contrasta y emite después conclusiones que se derivan de dicho contraste de hipótesis. La observación pasa a ser un instrumento de “selección” del fenómeno y, en el caso de la experimentación, de recuperación de datos respecto del comportamiento del fenómeno en relación con las variables que se le aplican (p. 48).

- **La investigación cualitativa:** una característica fundamental del método cualitativo es que concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales, es decir, por una diversidad cultural sistematizada, cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales. Las etapas o fases en la investigación cualitativa no son excluyentes, sino que operan en un proceso indicativo e interactivo. Los niveles de conocimientos implícitos en el comportamiento de una sociedad configuran la dimensión cualitativa de esa realidad. La realidad social es un todo integrada de hechos y significados que a veces por la influencia de los presupuestos y los métodos de las ciencias naturales, más ubicadas en el razonamiento-instrumental, destacan la exploración de la realidad objetiva y se desconoce la dimensión de la subjetividad humana que se genera en lo social (p.46).

Al respecto las autoras comentan que la investigación cuantitativa tiene como prioridad la evaluación de los datos obtenidos, sin embargo esto hace que se restrinja el conocimiento profundo de la información, cómo se origina y la comprensión de la misma. Es por ello fundamental la intervención del investigador científico, para interpretar los datos obtenidos, ya sea a través del enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto (combinación de los dos anteriores).

3.4 Diseño de la investigación

Para desarrollar este punto se tomará como referencia el libro “Metodología de la investigación” de Hernández, Fernández & Baptista (2014) donde explican dos tipos de diseños de investigación: investigación experimental e investigación no experimental. Para fines académicos, se utilizará el diseño no experimental con el objeto de examinar las circunstancias actuales, que ya existen, las cuales no han sido comprometidas intencionalmente. En una investigación no experimental las variables independientes acontecen y es posible modificarlas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Las variables del presente estudio son:

- Variable independiente: Sistema de Control Interno
- Variable dependiente: Gestión Financiera

Por lo tanto, se aplicarán los dos tipos de métodos, la investigación cualitativa y la cuantitativa, dado que el estudio tiene como objetivo determinar el impacto de la ausencia del COSO 2013 en el sector turismo receptivo, es por ello que se empleará una investigación mixta, que contemplará entrevistas a profundidad y cuestionarios a expertos dentro del rubro.

3.5 Técnicas y herramientas de recolección de datos

Al tener la presente investigación un enfoque mixto se utilizarán herramientas que permitan la recolección de datos tanto para el enfoque cuantitativo, como para el cualitativo.

3.5.1 Cuestionario

Se utiliza para la recopilación de información cuantitativa. El cuestionario está conformado por un grupo de preguntas, en relación a una o más variables a considerar dentro del trabajo de investigación.

En este caso el cuestionario estará compuesto por un conjunto de preguntas cerradas con opciones de respuesta previamente establecidas.

3.5.2 Entrevista

Se empleará para compilar los datos cualitativos. De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2014) la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Consiste en una reunión para departir e intercambiar información entre los entrevistadores y el(los) entrevistado(s). Asimismo, indican que existen tres tipos de entrevistas: las estructuradas, compuesta por preguntas específicas a las que el entrevistador se ciñe; las semiestructuradas, basada en una agenda de puntos a tocar o preguntas y el entrevistador puede adicionar consultas para profundizar la información y tener mayor detalle; y las no estructuradas o abiertas, se apoyan en una guía genérica de contenido y el entrevistador puede manejarla de acuerdo a su necesidad.

a. Población

La población del presente estudio está conformada por los operadores de turismo receptivo en el distrito de Miraflores, el mismo que se eligió ya que de acuerdo al INEI (2014) es el distrito que concentra la mayor cantidad de agencias de viajes a nivel nacional, con una densidad promedio de 62 de estas empresas por kilómetro cuadrado. Asimismo, de acuerdo a la Municipalidad de Miraflores (2017), en el distrito existen 166 empresas entre tour operadores (86) y agencias minoristas (80).

b. Tamaño de la muestra

Una vez elegido el distrito de Miraflores es necesario determinar el tamaño de la muestra para poder iniciar con el proceso de recolección de información, considerando que sólo se trabajaría con operadores turísticos se eliminaron las agencias minoristas de la base de datos descrita en el párrafo anterior brindada por la Municipalidad de Miraflores, posteriormente, mediante la página Sunat (consulta RUC), se identificó que de los 86 operadores turísticos sólo 60 cumplían con estar ubicados en el distrito de Miraflores y encontrarse activos ante Sunat.

Luego se continuó filtrando la base de datos con las 60 empresas por razón social, número de años en el mercado y cantidad de trabajadores; dando como resultado que el 57% de las empresas son sociedades anónimas cerradas, poseen en promedio 20 años en el mercado y tienen en aproximadamente 29 trabajadores, como se define en el Apéndice 3.

Una vez homologada la información de las empresas objeto de estudio se seleccionaron a las empresas que cumplan con las características anteriormente descritas: sean sociedades anónimas cerradas, tengan entre 10 y 30 años en el mercado, y posean entre 5 y 80 trabajadores; dando como resultado 11 empresas detalladas en la tabla N° 2.

Tabla 2

Base de datos de tour operadores homologados en el distrito de Miraflores

N°	RAZÓN SOCIAL	RUC	Cantidad de trabajadores	Tipo de razón social	Años en el mercado
1	Quimbaya Tours S.A.C.	20253859009	45	SAC	25
2	Inkandina Travel & Tours S.A.C.	20511611904	5	SAC	14
3	ECS Travel S.A.C.	20504756115	5	SAC	17
4	Pure Perú S.A.C.	20527146136	31	SAC	16
5	CB Tours y Representaciones S.A.C.	20502724861	6	SAC	18
6	Il Tucano Perú S.A.C.	20429694354	11	SAC	20
7	Sierra Verde Perú Tour Operador S.A.C.	20507173561	6	SAC	16
8	T.G. Turismo en Grupo S.A.C.	20518706978	14	SAC	11
9	Viajes El Corte Ingles Perú S.A.C.	20518932391	30	SAC	11
10	AC Tours S.A.C.	20136849019	71	SAC	30
11	Grandes Aventuras del Perú SAC	20492239276	51	SAC	10

Fuente: Elaboración propia

Sobre esta información homogénea con empresas con características similares en el distrito de Miraflores se calculará el tamaño de la muestra, de acuerdo a la siguiente fórmula recogida de Feedback Networks (2013):

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

N = tamaño de la población;

k = nivel de confianza;

p = probabilidad de éxito;

q = probabilidad de fracaso;

e = error muestral deseado.

Para la aplicación de la fórmula se consideró como población las 11 empresas con características homogéneas, considerando un error del 5%, probabilidad de éxito del 95% y un nivel de confianza de 1.96; dando como resultado una muestra de 10 empresas.

Se iniciará con la aplicación de cuestionarios cerrados a la muestra hallada de las empresas del sector, luego de ello se elegirá a una empresa representativa, tanto en el sector como el área de estudio.

Finalmente se realizarán entrevistas semiestructuradas a profundidad a dos empresas, incluyendo la representativa.

3.6 Recolección y procesamiento de datos

Se procederá la recolección de datos a través de un cuestionario (técnica cuantitativa) que está integrado por trece preguntas (Apéndice 4), los cuales recolectarán datos del público específico por medio de la aplicación de un cuestionario.

También se desarrollarán entrevistas a expertos en el rubro:

- Gerente General – Empresa Modelo.
- Jefe de Ventas – Empresa Modelo.
- Jefa de Cobranzas – Empresa Modelo.
- Gerente Administrativo – Empresa Caso.
- Experto en Turismo y Marketing.

Cabe resaltar que las preguntas se adecuaron para cada experto, por lo que se plantearon distintas interrogantes adecuándose los entrevistados, como el cargo que ocupan, nivel de responsabilidad, experiencia en el mercado, entre otros. El detalle de las entrevistas se encuentra en los Apéndices 5, 6, 7, 8 y 9.

CAPÍTULO IV – DESARROLLO

4.1 Aplicación de los instrumentos

Con la finalidad de evaluar si el COSO 2013 influye positivamente en la Gestión Financiera de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018, se desarrollarán los instrumentos de recolección de datos utilizados en la presente investigación, los cuales son las entrevistas a profundidad realizadas a los especialistas y posteriormente se analizarán los cuestionarios realizados a las empresas halladas como muestra.

Tabla 3

Entrevistas a profundidad (1° parte)

	Gerente general	Gerente administrativo	Experto Marketing y Turismo
Principales características del Sector Turismo	Fuente de ingresos para las personas residentes en el destino turístico, mejora su calidad de vida.	Aún hay muchas cosas por explorar, como lugares nuevos y la gastronomía del país.	El mercado está dominado por pocas empresas grandes muy conocidas. Hay otras agencias más pequeñas que han ido ganando mercado y tienen que preocuparse por mantenerlo, considerando el Boom de la tecnología e internet que utilizan hoy en día los turistas.
Expectativas sobre el turismo	Se espera un crecimiento del 10% para el cierre del 2019, con respecto al año anterior.	Expectativas positivas, se está incrementando la capacidad para recibir más visitantes, en hoteles, restaurantes, medios de transporte, etc.	Es la industria en el país que más crece. Aún hay muchos lugares por explorar y no dejar de lado la gastronomía que está aportando bastante. Pero existe todavía mucho desorden e informalidad que permitan que el turismo se explote al 100%.
Percepción de cambios en el sector	Crecimiento del 25% de las ventas en relación al periodo anterior.	Han manejado crecimientos positivos, incrementándose entre 5% y 10% anualmente.	Las empresas de turismo se han ordenado más gracias a las herramientas tecnológicas y a la implementación de nuevos sistemas.

Principales variables necesarias para el sector	Recurso humano y recurso tecnológico.	Comunicación con el mercado exterior, principalmente con el área de ventas.	Capacidad de innovar y de poner en valor los recursos que se manejan en el Perú, que permitan crear experiencias al turista.
Existen procedimientos o roles en las empresas de turismo	Existen procesos, pero no han sido socializados a todo el personal por haber sido preparados por la casa matriz en el exterior y no se adecúan del todo a la realidad del Perú.	Sí se manejan procedimientos por cada área, al momento de ingresar a la empresa un nuevo colaborador se le da el documento en físico, si se actualiza la pueden descargar del servidor principal.	Las más grandes sí los manejan, y las otras van desarrollando sus procedimientos sobre la marcha, de acuerdo a sus necesidades inmediatas.
Conoce el modelo de control interno Coso 2013 o uno similar	Conoce algunos sistemas de control, pero no éste en específico.	No, el control de la empresa lo maneja cada jefatura. Asimismo, se recibe la visita de auditores externos 3 veces al año, que se enfocan principalmente en Finanzas.	No aplica.
Procesos más sensibles dentro de las empresas de turismo	Pago a proveedores, principalmente por la implementación de un nuevo sistema.	La implementación de nuevos sistemas, porque acarrea problemas mientras se hacen todas las pruebas necesarias.	Procesos de coordinación con los hoteles, empresas de transporte, restaurantes, es decir, los servicios que utilizarán los clientes y la percepción que se llevarán de la empresa.
Cómo se mide la eficiencia de las ventas	Indicador de conversión para validar cuántas de las cotizaciones realizadas se concretan en venta.	Se mide a través de ratios, evaluando la cartera que tenga asignada cada vendedor y su progreso de manera mensual.	No aplica.
Principales limitaciones del sector		Los conflictos sociales y la inseguridad afectan bastante que lleguen nuevos turistas.	Preparación académica muy básica. La informalidad también afecta mucho al sector, existe poca promoción de nuevos lugares turísticos y hay algunas empresas que siguen atendiendo las solicitudes de clientes, sin preocuparse por ofrecerle algo nuevo.

Fuente: Elaboración propia

Con la información recogida a través de las entrevistas resumidas en la Tabla N° 3 se evidencia el crecimiento del sector turismo desde la perspectiva de dos gerentes de

empresas y un experto en marketing y turismo, los cuales pertenecen al rubro indicado. Asimismo, señalan que hay expectativas positivas a futuro para mantener la tendencia al alza en el sector.

De igual manera señalan que aún existe mucha informalidad en el Turismo, lo que consideran una limitante para que pueda desarrollarse con mayor dinamismo, ya que como se mencionó en el Capítulo 1 de la presente investigación, los sectores de transporte, comunicaciones, restaurantes y hoteles son los que concentran mayor cantidad de personal informal, todos ellos están ligados estrechamente al turismo, al proveerles servicios a los clientes finales, que por lo general no cumplen con los estándares mínimos ni con el respaldo necesario, que puede afectar significativamente a los visitantes y a la imagen que se llevan del país. Esto, junto con las noticias negativas que tenemos por conflictos sociales e inseguridad, hace que aún muchos turistas interesados en visitarnos lo piensen dos veces. Además, como indicaron los investigadores Franco, Roman y Trisollini (2017) se evidencia mucho desconocimiento de lo que es el Sistema de Control Interno en empresas de turismo, como son los buses panorámicos, lo ven sólo como un tema contable y no de gestión que permita a la empresa ser sostenible en el tiempo.

Los entrevistados también coinciden que el turismo gastronómico es algo relativamente nuevo en el sector, pero que está llamando mucho la atención a los turistas, por lo que están tratando de incluirlo dentro de las agendas que ofrecen, para que los pasajeros puedan conocer más sobre las regiones que visitan y puedan hasta preparar sus propias comidas, de la mano de los oriundos del lugar. Es una tendencia que se debe explotar considerando que la cocina peruana se está dando a conocer más a nivel internacional, y ocupando un posicionamiento importante en el mercado gracias a los galardones culinarios internacionales que ha recibido en los últimos años. Asimismo, también debe aprovecharse el apoyo que está brindando el estado peruano al turismo y la gastronomía, por haberlos identificado como sectores claves para dinamizar la economía del país.

Es preciso mencionar que los representantes de las empresas del sector señalaron que sufren [o han sufrido] dificultades al implementar un nuevo sistema que les permitan ser más ordenados, en tanto logran aplicarlo a toda la empresa y los colaboradores son capacitados en el manejo del mismo. En línea con esto, el experto en marketing nos comenta que las empresas de turismo nuevas iniciaron muy pequeñas con pocos

trabajadores y han ido creciendo junto con el mercado, desarrollando sus procedimientos sobre las necesidades del día a día y que se han ordenado con la llegada de herramientas tecnológicas y nuevos sistemas. Lo que evidencia que las empresas del sector comenzaron sus operaciones de forma muy básica, y sobre la marcha se han visto en la necesidad de hacer uso de herramientas que les permitan organizarse, puesto que sus sistemas no tenían la capacidad para atender el volumen de sus operaciones, lo que causaba retrasos y problemas con los clientes finales. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas y lo observado en las empresas del sector, la implementación de nuevos sistemas les ha acarreado muchos problemas porque se tomó la decisión de ponerlos en marcha sin hacer las pruebas correspondientes, en la que se evite volver a cometer los errores que se presentaban con los anteriores sistemas o herramientas que se manejaban.

Respecto a la pregunta realizada sobre si en las empresas de turismo se manejan roles o procedimientos, el experto en marketing nos indicó que las empresas más grandes sí los manejan, mientras que las más nuevas no, y van desarrollando sus procesos según sus necesidades, lo que coincide con las opiniones recolectadas de las empresas del sector, donde indican que si bien tienen procedimientos establecidos, éstos no han sido socializados y compartidos con todos los colaboradores en la mayoría de los casos, lo que ocasiona que el personal desconozca el alcance de sus funciones y el rol que debe cumplir dentro de la empresa. Esto se valida con la deficiencia de comunicación interna detectada por las tesis de Caffo, Marengo y Criollo (2018) en una institución financiera que no tenía implementado el COSO 2013, donde el nivel de mando manifestaba la existencia de procedimientos y mecanismos de evaluación y retroalimentación que los colaboradores no conocían completamente, lo que repercutía en la consecución de los objetivos esperados y plan de desarrollo del personal en la unidad.

Asimismo, los entrevistados destacan la importancia del pago a proveedores para la contratación de servicios que se les brindará a los turistas, esto requiere de mucha organización por parte de los colaboradores, ingreso correcto de la información en los sistemas y contar con la liquidez necesaria para cumplir con los pagos a tiempo para evitar inconvenientes.

Tabla 4
Entrevistas a profundidad (2° parte)

	Jefe de ventas	Jefe de cobranzas
Descripción de funciones principales	Encargado de verificar que las cotizaciones de los clientes se respondan en un máximo de 24 horas.	Responsable de la parte administrativa, enfocada principalmente de cobranzas, pago a proveedores, productos, negociación de tarifas y una parte de Recursos Humanos.
Percepción del crecimiento de la empresa en los últimos 5 años	Ha habido un crecimiento anual de aproximadamente el 10%, debido en gran parte al crecimiento del sector, así como a la asistencia a ferias internacionales, workshops y alianzas para captar nuevos clientes (agencias de viajes extranjeras).	Ha crecido enormemente, gracias al esfuerzo de los colaboradores, consolidación como grupo y la inversión de la empresa para participar en ferias internacionales.
Principales características del área en la que se desempeñan.	Se trata de un grupo muy unido, enfocados en brindarle un excelente servicio al cliente para superar sus expectativas.	En Cobranzas se trabaja de la mano con Ventas, quienes deben de enviar la información correcta a tiempo para poder cobrar a los clientes. Se requiere de mucho trabajo de seguimiento y orden para contar con los fondos a tiempo.
¿Se manejan procedimientos o roles en su empresa?	Sí, existe un manual reciente describiendo hasta donde llegamos como área.	Sí se manejan procesos por cada departamento, los colaboradores tienen funciones específicas y deben cumplir ciertos roles.
Procesos más sensibles dentro del área de labores.	El manejo de quejas y reclamos de los clientes.	Dentro de las funciones asignadas, lo más delicado es no cobrar a tiempo, porque los servicios se contratan por adelantado y ese dinero debe de reponerse a la brevedad.
¿Cómo se mide la eficiencia de las ventas en la empresa?	Se hace comparaciones con el año anterior, sin embargo, con la implementación del nuevo sistema ya no se pueden hacer proyecciones, lo que limita hacer seguimientos a futuro.	No aplica.
¿Están correctamente distribuidas las funciones dentro de la empresa?	Recientemente se han hecho cambios en áreas como Reservas y Operaciones, con la que Ventas está muy ligada. Estamos en proceso de evaluación si los cambios han sido positivos o si aún hay cosas por mejorar.	Sí, a raíz de un reordenamiento realizado en el 2019, en el que se le quitaron ciertas responsabilidades de producto y tarifas para enfocarse en cobranzas y pago a proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Según el extracto de las entrevistas realizadas a los jefes de ventas y cobranzas de la empresa Modelo, detallado en la Tabla N° 3, destaca el crecimiento observado en el sector, así como el enfoque de las empresas del rubro en participar en ferias y otros eventos internacionales que les permita contactarse con nuevos clientes para continuar ampliando su mercado.

Se resalta también que los operadores turísticos están iniciando un proceso de reorganización, tanto de funciones como de sistemas, para poder cumplir con la atención de sus clientes con mayor fluidez. Asimismo, se valida que existen colaboradores que desempeñan más de una función dentro de su empresa, y con el incremento del volumen de actividades se ha tornado muy complicado cumplir con todas las responsabilidades asignadas, por lo que consideran que deberían de crearse nuevos puestos o áreas que se especialicen en temas recurrentes y que afecten o puedan afectar de forma significativa a la empresa, como áreas de Recursos Humanos, Calidad, Post-venta, entre otros. Al implementar el COSO 2013 esto se podría identificar y solucionar rápidamente, ya que como concluyeron las tesis de Guzmán y Vera (2015), a través de la correcta definición de una estructura organizacional, el número de trabajadores necesario y propuestas de actividades óptimas, el control interno puede influir positivamente en la gestión administrativa y financiera.

De acuerdo al Jefe de Ventas, en años anteriores manejaban un reporte en Excel donde se podían hacer proyecciones de cuántos servicios iban a vender, pero con la implementación de un nuevo sistema integrado, esta proyección ya no podía realizarse. Sin esta información, no le es posible estimar sus presupuestos en cuanto a cotizaciones, y solo están trabajando con los requerimientos que les soliciten los clientes mensualmente. Como señalaron los investigadores Canales y González (2015), al tener un sistema de control interno basado en riesgos informáticos es posible identificar los activos o recursos que posee la entidad, para evitar la exposición ante contingencias que podrían mitigarse.

Luego de las entrevistas realizadas se puede determinar que gran parte de los operadores turísticos del distrito de Miraflores no cuentan con indicadores financieros ni con flujos de caja proyectados que les permitan determinar su rentabilidad de forma mensual. De igual manera, se evidencia que las empresas del sector no tienen implementados un sistema de control interno eficiente, sino que la gerencia se encarga de realizar ciertas actividades de control, pero en base al surgimiento de un problema, no porque se realicen actividades de

monitoreo ni prevención de riesgos; y en el caso de empresas más grandes, contratan auditores externos para que hagan una revisión del control en la institución, pero esta revisión se enfoca principalmente en áreas de Finanzas y Ventas, dejando de lado otros departamentos y procesos la empresa, que también son clave para la consecución de objetivos.

4.2 Caso Aplicativo

Como evidencia de la necesidad de la implementación de un COSO 2013, a continuación se tomará como referencia una empresa representativa dentro de la muestra, según lo detallado en el Capítulo 3, que describe lo que ocurre hoy en día en el sector de Turismo Receptivo. Para reservar su identidad la denominaremos “Empresa Modelo” y precisaremos sus principales características:

- Ofrece paquetes turísticos a clientes extranjeros (Agencias de Viajes en el exterior - Turismo Receptivo).
- Tiene entre 25 y 35 empleados.
- Se encuentra ubicada en el distrito de Miraflores.
- Tiene aproximadamente 17 años operando en el mercado.
- Forma parte de un grupo empresarial que la respalda, cuya matriz se encuentra en el extranjero.

En la figura N° 22 se agrega el organigrama actual de la empresa Modelo, de acuerdo a la observación realizada y a la información recogida a través de las entrevistas. Cabe resaltar que los puestos de administrador y jefe de cobranzas son desempeñados por la misma persona, que a su vez tiene ciertas responsabilidades de Recursos Humanos (área no existente dentro del organigrama actual de la empresa), y apoya al área de Tarifas y Productos, al no contar con un supervisor asignado. Asimismo, es importante señalar que esta situación se repite en empresas del sector no solo a nivel nacional, sino también en Latinoamérica, ya que como detectaron los investigadores Carrera y Zambrano (2016) en una agencia de viajes en Guayaquil, con la implementación del control interno se podría obtener eficiencia de los empleados, a través de la mejor distribución de los deberes y responsabilidades, según las funciones que desempeñan en cada departamento, teniendo bien definidas las actividades de acuerdo a sus competencias.

4.2.1 Organigrama

Figura 22. Organigrama actual de la empresa Modelo.

Fuente: empresa Modelo.

4.2.2 Cadena de Valor de la Empresa Modelo

Debido a que la empresa Modelo no cuenta con una Cadena de Valor establecida, se procedió a elaborar una con las actividades de Soporte más relevantes dentro de la organización, que desde el punto de vista de la Gerente General es la Gestión de Recursos Humanos, de acuerdo a la entrevista que se le realizó (Ver Apéndice 5).

Actividades de Soporte	Infraestructura de la empresa	Cuenta con 2 sedes, la principal está en Lima y la operativa está en Cusco.	Planificación del destino turístico a ofrecer.	Relación proveedores - Empresa Modelo.
	Gestión de recursos humanos de la empresa	NO EXISTE		
	Desarrollo de la tecnología	Conexión de Internet en banda ancha, así como las líneas telefónicas, manejo de correo electrónico (Outlook).	Captación de posibles y potenciales clientes.	Mercado a través de Ferias Internacionales y alianzas estratégicas.
	Compras	Manejo y conservación de los recursos naturales y culturales. Negociación con nuevos y antiguos proveedores.	Beneficio de nuevos mercados y segmentos.	
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios Post Venta
Seguridad al momento de viajar.	Paquetes Turísticos.	Gastronomía.	Publicidad a través de Redes Sociales y Newsletters Mensuales.	Bases de datos actualizadas.
Puntualidad.	Materiales de mercadeo.	Información turística.	Relación con clientes estratégicos.	Administración de la información recibida.
	Interpretación de los recursos.	Alojamiento.	Destinos Turísticos.	Seguimiento a clientes fidelizados.
	Rutas y planes turísticos.	Actividades de recreación.	Viajes grupales, en pareja, familiar, otros.	Encuestas a TourLeaders, guías, otros.
Actividades Primarias				

Figura 23. Cadena de valor de la empresa Modelo.

Fuente: Elaboración propia.

La cadena de valor está formada por las siguientes actividades detalladas a continuación:

✓ **Actividades de Apoyo**

La empresa Modelo está dirigida por su Gerente General, quien busca la creación de nuevas estrategias para alcanzar los objetivos comunes de la organización. En esta continua búsqueda por crecer como empresa, tiene como respaldo principalmente la Infraestructura de la organización, actualmente conformada por dos locales, la sede principal ubicada en Lima, donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores y que está llegando al límite de su capacidad, y una sede operativa en Cusco; el desarrollo de tecnologías, validando que se cuenten con los recursos tecnológicos necesarios para el correcto desempeño de labores diarias como internet de banda ancha y líneas telefónicas operativas, así como la implementación de nuevos sistemas (ERP's) que permitan optimizar la gestión de la organización; las actividades propias del negocio, como negociación de tarifas con hoteles, restaurantes, transporte, entre otros; además de la selección de nuevos proveedores potenciales.

✓ **Actividades Primarias**

Están conformadas por la Logística Interna, cuya función es velar por la seguridad de los clientes y cumplimiento de horarios pactados; Operaciones, quienes se encargan de gestionar las reservas y confirmarlas; Logística Externa, donde se buscan nuevos productos para ofrecer al cliente y poder incluirlos dentro de su itinerario; Marketing y Ventas, quienes tienen como objetivo difundir las actividades realizadas por la compañía, además de informar sobre nuevos atractivos turísticos; y por último el Servicio Post Venta, quienes se ocupan de brindar soporte a los clientes una vez finalizado el servicio para recoger comentarios y oportunidades de mejora.

4.2.3 Estado de Situación Financiera

EMPRESA MODELO			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018			
(EXPRESADO EN MILES DE SOLES)			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	2,363.17	Cuentas por pagar comerciales	250.19
Cuentas por cobrar comerciales	637.88	Otras cuentas por pagar	400.75
Otras cuentas por Cobrar	310.82		
Servicios y otros contratados por anticipado	8.57	Provisiones	80.19
Existencias en proceso	177.00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	731.13
Intangibles	113.18		
Otros Activos Diferidos	298.40	PASIVO NO CORRIENTE	
		Ingreso Diferido	245.96
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3,909.01	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	245.96
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
Inmueble, Maquinaria y Equipos	253.62	Capital Social	175.48
Depreciación Acumulada	-246.75	Reservas	58.73152
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6.88	Excedente de Revaluación	-8.84
		Resultados Acumulados	1,432.45
		Resultados del Ejercicio	1,280.97
		TOTAL PATRIMONIO NETO	2,938.79
TOTAL ACTIVO	3,915.88	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3,915.88

Figura 24. Estado de Situación Financiera.

Fuente: empresa Modelo.

Al tratarse de una empresa de servicios, el margen que genera proviene netamente por el intercambio de estos, debido a que no maneja inventarios físicos, sin embargo, es preciso hacer una aclaración sobre la cuenta “Existencias en proceso”, que aparece dentro del Estado de Situación Financiera y que podría generar confusión en primera línea, la cual

está compuesta por todos los servicios que incluye un paquete pagados por adelantado, pero que aún no han sido utilizados y no pueden considerarse como Ventas. Este tipo de negocio se caracteriza por no presentar grandes estructuras de activo fijo, tal y como se demuestra en sus Estados Financieros; además, por tener la mayor concentración de sus activos corrientes en efectivo y cuentas por cobrar, siendo este último el que determina, de manera operativa, la cobertura de todos los pasivos o los compromisos que la empresa vaya asumiendo a corto plazo, por lo que consideramos se trata de la cuenta más relevante del Estado de Situación Financiera y que debe tener una política específica de cuentas por cobrar para manejar un control eficiente de su nivel de morosidad o antigüedad de comprobantes de pago (facturas, boletas, etc.).

A continuación se detallarán las características que presenta el Capital de Trabajo de la empresa Modelo:

a) Liquidez

Se determina por la capacidad que tenga una empresa de manejar y/o distribuir correctamente el efectivo que obtenga de sus transacciones habituales, y que tiene un gran efecto sobre el capital de trabajo. Según el Estado de Situación Financiera detallado en la figura N° 24 se observa que la empresa tiene un exceso de liquidez, compuesto principalmente por efectivo y su equivalente. Sin embargo, es preciso indicar que la mayor parte de estos fondos tienen como fin la adquisición de un nuevo local comercial, puesto que, como se mencionó anteriormente, la oficina en Lima está llegando al límite de su capacidad. Al tratarse de una empresa que cuenta con el respaldo de un grupo corporativo, la inversión en este activo fijo ha sido asumida por la casa matriz, para que el negocio pueda expandirse.

b) Cuentas por Cobrar

En cuanto a las cuentas por cobrar, se detectó que no existe una política de cobranzas adecuada, ya que manejan distintos lineamientos para sus clientes, en algunos casos son ellos quienes les alcanzan sus calendarios de pago, donde detallan las fechas específicas a pagar, y si no se alcanza la información a tiempo tiene que esperarse hasta la siguiente fecha para poder recibir los fondos; también se da el caso de clientes que a pesar de haber vencido el plazo para realizar la cancelación de sus obligaciones esperan a que se les envíe una notificación de cobro, si la persona de Cobranzas no hace el seguimiento debido, la recaudación toma más de lo necesario y no se recupera a tiempo los fondos que ya fueron adelantados o cancelados a los proveedores, restando liquidez a la empresa.

c) Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar se manejan de dos formas correctamente establecidas: prepagos y postpagos. Los prepagos son los pagos que se les realiza a los proveedores con los que mantienen una política de pago adelantado por los servicios contratados; y los postpagos, son los servicios contratados al crédito, previa negociación entre el área de Tesorería con los proveedores, la cancelación deberá realizarse a los 15 días y/o a los 30 días.

En línea con lo mencionado sobre las cuentas por cobrar, es importante que ambos procesos, el de cobranzas y el de pago a proveedores fluyan de manera correcta, considerando que si la empresa ya realizó prepagos a los proveedores necesita recuperar estos fondos a través de la cobranza a sus clientes, de lo contrario hará uso del dinero pagado por otros clientes para cubrir estos pagos cancelados por adelantado.

4.2.4 Estado de Resultados

EMPRESA MODELO		
ESTADO DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018		
(EXPRESADO EN MILES DE SOLES)		
DESCRIPCION	TOTAL S/. 000	%
VENTAS	21,835.14	100%
VENTAS	21,835.14	100%
DESC. REBAJAS Y BONIF. OBTENIDAS		
(-) DESC. REBAJAS Y BONIF. CONCEDIDAS		
(-) COSTO DE VENTAS	-17,753.11	-81.31%
GASTOS DE SERVICIOS TURISTICOS	-17,753.11	-81.31%
UTILIDAD BRUTA	4,082.03	18.69%
(-) GASTOS DE VENTAS		
GASTOS DE VENTAS		
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	-2,157.52	-9.88%
GASTOS DE ADMINISTRACION	-2,157.52	-9.88%
UTILIDAD OPERATIVA	1,924.51	8.81%
INGRESOS FINANCIEROS	316.94	1.45%
INGRESOS FINANCIEROS	316.94	1.45%
INGRESOS EXCEPCIONALES		
(-) GASTOS FINANCIEROS	-330.65	-1.51%
GASTOS FINANCIEROS	-330.65	-1.51%
(-) GASTOS EXCEPCIONALES		
OTROS INGRESOS	10.93	0.05%
DESCUENTOS, REBAJAS Y BONIFICACIONES CONCEDIDOS		
OTROS INGRESOS DE GESTIÓN	10.93	0.05%
(-) OTROS EGRESOS		
(-) GASTO PRODUCCION		
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	1,921.73	8.80%
(+) ADICIONES		
(-) DEDUCCIONES		
RENTA NETA IMPONIBLE	1,921.73	8.80%
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES 5%	-97.66	-0.45%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	1,824.06	8.35%
LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA		
(-) IMPUESTO RESULTANTE 29.5%	-543.09	-2.49%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1,280.97	5.87%

Figura 25. Estado de Resultados.

Fuente: empresa Modelo.

Como se precisó anteriormente, al ser una empresa dedicada a brindar servicios, su utilidad bruta se obtiene de la diferencia entre el valor de venta de los paquetes turísticos y el monto pagado por los servicios que componen cada uno de estos paquetes, de acuerdo a la negociación con los proveedores. El margen bruto que obtuvo el operador al cierre del periodo 2018 fue de 18.69%.

Es conveniente recalcar que la empresa no maneja gastos de ventas, debido a que los ejecutivos de ventas no tienen una meta establecida, sino que se les asigna una cartera a la que deben atender, brindando cotizaciones sobre los paquetes que están interesados en adquirir en un plazo máximo de 24 horas. No obstante, se detectó que los gastos destinados a campañas o ferias internacionales los están registrando como gastos administrativos, cuando debiera de considerarse como gastos de ventas, ya que con estos eventos se están buscando más clientes o mantener una buena relación con los existentes, exponiendo la marca Perú y los atractivos que tiene el país.

Respecto a los ingresos financieros, estos no provienen por intereses recibidos por inversiones que mantenga la empresa, sino que son el resultado de ganancia por operaciones de cambio. El saldo de efectivo y su equivalente detallado en el Estado de Situación Financiera (figura N° 24), es mantenido por la empresa en sus cuentas corrientes, las mismas que no generan ninguna rentabilidad, y que podrían invertirse en el sistema financiero en tanto se concreta la adquisición de la nueva oficina.

4.2.5 Descripción del área de Ventas

El área de Ventas se encarga de recepcionar los requerimientos solicitados por los clientes, los ejecutivos de ventas tienen que hacerle seguimiento a estos requerimientos y atenderlos según políticas establecidas con cada cliente. También se encargan de facturar y entregar los invoices al área de cobranzas.

Los principales problemas que se encontraron en esta empresa fueron que no cuentan con indicadores de productividad que les permita medir qué tan eficientes son sus colaboradores, sino que lo van deduciendo con el desempeño de los mismos conforme se presentan algunos reclamos y/o quejas por parte de los clientes, así como también la frecuencia de éstas. De igual manera, van analizando la cantidad de errores que el personal

pueda tener al momento de enviar las cotizaciones a los clientes, las llamadas de atención de parte de Cobranzas hacia el los ejecutivos de ventas por no emitir correctamente sus Invoices, entre otros problemas operativos. Pero hasta el término de esta investigación no han tomado acciones correctivas concretas para disminuir y/o eliminar estos inconvenientes, los cuales podrían ser mitigados mediante una adecuada implementación de Ambiente de Control.

También se ha evidenciado que existen varios factores que están originando pérdidas cuantitativas innecesarias a causa de la falta de un manual de procedimientos y políticas de trabajo. De acuerdo a la información recopilada, los colaboradores, sobretodo pertenecientes al área de Ventas, habían sufrido problemas para el desarrollo de sus actividades por un tema de capacidad y de espacio, así como por la renuncia inesperada de algunos de los colaboradores. Ante esta situación iniciaron el proceso de selección de los reemplazos, quedando en las áreas un mínimo de personas, haciendo que el trabajo se torne más complicado y mucho más estresante para los demás miembros del equipo. Los procesos de selección se extendieron por más de 45 días, tiempo en que los otros empleados tuvieron que dividirse el trabajo, además de tener que lidiar con problemas de cotizaciones, y considerando la importancia de ésta área, se afectó tanto a los clientes como a las demás áreas dentro de la empresa, puesto que la información que debían brindar a Tesorería, Contabilidad, Reservas, entre otras, no llegaba a tiempo, lo que generó demoras en todo el proceso.

Finalmente se ha demostrado que la rotación de personal ha ocasionado algunos problemas internos debido que no se suplía cada puesto a la brevedad posible. Para el caso específico del área de Ventas, la falta de personal en temporada alta originó que no se puedan atender a las cotizaciones en el plazo máximo establecido de 24 horas, por lo que el Jefe de Ventas tuvo que redistribuir las labores entre los otros ejecutivos de ventas, que también estaban excedidos de trabajo. Asimismo, estos problemas ocasionaron que los colaboradores tengan que quedarse después de su horario de trabajo, generando el pago de horas extras y que el personal llegue también a un punto de estrés laboral, pudiendo ser menos productivos para la empresa debido a la sobrecarga de trabajo. También causaron que los ejecutivos de ventas emitieran tardíamente los invoices y por lo tanto, se entregaran fuera de tiempo las facturas a Cobranzas.

CAPÍTULO V – ANÁLISIS

5.1 Resultado de estudio cuantitativo

5.1.1 Análisis de encuestas

- **Pregunta N° 1**

La primera pregunta realizada permite identificar que en promedio el 80% de las empresas del sector indican que las ventas han incrementado en los últimos cinco años.

De acuerdo a esta pregunta se confirma el potencial de crecimiento que enfrenta en sector, el mismo que se ha mantenido en los últimos años, por lo que se torna indispensable estar preparado para ser competitivo en el mercado y sentar bases de desarrollo sostenible.

Figura 26. Porcentaje de empresas encuestadas que incrementaron sus ventas
Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

- **Pregunta N° 2**

Esta pregunta busca identificar qué tan atentas se encuentran las empresas del sector para satisfacer y superar las expectativas sus clientes. La mayoría de las empresas encuestadas señaló que descubren un nuevo atractivo turístico por medio de amigos o conocidos de los colaboradores (principalmente del área de ventas), y a través de los propios clientes. Lo

que permite establecer que los operadores hoy en día, si bien buscan dar una respuesta rápida a sus clientes para poder atender sus solicitudes, no tienen la iniciativa de ofrecer nuevas alternativas a los usuarios para despertar mayor interés en visitar el Perú.

Es preciso mencionar también que existen destinos turísticos solicitados por los clientes a los que los operadores turísticos no pueden acceder por la informalidad, ya que son pocos los proveedores que cuentan con todos sus papeles en orden y que cumplan además con los estándares de calidad mínimos que las empresas necesitan para atender a su público. Lo que genera debilidad en el sector y pérdida de competitividad.

Estos resultados llevan a concluir que las empresas del sector deberían estar en constante búsqueda de innovar la oferta que brindan a sus clientes, establecer áreas específicas que se encarguen de esta labor para ofrecer experiencias por encima de las expectativas del consumidor, tanto interno como externo. De igual manera, se debe incentivar a las entidades dedicadas al turismo en el país para contar con las instalaciones e infraestructura necesaria que faciliten la llegada a nuevos destinos, cumpliendo con las condiciones que se manejan internacionalmente para ser atractivos en el mercado extranjero.

Figura 27. Forma de descubrir un nuevo atractivo turístico.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

- **Pregunta N° 3**

En el caso de esta pregunta se busca conocer la percepción que tienen las empresas del sector sobre la informalidad en el rubro y en los destinos turísticos que ofrecen. Según las

respuestas recogidas todos los operadores turísticos del distrito de Miraflores consideran que la informalidad no les permite crecer y desarrollar nuevos destinos para continuar ampliando su mercado, puesto que para llegar a nuevos lugares es necesario establecer un grupo de proveedores calificados para brindar los servicios básicos como hospedaje, transporte, alimentación y guiado; que se encuentren correctamente inscritos y puedan emitir comprobantes de pago de acuerdo a la regulación vigente.

Resulta de suma importancia incentivar la formalidad y los beneficios que trae consigo, tanto para las empresas proveedoras de servicios como para sus colaboradores, que no cuentan con beneficios sociales, ni con ninguna protección ante cualquier eventualidad que pueda surgir. Como se mencionó en el análisis de la pregunta anterior, es importante que los entes reguladores encargados de promover el turismo, incentiven la formalización, organización y reordenamiento dentro del sector, a través de premiaciones a las mejores prácticas, certificaciones de calidad y recompensas que les brinde capital para seguir desarrollándose.

Figura 28. Porcentaje de empresas que se ven afectadas por la informalidad.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

- **Pregunta N° 4**

El fin de esta pregunta era saber qué tanta importancia le daban las empresas a la presentación de su información financiera a sus respectivos directores. La mitad de los encuestados indicaron que emitían sus Estados Financieros de manera anual, el 30% señaló que lo hacía de forma mensual, y el 20% semestralmente. Se pudo establecer que las

empresas están preocupadas por contar con información financiera y eso es sumamente importante, porque es el elemento que les permite a los operadores turísticos tomar decisiones sobre su futuro en el mercado. De igual manera es vital que los Estados Financieros que las empresas manejen estén correctamente detallados de acuerdo a las normas contables, para que la información sea confiable y capaz de ser interpretada correctamente tanto de manera interna como externa; puesto que de aquí se podrán extraer los principales ratios y analizar las cuentas más importantes (cuentas por cobrar, cuentas por pagar, gastos, entre otros). Por esto consideramos primordial que las empresas del sector cuenten con un sistema de control interno basado en el COSO 2013, que mediante su componente de Información y Comunicación vela porque la información relevante de la entidad sea difundida a todos los niveles de forma clara y oportuna, como se reitera en el principio N° 13: “la organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno”.

Asimismo, esto se confirma con la investigación realizada por los autores Arzápalo, Mejía y Sanchez (2016), en la que implementan un sistema de control interno en una empresa fiduciaria, dando como resultado la maximización de las utilidades de la entidad. Esto se logró luego de que emitieran sus Estados Financieros con mayor frecuencia, ejecutaran operaciones establecidas en acuerdos pactados y una correcta evaluación de los clientes de la empresa.

Figura 29. Frecuencia con la que se emiten los Estados Financieros.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

- **Pregunta N° 5**

Al formular esta pregunta se deseaba averiguar el interés que los operadores turísticos le daban al área de recursos humanos, y en especial a la satisfacción de sus colaboradores. De las respuestas se puede concluir que sólo el 40% contaba con un departamento específico que se encargue de la administración de su personal, que si bien es un porcentaje importante no es suficiente, con lo que queda demostrado que los operadores turísticos no le están dando la debida importancia a tener un área dedicada a la formación y entrenamiento de personas para que pueda estar especializada en temas relevantes dentro el sector. Esto se convierte en un elemento en contra para la buena gestión de la empresa, ya que no cuenta con personal preparado y capacitado en el desarrollo de sus tareas, y muchas veces una persona termina desempeñando labores que no le competen a su puesto, lo que ocasiona que deje de lado sus tareas principales para realizar otras en las que no cuenta con la formación necesaria y generalmente van improvisando con el día a día.

Mientras más preparado se encuentre el mercado laboral que conforma el sector de turismo, será mucho más rápido el ordenamiento del mismo, será más dinámico, eficiente y atractivo para el público. Nuevamente recalcamos la importancia de tener un sistema de control interno, ya que por medio del primer componente de Ambiente de Control se crea la conciencia de control en los colaboradores de la organización, a través del correcto establecimiento de estructuras, líneas de reporte, niveles de autoridad y responsabilidad convenientes para el logro de los objetivos (principio N° 3).

Figura 30. Porcentaje de empresas que cuentan con área de Recursos Humanos.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

- **Pregunta N° 6**

Con la sexta pregunta del cuestionario se tenía como fin diagnosticar si las empresas del sector presentaban problemas al momento de gestionar su cobranza. De las respuestas recabadas, el 40% indicó que sí, 40% fue neutral y el 20% señaló que no tenía problemas. Si bien es cierto de las empresas encuestadas sólo 40% afirmó que tenían problemas al gestionar sus cobranzas, 40% se abstuvo de afirmar o negar esto, lo que significa que no le están dando la debida atención a esta cuenta tan importante de los estados financieros de la organización. Es por ello que es importante que los operadores turísticos mejoren la oportunidad de ingresos de fondos producto de la cobranza para así poder garantizar el uso apropiado de los recursos en el cumplimiento de sus obligaciones.

Resulta esencial ejecutar de manera correcta las cobranzas de la empresa, para no tener problemas de liquidez y poder cumplir con el pago de sus compromisos. Además debe tenerse en cuenta que en el rubro de turismo a los clientes finales, quienes harán uso del servicio, se les cobra por adelantado, por lo que la cobranza no debería de ser un problema, sin embargo, suele darse que por un tema de negociación con los intermediarios (agencias de viaje) se otorgue crédito, pero este no debe extenderse más de lo debido, para no afectar la contratación de los servicios que necesitarán los usuarios durante su viaje.

Figura 31. Porcentaje de dificultad para efectuar la gestión de cobranzas.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

- **Pregunta N° 7**

El objetivo de la séptima pregunta era definir si los operadores turísticos se consideraban efectivos como institución. Solamente el 30% respondió de manera afirmativa, 50% estuvo en desacuerdo y 20% se mantuvo neutral. Esta pregunta estaba dirigida a analizar la gestión y el tiempo de respuesta a todos los programas o paquetes que venden los operadores turísticos, y es de suma importancia puesto que abarca el “core” del negocio y la imagen que dan de cara al cliente final, puesto que inicia desde la cotización y no termina hasta que el viaje haya concluido, y en el medio de este proceso se encuentran las solicitudes adicionales que puedan requerir los usuarios, como la distribución de las actividades, restricciones alimentarias, aumentar o disminuir la cantidad de pasajeros, transporte puntual en todos los puntos pactados, entre otros.

Además deben considerarse también los posibles problemas que pudieran darse, tanto con los proveedores como con los factores externos, como huelgas, mantenimiento de vías, desastres naturales, condiciones climáticas, etc. Ante estos últimos no es posible ejercer un control, sin embargo lo importante es que la empresa sea ágil para dar una solución al cliente lo antes posible y el programa contratado no se afecte de manera significativa. Para esto es necesario que la institución cuente con personal preparado para este tipo de situaciones, pueda trabajar bajo presión y se adapten a entornos cambiantes.

Es importante que las empresas lleven un control adecuado que les permita identificar si los problemas que se suscitan se dan por causas externas o internas, y los sobrecostos que generan; puesto que si se tratase de un error por parte del operador o sus proveedores, es la empresa quien deberá asumir los gastos ocasionados, que merman la ganancia de la venta realizada, al no poder trasladarse al cliente final. Al tener correctamente registradas las incidencias se podrá implementar un mejor control para brindar un servicio óptimo y también se podrán medir adecuadamente, para efectuar un plan que permitan mitigarlas y si es posible liquidarlas. Esto se reafirma con la investigación de Rodríguez y Vasquez (2016), donde precisan que en una empresa de producción sin un sistema de control interno, no había un correcto seguimiento de la eficiencia de las áreas de la empresa, sobretodo en lo que respectaba a producción, generando mayores costos a la entidad. De igual manera, comentan que tampoco manejaban indicadores de eficiencia, eficacia ni productividad, para que les ayuden a medir el adecuado uso de los recursos, tiempo y materia prima presupuestada, puesto que constantemente se excedían de los montos

asignados para el desarrollo de las funciones diarias; así como identificar el desempeño del recurso humano de la empresa.

Figura 32. Porcentaje de empresas operativamente efectivas.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

- **Pregunta N° 8**

A través de la octava pregunta del cuestionario se trató de determinar si los operadores turísticos contaban con un manual de procesos que contenga información sobre cada área de la empresa. El 40% de los encuestados respondió que efectivamente contaban con un manual para el desarrollo de las funciones establecidos por departamento de la institución; el 40% indicó que no manejaban el mencionado manual de procesos y el 20% se mantuvo al margen. Con lo que se confirma que los operadores turísticos no cuentan con un manual de procesos adecuadamente establecido para cada área de la empresa, debido a que si bien el 20% no afirmó o negó contar con este manual, se puede concluir que tal vez la empresa lo tenga, pero no ha sido difundido a todo el personal de forma correcta, lo que indica que el 60% de las empresas del rubro no está trabajando ordenadamente.

Asimismo, en caso de que las empresas sí cuenten con un manual de procedimientos es primordial que éste sea revisado de manera anual como mínimo, para verificar que siga cumpliendo con la realidad de la empresa y el mercado, porque se da el caso de que las organizaciones plantean un manual cuando inician sus operaciones, pero asumen que las condiciones no se modificarán en el corto plazo, y se mantienen trabajando con el mismo manual por años, y no se considera la coyuntura actual como el ingreso de mayor personal,

creación de nuevas áreas en la empresa, etc. De igual manera, la revisión de los procesos dentro de la empresa permite identificar oportunidades de mejora en los mismos, para que puedan ser más eficientes, demanden menos tiempo y se empleen menor cantidad de recursos.

Figura 33. Porcentaje de empresas que cuentan con un manual de proceso por cada área.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

- **Pregunta N° 9**

Por medio de la novena pregunta se identificó que el 50% de los operadores turísticos perciben que necesitan mayor personal para continuar con el desarrollo de sus operaciones diarias, y se determinó que las empresas del sector perciben que hay una necesidad de contratación de mayor número de personas dentro de la organización. Esto se ha dado principalmente en el contexto de crecimiento que ha tenido el sector, en que las empresas han ido incrementando su demanda por parte de los clientes, pero no han considerado evaluar el aumento de personal con la debida importancia, sino que han ido sumando colaboradores de acuerdo a las necesidades inmediatas sin contar con un plan estratégico de desarrollo al mediano o largo plazo, es por ello que el nuevo personal muchas veces es contratado para cumplir con determinadas funciones, pero termina asumiendo otras responsabilidades por falta de personal dedicado específicamente para el cumplimiento de esas tareas. Lo que genera esto es un proceso ineficiente, por lo que se hace necesario la implementación de nuevos controles que permitan a la empresa proyectarse a futuro y pueda atender la demanda de clientes de manera efectiva.

De igual manera, de acuerdo a los investigadores Espinola y Urbina (2015), al detectar que en una empresa de servicios que contaba con un sistema de control interno no lo había implementado de forma correcta, concluyeron que la entidad al no tener bien definidos los ámbitos para la aplicación del control interno, el personal no los tiene interiorizados, no está comprometido con ellos ni asume la responsabilidad de los controles de procesos que tienen a su cargo, aumentando la probabilidad de incurrir en sobrecostos, realizar actividades innecesarias y no identificar a tiempo problemas potenciales.

Figura 34. Porcentaje de empresas con suficiente cantidad de colaboradores.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

• **Pregunta N° 10**

De acuerdo a la décima pregunta del cuestionario se identificó que el 50% de las empresas se consideran competitivas dentro del sector turismo, basándose en la rapidez con la que responden a las cotizaciones y el precio otorgado por sus servicios. Sin embargo, no debe confundirse el ser ágil con ser eficiente, ya que con el afán de contestar rápido es probable que no se estén brindando todas las condiciones y restricciones del paquete cotizado, las que si no se explican de manera clara pueden conllevar a problemas que no se detecten incluso hasta el mismo momento del viaje, haciendo pasar un mal momento al cliente y ocasionando el pago de gastos no previstos que deberán ser asumidos por la empresa, lo que representa un mal uso de los recursos, puesto que además de los servicios adicionales a contratar debe de considerarse el tiempo que se dedica a solucionar el problema, y el trabajo que se está dejando de lado por atender algo que pudo haber sido informado en

primera línea. Ahora bien, respecto al precio competitivo otorgado que comentan las empresas, debe tenerse en cuenta la calidad de servicio que recibirá el cliente, por lo que es importante contar con proveedores calificados, capaces de cumplir con los estándares mínimos requeridos para satisfacer las expectativas de los usuarios.

En este sentido, se hace necesario que los operadores turísticos evalúen si efectivamente los procesos que manejan actualmente están correctamente diseñados para que la empresa pueda considerarse eficiente y competitiva dentro del mercado, a través de la implementación de un sistema de control interno eficiente, porque como concluye la investigadora Vasquez (2017), el sistema de control interno constituye un conjunto de políticas, procedimientos, métodos y normas, a través de los cuales la entidad tiene la seguridad razonable de la consecución de los objetivos institucionales, confiabilidad financiera y cumplimiento de normativa legal pertinente.

Figura 35. Porcentaje de empresas que se consideran competitivas.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

- **Pregunta N° 11**

Esta pregunta permite precisar que el 60% de los operadores turísticos realizan el pago a sus proveedores en máximo de 15 días calendario. Esto se da porque para poder hacer las reservas y contrataciones de servicios para los clientes, es necesario realizar el pago, de otra manera los proveedores no harían la separación.

Es preciso señalar que al hacer estos pagos la empresa debe contar con los fondos suficientes producto de la cobranza a los clientes, si este proceso no fluye correctamente lo más probable es que se utilice el dinero destinado al pago de otras obligaciones, para poder realizar las reservaciones y el precio pactado con el cliente no se modifique. El correcto seguimiento de la ejecución de las ventas se torna apremiante en esta situación, de igual manera es importante también considerar el poder de negociación frente a los proveedores, para que pueda llegarse al acuerdo de pago en mayor plazo, tomando en cuenta el volumen de clientes contratados a lo largo del tiempo que hayan trabajado. Esto permitirá que la organización cuente con mayor liquidez que le permita hacer frente al pago de imprevistos.

Figura 36. Grado de negociación con los proveedores para cancelación de pagos.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

• **Pregunta N° 12**

En la pregunta doce del cuestionario se señaló que el 40% de las empresas del sector no participa en ninguna feria internacional que le permita captar mayor cantidad de clientes, este grupo estuvo conformado en gran parte por empresas con menor tiempo en el mercado. La principal razón por la que no asistían a estas ferias era por el alto costo que conllevan, y otro motivo, era por no contar con los recursos logísticos y de personal necesarios para poder atender a grandes grupos de viaje, y lo que hacen para captar clientes es contactarse con agencias de viaje internacionales para ofrecerles paquetes diseñados para grupos pequeños.

Sin embargo, sí conocen de la existencia de estas ferias y si no participan es porque sus empresas aún no cuentan con la capacidad necesaria para satisfacer la demanda que existe en este tipo de eventos internacionales. Así pues, estas respuestas se justifican en el tamaño y características principales de los operadores turísticos relativamente nuevos en el mercado, confirmando que se tratan de empresas pequeñas en cuanto a capacidad financiera, pero que deben proyectarse a seguir creciendo y estar preparadas para atender mayor cantidad de clientes a futuro, manteniendo siempre el orden y control de sus procesos.

Figura 37. Porcentaje de empresas que participa en ferias.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

• **Pregunta N° 13**

Con la última pregunta efectuada en el cuestionario se reconoce que el 60% de las empresas del sector no cuenta con ninguna certificación de calidad del rubro. Si bien en el presente entorno de crecimiento del sector es posible que el mercado sea muy amplio y las empresas continúen captando clientes, no significa que en un futuro la situación se vaya a mantener de la misma manera, lo que podría ocasionar que la oferta supere la demanda y las empresas se vean en la necesidad de ser más competitivas, eficientes y atractivas ante el público objetivo.

Como se mencionó en el primer capítulo de la presente investigación, una certificación permite respaldar que el servicio o producto ofrecido cumple con ciertos estándares, motivar a las empresas a mejorar su desempeño de forma sostenible y genera una

percepción de orden de cara al consumidor. Por tanto, el contar con una o más certificaciones permitirá que los operadores turísticos se diferencien del resto, por lo que es importante que lo tomen en cuenta dentro de sus objetivos estratégicos.

Figura 38. Porcentaje de empresas con certificaciones de calidad.

Adaptado de cuestionario de elaboración propia.

5.1.2 Análisis estadístico – Chi cuadrado

Para calcular el chi cuadrado y poder validar es necesario identificar las variables:

- Variable independiente: COSO 2013
- Variable dependiente: Gestión Financiera

Después de identificar las variables, seleccionamos las preguntas de nuestro análisis de encuestas que posteriormente validarán nuestra variable dependiente y sus dimensiones, colocando los resultados en la base de datos del programa estadístico SPSS según las respuestas brindadas por nuestros encuestados, de acuerdo a la escala de Likert. Las preguntas utilizadas para la obtención de nuestra tabla cruzada y el Chi Cuadrado fueron las siguientes:

1. ¿Cree usted que las ventas de su empresa han crecido significativamente en los últimos 5 años? (Pregunta N°1)
2. ¿Su empresa presenta dificultades para la gestión de cobros? (Pregunta N°6)

3. ¿Considera que su empresa es operativamente efectiva? (Pregunta N°7)
4. ¿Cree que es suficiente la cantidad de colaboradores con los que cuenta en este momento? (Pregunta N°9)
5. ¿Considera que su empresa es competitiva en su rubro? (Pregunta N°10)

A continuación se mostrarán los resultados que se obtuvieron del programa estadístico SPSS:

- **Prueba de Hipótesis específica 1:**

Formulación de hipótesis estadísticas:

H1: El COSO 2013 mejora la productividad de la Gestión Operativa de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.

H0: El COSO 2013 no mejora la productividad de la Gestión Operativa de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.

Tabla 5

*Tabla cruzada Gestión Financiera * Productividad*

			Productividad			Total
			De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	
Gestión Financiera	De acuerdo	Recuento	4	0	0	4
		Recuento esperado	2,0	1,2	,8	4,0
		% del total	40,0%	0,0%	0,0%	40,0%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Recuento	1	3	1	5
		Recuento esperado	2,5	1,5	1,0	5,0
		% del total	10,0%	30,0%	10,0%	50,0%
	En desacuerdo	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	,5	,3	,2	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	10,0%	10,0%
Total		Recuento	5	3	2	10
		Recuento esperado	5,0	3,0	2,0	10,0
		% del total	50,0%	30,0%	20,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia

Comentario:

En la tabla 5 se evidencia que el 50% de los encuestados está de acuerdo que el COSO 2013 mejora la productividad, el 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% está en desacuerdo.

Tabla 6

Chi-cuadrado de la hipótesis específica 1

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,400 ^a	4	,034
Razón de verosimilitud	11,090	4	,026
Asociación lineal por lineal	6,049	1	,014
N de casos válidos	10		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Como el valor observado es 0,000 <0.05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que el COSO 2013 mejora la productividad en la Gestión Operativa de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.

• **Prueba de Hipótesis específica 2:**

Formulación de hipótesis estadísticas:

H2: El COSO 2013 influye positivamente en la Gestión de Capital de Trabajo de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.

H0: El COSO 2013 no influye positivamente en la Gestión de Capital de Trabajo de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.

Tabla 7

*Tabla cruzada Gestión Financiera * Capital de Trabajo*

			Capital de Trabajo			Total
			De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	
Gestión Financiera	De acuerdo	Recuento	3	1	0	4
		Recuento esperado	2,4	1,2	,4	4,0
		% del total	30,0%	10,0%	0,0%	40,0%
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Recuento	3	2	0	5
		Recuento esperado	3,0	1,5	,5	5,0
		% del total	30,0%	20,0%	0,0%	50,0%
	En desacuerdo	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	,6	,3	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	10,0%	10,0%
Total		Recuento	6	3	1	10
		Recuento esperado	6,0	3,0	1,0	10,0
		% del total	60,0%	30,0%	10,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia

Comentario:

En la tabla 7, se evidencia que el 60% de los encuestados está de acuerdo que el COSO 2013 mejora el Capital de Trabajo, el 30% no está ni de acuerdo ni desacuerdo y el 10% está en desacuerdo.

Tabla 8

Chi-cuadrado de la hipótesis específica 2

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,250 ^a	4	,036
Razón de verosimilitud	6,730	4	,151
Asociación lineal por lineal	3,049	1	,081
N de casos válidos	10		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10.

Fuente: elaboración propia

Análisis:

Como el valor observado es 0,000 <0.05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que el COSO 2013 influye positivamente en la Gestión de Capital de Trabajo de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.

5.2 Resultado del Caso Aplicativo

Luego de la información recabada por medio de la observación a la empresa Modelo proponemos algunos cambios que permitan mejorar la Gestión Financiera de los Operadores de Turismo Receptivo ubicados en el distrito de Miraflores, a través de la implementación de un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO 2013.

Iniciaremos con la propuesta de un nuevo organigrama y cadena de valor, para luego continuar con la presentación de tres supuestos de cómo cambiarían los principales Estados Financieros de la empresa Modelo, de no tener control, a implementarlo correctamente.

5.2.1 Organigrama propuesto

Figura 39. Organigrama propuesto.

Fuente: elaboración propia.

Esta es una nueva propuesta que se presenta para fines de estudio y de aplicación como medida de control debido a que en el organigrama inicial presentado en el Caso Aplicativo, la cantidad de trabajadores no es la suficiente para cubrir con todas las responsabilidades de la empresa, sobretodo en el área Operativa (Ventas, Reservas y Operaciones) como se extrae de la entrevista realizada al Jefe de Ventas (ver apéndice 6). Además, considerando el nivel de ingresos anuales, estas instituciones deberían de mejorar el tema del espacio, contratar mayor personal y desarrollar nuevas áreas, como es la de Recursos Humanos, que al no tenerla implementada afecta a otras áreas, que tienen que cargar con funciones ajenas a sus responsabilidades, como la contratación de nuevo personal, elaboración de la planilla de sueldos, control de las vacaciones, información de beneficios a los colaboradores, entre otros. El personal que realiza dichas funciones se encuentra incómodo al realizarlas porque son tareas que no les corresponden y que además les generan una sobrecarga de trabajo.

Es por ello que se propone adicionar dicha área, así como también un puesto que se encargue específicamente de la Calidad de los servicios brindados por el operador, para así evitar las indeseables quejas y/o reclamos de parte de los pasajeros. Actualmente, cada ejecutiva de Reservas y Operaciones, adicional a sus funciones establecidas, también tiene que brindar solución inmediata a los problemas que puedan surgir de último momento con los clientes, pero no se ocupan de evaluar y llegar al origen del problema, para así mitigarlo y evitar que se repita.

Esta problemática es común en muchas empresas del sector, que han crecido de manera desordenada y han ido contratando personal de acuerdo a sus necesidades inmediatas, sin detenerse a evaluar si las funciones estaban establecidas correctamente, la carga laboral estaba distribuida de manera uniforme o había duplicidad de funciones. No cabe duda que de haber implementado el COSO 2013 esta situación se habría detectado rápidamente, ya que el Ambiente de Control brinda estructura y orden a las empresas, además de tener como uno de sus principios el de atraer, desarrollar y sobretodo retener a profesionales competentes para el logro de los objetivos de la organización.

Por lo antes expuesto planteamos la contratación de 6 nuevas personas para cubrir estas brechas, si bien esto ocasionará un incremento en los gastos administrativos por aproximadamente S/ 157,200, se espera que los resultados de la empresa aumenten y su gestión sea más efectiva.

5.2.2 Cadena de valor propuesta

Como se detalló en el Capítulo anterior, la empresa Modelo no tenía una Cadena de Valor establecida, por lo cual se elaboró una nueva en base a los datos brindados por la empresa. Sin embargo, se evidenció a través del Organigrama Inicial del Caso Aplicativo (figura N° 22) que la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos que pueda velar por las necesidades de los colaboradores y que permita la mejor distribución de tareas en otras áreas de la organización, por lo que se planteó una nueva cadena de valor incorporando estas funciones:

Actividades de Soporte	Infraestructura de la empresa	Cuenta con 2 sedes, la principal está en Lima y la operativa está en Cusco.	Planificación del destino turístico a ofrecer.	Relación proveedores- Empresa Modelo.
	Gestión de recursos humanos de la empresa	Reclutamiento, selección de personal, cálculo de planillas.	Capacitaciones y mejor desarrollo de las habilidades del equipo de trabajo.	Creación de nuevos puestos de trabajo.
	Desarrollo de la tecnología	Conexión de Internet en banda ancha, así como las líneas telefónica, manejo de correo electrónico (Outlook).	Captación de posibles y potenciales clientes.	Mercado a través de Ferias Internacionales y alianzas estratégicas.
	Compras	Manejo y conservación de los recursos naturales y culturales. Negociación con nuevos y antiguos proveedores.	Beneficio de nuevos mercados y segmentos.	Sistema de control y calidad.
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios Post Venta
Servicios de Transporte.	Paquetes Turísticos.	Gastronomía.	Publicidad a través de Redes Sociales y Newsletters Mensuales.	Bases de datos actualizadas.
Manejo de equipaje.	Materiales de mercadeo.	Información turística.	Relación con clientes estratégicos.	Administración de la información recibida.
Seguridad al momento de viajar.	Interpretación de los recursos.	Alojamiento.	Destinos Turísticos.	Seguimiento a clientes fidelizados.
Puntualidad.	Rutas y planes turísticos.	Actividades de recreación.	Viajes grupales, en pareja, familiar, otros (Turismo Receptivo).	Encuestas a TourLeaders, guías, otros.
Actividades Primarias				

Figura 40. Cadena de valor propuesta.

Fuente: elaboración propia.

Como bien afirmó la investigadora Rodríguez (2017), el control interno juega un papel sumamente importante en la cadena de valor de las empresas para generar valor al cliente y generar una ventaja competitiva, ya que ayuda a visualizar desde un punto de vista del componente ambiente de control, como es que un líder enfoca el tema de control de gestión. El hecho de que una empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos, es un indicador de que no se está efectuando un adecuado ambiente de control, debido que esta área es la encargada de difundir la información a todo el personal en cuanto a iniciativas de mejora y monitoreos que la empresa pueda comenzar a implementar. Por ello es importante implementar un COSO 2013, para que mediante los componentes de control como ambiente de control e información y comunicación, se pueda reforzar la gestión de capital humano, así como también ayude en la búsqueda de nuevos proveedores y en la búsqueda de alianzas con mejores empresas de turismo del exterior.

5.2.3 Supuesto N° 1: Modificación del Capital de Trabajo

Según lo anteriormente expuesto en el Caso Aplicativo, se pudo observar que el excedente de caja mostrado en el Estado de Situación Financiera en el capítulo 4 (figura 24), no es el habitual en las empresas del sector, sino que fue producto de una transferencia que tenía como fin específico la adquisición de un inmueble. Es por ello que al no mostrarse en el Estado de Situación Financiera del 2018, hemos procedido a modificar el excedente de Efectivo y Equivalente de Efectivo hacia la partida Inmueble, Maquinaria y Equipo, para tener una información más real sobre el capital de trabajo de la empresa, asimismo, la depreciación recién se efectuará a partir de Enero 2019. El monto que se destinó fue de S/ 1,500,000.00, ya que el nuevo local tiene un valor comercial promedio de US\$ 420,000.00.

Del mismo modo, se identificó que la empresa modelo no cuenta con políticas de cobranza que le permita mantener un saldo deudor moroso o respaldo financiero ante riesgos de quiebre de clientes. Es por ello que se presentará un supuesto, donde el 15% del saldo total de las cuentas por cobrar pertenecen a comprobantes de pago con fecha de antigüedad mayor a 2 años, es decir, del periodo 2017.

Ambas modificaciones se verán reflejadas en la tabla 9 de la investigación.

Tabla 9

Modificación del activo corriente

ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	863,165.15
Cuentas por cobrar comerciales	637,878.07
(-) Estimación de Cobranza Dudosa	-95,681.71
Otras cuentas por Cobrar	310,817.19
Servicios y otros contratados por anticipado	8,565.04

Fuente: Elaboración propia

- **Rotación de Cuentas por Cobrar:**

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = 40.27 \text{ veces}$$

Esto significa que en promedio 40.27 veces en el periodo la empresa ha efectuado la operación de vender al crédito y recuperar en efectivo las cuentas por cobrar.

- **Antigüedad de Cuentas por Cobrar:**

$$\frac{365 \text{ días}}{\text{Factor de rotación de cuentas por cobrar}} = 9.06 = 9 \text{ días}$$

Este resultado significa que la empresa tarda 9 días en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo.

Las políticas de cobranzas que se plantearían serían las siguientes:

- Previa evaluación crediticia a futuros clientes.
- Hacer seguimientos y monitores semanales de las facturas que están por vencer en un plazo máximo de 2 semanas.
- Conceder como máximo 1 mes de crédito a los clientes nuevos que hayan dado indicios de un buen comportamiento de pago en un rango de 6 meses.

- Estandarizar a 2 meses como límite para el pago de los clientes antiguos (mayores a 2 años).
- Provisionar toda la cartera de cobranza dudosa en la cuenta contable que corresponda, considerando que el tiempo para ser tratado como “Incobrable” es igual o mayor a 2 años.

Retornando al punto anterior donde el supuesto de 15% del saldo final de las cuentas por cobrar pertenece a cuentas imposibles de recuperar, se plantea redistribuir los saldos y las cuentas que implican en una provisión de cobranza dudosa.

Tabla 10

Asiento de provisión de Cobranza Dudosa

PROVISIÓN DE INCOBRABLE	DEBE	HABER
68 VALUACIÓN Y DETERIORO DE ACTIVOS Y PROVISIONES 684 Valuación de activos 6841 Estimación de cuentas de cobranza dudosa 68411 Cuentas por cobrar comerciales-Terceros	S/.95,682	
19 ESTIMACIÓN DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA 191 Cuentas por cobrar comerciales-Terceros 1913 Facturas por pagar Por la estimación y provisión de las Cuentas de Cobranza Dudosa.		S/.95,682
94 GASTOS ADMINISTRATIVOS 78 CARGAS CUBIERTAS POR PROVISIONES Por el destino de las provisiones de Incobrables.	S/.95,682	S/.95,682
CASTIGO DE INCOBRABLE		
19 ESTIMACIÓN DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA 191 Cuentas por cobrar comerciales-Terceros 1913 Facturas por pagar	S/.95,682	
12 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES-TERCEROS 1212 Facturas por pagar Por el castigo de la deuda irrecuperable.		S/.95,682

Fuente: Elaboración propia

- **Rotación de Cuentas por Pagar:**

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Cuentas por pagar}} = 70.96$$

Esto significa que en promedio 70.96 veces en el periodo la empresa ha efectuado la operación de vender al crédito y recuperar en efectivo las cuentas por cobrar.

- **Antigüedad de Cuentas por Pagar:**

$$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas por pagar}} = 5.14 = 5 \text{ días}$$

Durante el periodo 2018, la empresa Modelo se demoró aproximadamente 5 días en pagar a sus proveedores.

Como se puede evidenciar, al aplicar los ratios de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, y comparándolos nos damos cuenta de que la empresa demora 9 días en cobrar, mientras que tiene 5 días para pagar a sus proveedores, esto hace que haya un desfase de 4 días en que la empresa debe hacer uso de sus propios fondos para el pago de sus obligaciones, poniendo en riesgo su liquidez.

Si bien es cierto, se plantearon políticas de cobranzas que consideramos deberían de aplicarse tanto a los clientes nuevos como a los existentes, éstas no lograrán reducir la brecha que hay hoy en día con las cuentas por pagar, por lo que también creemos que debería de haber una negociación con los proveedores para tener mejores condiciones de pago o buscar nuevos que brinden créditos más amplios de los que se manejan hoy en día, de manera que se pueda igualar el ratio de las cuentas por cobrar.

Estos cambios propuestos en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar no se refleja directamente en los Estados Financieros, sin embargo impactan en la gestión del negocio, para ser más eficientes con los recursos que se manejan.

Los saldos de algunas cuentas de balance se modificarían de la siguiente manera:

EMPRESA MODELO			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018			
(EXPRESADO EN MILES DE SOLES)			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	863.17	Cuentas por pagar comerciales	250.19
Cuentas por cobrar comerciales	637.88	Otras cuentas por pagar	400.75
(-) Estimación de Cobranza Dudosa	-95.68		
Otras cuentas por Cobrar	310.82		
Servicios y otros contratados por anticipado	8.57	Provisiones	80.19
Existencias en proceso	177.00		
Otros Activos Diferidos	298.40	TOTAL PASIVO CORRIENTE	731.13
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,200.14	PASIVO NO CORRIENTE	
		Ingreso Diferido	245.96
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	245.96
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
Inmueble, Maquinaria y Equipos	1,753.62	Capital Social	175.48
Depreciación Acumulada	-246.75	Reservas	58.73152
Intangibles	102.99	Excedente de Revaluación	-8.84
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,609.86	Resultados Acumulados	1,432.45
		Resultados del Ejercicio	1,175.10
		TOTAL PATRIMONIO NETO	2,832.92
TOTAL ACTIVO	3,810.01	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3,810.01

Figura 41 Estado de Situación Financiera modificado

Fuente: Elaboración propia

Como se señaló inicialmente trasladamos el monto de S/ 1,500,000.00 de la cuenta Efectivo y Equivalente de Efectivo y al activo no corriente para sincerar las cifras del capital de trabajo, ya que no reflejaban la situación real de la empresa.

Otras de las modificaciones importantes que hemos propuesto es la de implementar políticas de cobranzas, en las que se provisione el 15% del total de las Cuentas por Cobrar como cobranza dudosa. Esta modificación afectó el Resultado del Ejercicio del periodo

2018 haciendo que disminuya, sin embargo esta información es más real, además de ser la forma correcta de presentación y distribución de la principal cuenta en de la empresa, las Cuentas por Cobrar.

Asimismo, se rectificó la cuenta de Intangibles de la empresa, debido a que dentro de ella habían considerado un aproximado de S/ 10,194.02 por compras de licencias que tenían un periodo máximo de 1 año y que al no considerarse justificable mantenerla en esta partida, se propone realizar dos cambios: el primero es trasladar las compras realizadas por sistemas operativos fundamentales (Microsoft Office, antivirus, etc.) a los Gastos Administrativos; y el segundo, cambiar del activo corriente al activo no corriente la cuenta de Intangibles, considerando que se trata de licencias contratadas por periodos superiores a un año, como ERP's o sistemas de gestión integrados.

Esto dio como resultado que el Capital de Trabajo (Activo Corriente – Pasivo Corriente) pase de ser S/ 3,177, 875.27 a S/ 1,469,011.14, como indicamos esta información es más real y refleja de forma clara y precisa el capital con el que cuenta la empresa para la realización de sus labores.

Por otro lado, en el Estado de Resultados se evidenció una incorrecta asignación de determinadas, por lo que se procedió a distribuir un porcentaje de los gastos administrativos a los gastos de ventas, debido a que a pesar de que se incurría en gastos para captar o mantener clientes, todos ellos eran presentados ante la gerencia como gastos administrativos, distorsionando el esfuerzo comercial que realizan los operadores turísticos para atraer nuevos clientes y ampliar su mercado. Es por ello que consideramos que del total de la partida de Gastos Administrativos, el 70% se quedaría como tal, y la diferencia de 30%, se trasladaría como Gastos de Ventas. Esto no afectará el resultado del estado financiero, sin embargo este estará desagregado de una mejor manera.

Cabe resaltar que luego de las modificaciones realizadas de provisionar como cobranza dudosa un porcentaje de las Cuentas por Cobrar y trasladar al gasto administrativo una parte de lo que estaba considerado como Intangible, la utilidad de la empresa se ve disminuida, consideramos que estos nuevos estados financieros son más reales, con información oportuna, confiable y comparable.

A continuación se presenta el nuevo Estado de Resultados de la empresa Modelo:

EMPRESA MODELO		
ESTADO DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018		
(EXPRESADO EN MILES DE SOLES)		
DESCRIPCION	TOTAL S/. 000	%
VENTAS	21,835.14	100%
VENTAS	21,835.14	100%
DESC. REBAJAS Y BONIF. OBTENIDAS		
(-) DESC. REBAJAS Y BONIF. CONCEDIDAS		
(-) COSTO DE VENTAS	(17,753.11)	-81.31%
GASTOS DE SERVICIOS TURISTICOS	(17,753.11)	-81.31%
UTILIDAD BRUTA	4,082.03	18.69%
(-) GASTOS DE VENTAS	(650.31)	-2.98%
GASTOS DE VENTA	(650.31)	-2.98%
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	(1,613.08)	-7.39%
GASTOS DE ADMINISTRACION	(1,517.40)	-6.95%
VALUACIÓN Y DETERIORO DE ACTIVO Y PROVISIÓN	(95.68)	-0.44%
UTILIDAD OPERATIVA	1,818.64	8.33%
INGRESOS FINANCIEROS	316.94	1.45%
INGRESOS FINANCIEROS	316.94	1.45%
INGRESOS EXCEPCIONALES		
(-) GASTOS FINANCIEROS	(330.65)	-1.51%
GASTOS FINANCIEROS	(330.65)	-1.51%
(-) GASTOS EXCEPCIONALES		
OTROS INGRESOS	10.93	0.05%
DESCUENTOS, REBAJAS Y BONIFICACIONES CONCEDIDOS		
OTROS INGRESOS DE GESTIÓN	10.93	0.05%
(-) OTROS EGRESOS		
(-) GASTO PRODUCCION		
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	1,815.85	8.32%
(+) ADICIONES		
(-) DEDUCCIONES		
RENTA NETA IMPONIBLE	1,815.85	8.32%
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES 5%	(90.79)	-0.42%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	1,725.06	7.90%
LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA		
(-) IMPUESTO RESULTANTE 29.5%	(508.89)	-2.33%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1,216.17	5.57%

Figura 42. Estado de Resultados modificado

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Supuesto N° 2: Registro de Horas Extras (Escasez de personal)

Para este segundo supuesto, recordaremos que la empresa Modelo según su organigrama actual (figura 22), presenta deficiencias en cuanto al personal debido a la alta rotación suscitada en los últimos años en el área de Ventas. Por lo tanto, en consecuencia a esta escasez, se hará una medición a través del Ratio de Productividad Laboral.

Para el desarrollo de los supuestos se utilizarán los siguientes datos de la empresa Modelo:

- Ventas: S/ 21,835,141.32
- Horas laborales anuales: 2,080
- N° de trabajadores: 27
- Horas laborales trabajadas: 56,160

- **Productividad Laboral:**

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Horas trabajadas}} = \text{S/ } 388.80$$

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Número de trabajadores}} = \text{S/ } 808,708.94$$

Este índice determina que por cada hora laboral, los trabajadores generan S/ 388.80 en Ventas, y que cada trabajador produce S/ 808,708.94 al año. Ahora veamos cuál es la desviación cuando los colaboradores tienen que seguir trabajando pasado su horario establecido, es decir, cuando generan horas extras. El tiempo adicional que se está considerando es de dos horas más a las 8 horas que se laboran por ley, cabe resaltar que los empleados normalmente generan muchas más horas extras en los meses de temporada alta, de marzo a noviembre, en comparación con los meses de temporada baja, de diciembre a febrero. Con esta nueva información ya no serían 56,160 horas laborales trabajadas en el año, sino 70,200 que da como resultado:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Horas trabajadas}} = \text{S/ } 311.04$$

Con esta simulación se puede evidenciar que las horas laborales trabajadas son menos productivas en un 20%. Un incremento de horas extras se puede deber a la sobrecarga de trabajo o a la ineficiencia de los colaboradores, y en este caso se puede afirmar que el problema principal es la sobrecarga laboral la que está originando este incremento salarial en horas extras. Es por ello que en el organigrama propuesto (figura 39) se incorporan 6 personas a la empresa, lo que permitirá una mejor distribución de tareas y así contrarrestar esta deficiencia productiva del 20% hallada.

Como se explicó en el Capítulo 1, en el componente Evaluación de Riesgos, donde uno de sus principios nos menciona que “la organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos seleccionados”, el riesgo de no medir la productividad de sus colaboradores podría generar que la empresa siga incurriendo en gastos de personal innecesarios, es por ello que con la evaluación continua de los riesgos se puede evitar seguir trabajando bajo la premisa de que los colaboradores deben seguir cumpliendo labores extras sin buscar las soluciones como mejorar los procedimientos, adicionar personal capacitado, hacer extensivo mediante el área de Recursos Humanos los objetivos de la empresa. Asimismo, gracias al Ambiente de Control, componente base del COSO 2013 que menciona al desarrollo del personal como uno de sus factores, las empresas contarían con trabajadores eficientes y satisfechos, comprometidos con la empresa debido a la cultura organizacional, impactando positivamente en los resultados.

5.2.5 Supuesto N° 3: Efectividad de Ventas

Para este tercer supuesto, partimos de la premisa que la empresa Modelo podría estar perdiendo ventas por no tener una correcta estructura comercial ni una distribución firme de roles, lo cual daría como resultado una ineffectividad en sus Ventas. Es por ello que se aplicará para este supuesto el Índice de Efectividad de Ventas.

- **Efectividad de Ventas:**

Para el cálculo de este ratio se tienen los siguientes datos:

- Volumen vendido: S/ 21,835,141.32
- Volumen planificado (20% más que el volumen vendido): S/ 26,202,170.58

$$\frac{\text{Volumen vendido}}{\text{Volumen planificado de Ventas}} \times 100 = 83.33\%$$

La empresa cuenta con una eficiencia del 83.33% en su gestión de comercialización y ventas, tomando en consideración que la empresa había planificado vender en el 2018 un 20% más.

Del mismo modo, se evidencia que debido a la ausencia de seguimiento, control y buena distribución de tareas en la gestión comercial dentro de la cadena de valor, los operadores turísticos no tienen una efectividad garantizada. En el caso de la empresa Modelo, indicaron que de todas las cotizaciones atendidas sólo el 70% pudieron concretarse en ventas, teniendo meses en los que incluso estuvieron por debajo de esta cifra, llegando sólo a un 50%, esto como resultado de la gestión del área comercial y la agilidad para brindar respuesta por parte del área de Ventas, que por falta de personal están tomando más tiempo en atender las cotizaciones. Se tomó como referencia la información brindada por la empresa con los datos promedio del ratio de concretización de cotizaciones, detallados en la tabla 11.

Tabla 11

Cotizaciones Empresa Modelo 2018

N° Cotizaciones	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizadas	83	98	115	123	137	149	192	170	168	157	139	105
Concretadas	70%	70%	70%	70%	70%	50%	70%	60%	60%	70%	70%	50%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los datos recolectados, durante el 2018 la empresa Modelo concretó en promedio el 65% de las cotizaciones solicitadas por los clientes. Sin embargo, estimamos que con los cambios sugeridos este ratio de conversión se incremente en 10% el primer año, y los siguientes años 5% anual, hasta llegar al 90% de efectividad, el cual consideramos un escenario óptimo y real, teniendo en cuenta la coyuntura del mercado, la competencia y que con las modificaciones se atenderán las solicitudes con mayor rapidez, a fin de ser la primera opción para los consumidores.

5.2.6 Proyección del Estado de Resultados

Luego de las propuestas realizadas en el presente capítulo, realizaremos una consolidación de las mismas en un Estado de Resultados Proyectado al siguiente año, teniendo como base el Estado de Resultados modificado (Figura 42) ya que la utilidad neta de la empresa se encontraba ajustada.

Para esta proyección se contará con la siguiente información:

- Si las Ventas del 2018 fueron de S/ 21,835,141.32 con una efectividad de conversión de cotizaciones de 65%, para el siguiente año esperamos que este ratio se incremente a 75%, dando como resultado ventas por S/ 25,194,393.83. Asimismo, debemos considerar el crecimiento del mercado, que en un escenario conservador crece como mínimo 5%. Esto da como resultado una Venta Proyectada de S/ 26,454,113.52.
- Se mantendrá el margen bruto inicial (Costo de ventas/Ventas) de 81.31%, generando un Costo de Ventas Proyectado de S/ 21,509,839.70
- La contratación del nuevo personal (6) generará un incremento en los Gastos Administrativos ascendente a S/ 157,200.00
- El margen neto original de la empresa Modelo fue de 5.87%, y luego de las proyecciones realizadas aumentó a 6.35% (S/ 1,679,943.07), creciendo en un 31.10%.

EMPRESA MODELO					
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO					
(EXPRESADO EN MILES DE SOLES)					
DESCRIPCION	2018 original		2019 proyectado		Variación %
	TOTAL S/. 000	%	TOTAL S/. 000	%	
VENTAS	21,835.14	100%	26,454.11	100%	21.2%
VENTAS	21,835.14	100%	26,454.11	100%	21.2%
DESC. REBAJAS Y BONIF. OBTENIDAS					
(-) DESC. REBAJAS Y BONIF. CONCEDIDAS					
(-) COSTO DE VENTAS	-17,753.11	-81.31%	-21,509.84	-81.31%	21.2%
GASTOS DE SERVICIOS TURISTICOS	-17,753.11	-81.31%	-21,509.84	-81.31%	21.2%
UTILIDAD BRUTA	4,082.03	18.69%	4,944.27	18.69%	21.1%
(-) GASTOS DE VENTAS			-650.31	-2.46%	
GASTOS DE VENTA			-650.31	-2.46%	
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	-2,157.52	-9.88%	-1,770.28	-6.69%	-17.9%
GASTOS DE ADMINISTRACION	-2,157.52	-9.88%	-1,674.60	-6.33%	-22.4%
VALUACIÓN Y DETERIORO DE ACTIVO Y PROVISIÓN			-95.68	-0.36%	
UTILIDAD OPERATIVA	1,924.51	8.81%	2,523.68	9.54%	31.1%
INGRESOS FINANCIEROS	316.94	1.45%	316.94	1.20%	0.0%
INGRESOS FINANCIEROS	316.94	1.45%	316.94	1.20%	0.0%
INGRESOS EXCEPCIONALES					
(-) GASTOS FINANCIEROS	-330.65	-1.51%	-330.65	-1.25%	0.0%
GASTOS FINANCIEROS	-330.65	-1.51%	-330.65	-1.25%	0.0%
(-) GASTOS EXCEPCIONALES					
OTROS INGRESOS	10.93	0.05%	10.93	0.04%	0.0%
DESCUENTOS, REBAJAS Y BONIFICACIONES CONCEDIDOS					
OTROS INGRESOS DE GESTIÓN	10.93	0.05%	10.93	0.04%	0.0%
(-) OTROS EGRESOS					
(-) GASTO PRODUCCION					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	1,921.73	8.80%	2,520.89	9.53%	31.2%
(+) ADICIONES					
(-) DEDUCCIONES					
RENTA NETA IMPONIBLE	1,921.73	8.80%	2,520.89	9.53%	31.2%
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES 5%	-97.66	-0.45%	-127.81	-0.48%	30.9%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	1,824.06	8.35%	2,393.08	9.05%	31.2%
LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA					
(-) IMPUESTO RESULTANTE 29.5%	-543.09	-2.49%	-713.14	-2.70%	31.3%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1,280.97	5.87%	1,679.94	6.35%	31.1%

Figura 43 Estado de Resultados Comparativo

Fuente: Elaboración propia

5.3 Análisis de los resultados del caso aplicativo

Luego de la observación realizada y los supuestos planteados en el punto anterior procederemos a proponer la manera en que debería de implementarse el COSO 2013 en las empresas del sector desde sus cinco componentes, y respetando los diecisiete principios que lo conforman.

Ambiente de control

Al ser este componente el que influye directamente en la conciencia de los colaboradores sobre lo que significa el control es vital expresar el compromiso que tiene la entidad con ser íntegra y tener valores éticos.

Para ello consideramos que la estructura de la empresa se delimite correctamente, teniendo como ejemplo la propuesta de organigrama brindada (figura 39) en la que se considere un área especializada en la calidad de servicio que se le brinde al cliente, para asegurar la continuidad del negocio frente a la fuerte competencia en el mercado; y un área específica para manejo de los recursos humanos de la entidad, dedicada a establecer las líneas de reporte, responsabilidades y funciones de los colaboradores de acuerdo a sus competencias, para seguir desarrollándolas y retener al personal clave, alineado a cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Evaluación de riesgos

Este componente busca identificar los principales riesgos a los que se enfrenta el negocio y el impacto que podría tener. Para esto, es indispensable que la empresa establezca claramente sus objetivos organizacionales, y saber cómo enfrentaría los riesgos que afecten la consecución de estos.

En el caso de operadores turísticos se validó que el principal riesgo que encaran es el tecnológico, ya que la atención de sus clientes no es presencial, sino a través de medios virtuales como internet, Outlook, Skype y vía telefónica, por lo que es vital que orienten sus esfuerzos en contar con herramientas tecnológicas avanzadas, que faciliten su labor, así

como sistemas integrados para poder medir la gestión financiera y comercial de la empresa, implementados correctamente y que sean comprendidos por todos los colaboradores, para que no los vean como un obstáculo, sino como un aliado que les permitirá contar con información confiable y relevante.

Actividades de control

La finalidad de este componente es establecer políticas y procedimientos que permitan que la empresa pueda hacer las correcciones necesarias en tanto se identifique un riesgo o factor que obstruya el logro de los objetivos.

Se evidenció que la mayor parte de los operadores turísticos no cuentan con políticas y/o procedimientos claros que sean de conocimiento de todo el personal, sólo cuentan con ciertos lineamientos para ciertas áreas, pero que no han sido socializados correctamente, por lo que se hace necesario que la administración elabore estos documentos y sean difundidos en toda la entidad, iniciando con los jefes de grupo para que puedan compartirlo con su equipo e interiorizarlo como parte de su cultura organizacional, y se establezcan las líneas generales del control interno.

Información y comunicación

Este componente se concentra en que la organización genere información interna relevante y de calidad para apoyar el logro de objetivos, a través de reportes operativos, financieros y relacionados al cumplimiento, que sean compartidos con todos los colaboradores, y en los que se pueda velar por la continuidad del negocio aplicando un adecuado control.

Se demostró que los operadores turísticos, en su mayoría, no manejan indicadores que les permitan evaluar la gestión del negocio, asimismo, los colaboradores no conocen cuáles son los objetivos de la empresa ni los planes estratégicos que tiene a futuro. Es por esto importante que la gerencia tome acción y difunda la información relevante en todos los niveles de la organización, además de trabajar con ratios que midan la efectividad de la gestión, puesto que si bien los resultados de las empresas han sido positivos en los últimos

años, esto ha ido acorde con el crecimiento del mercado, pero deben estar preparados para obtener el mayor resultado con los recursos que manejan actualmente, siendo más eficientes y llevando un control adecuado.

Actividades de monitoreo

Con este componente se busca hacer un seguimiento al control interno, para evaluar su calidad, saber si se está cumpliendo correctamente, y en caso exista una desviación aplicar medidas correctivas.

En el caso de los operadores turísticos, al ser empresas con poco personal, estas actividades de seguimiento deberán ser llevadas a cabo por la gerencia, quien a su vez recibirá información de los jefes de grupo, sobre los resultados de la implementación del modelo de control interno basado en COSO 2013.

Es necesario realizar un seguimiento de los sistemas de control interno para así evaluar la calidad del cumplimiento del sistema en el tiempo. Puede realizarse a través de actividades de monitoreo ongoing (durante la marcha), por evaluaciones independientes o una combinación de ambas. La primera se realiza en el curso de las operaciones regulares; la segunda, dependerá de la valoración de los riesgos y de la efectividad reflejada durante el monitoreo ongoing. Las falencias detectadas deben de comunicarse a la alta gerencia, y al consejo en el caso de tratarse de asuntos relevantes.

5.4 Validación de hipótesis

Como se mencionó en el presente capítulo, estadísticamente se validaron tanto las hipótesis específicas como la general por medio del Chi cuadrado, el cual fue aplicado al resultado de los cuestionarios realizados. Adicionalmente confirmaremos, con los datos cualitativos recopilados y el análisis de los supuestos planteados, si las hipótesis son correctas o no.

- **Hipótesis Específica 1:**

Por medio de las propuestas de cambio al organigrama y cadena de valor que manejan actualmente las empresas objeto de estudio, y del segundo supuesto, podemos ratificar que el COSO 2013 sí mejora la productividad de la Gestión Operativa de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores.

- **Hipótesis Específica 2:**

A través del primer y tercer supuesto realizado demostramos que el COSO 2013 influye positivamente en la Gestión de Capital de Trabajo de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores. Es preciso mencionar que al indicar que influye de manera positiva no afirmamos que el capital de trabajo aumenta, sino que el resultado es más real y confiable, brindando una información de calidad que le permita a la empresa tener una mejor distribución del uso de sus recursos a corto plazo.

- **Hipótesis General:**

Según lo mencionado anteriormente podemos validar que el COSO 2013 influye positivamente en la Gestión Financiera de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores. Asimismo, en el análisis de los resultados del caso aplicativo propusimos la manera en que el COSO 2013 debería de ser aplicado en los operadores turísticos, sin necesidad de modificar significativamente su estructura, y utilizando los recursos que manejan actualmente, demostrando así, que tal como lo indica el COSO, éste puede ser implementado en organizaciones pequeñas y medianas, a través de procesos menos estructurados y controles menos formales, pero dando como resultado una empresa con un efectivo control interno.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Después de la evaluación realizada, se reafirma que la implementación de un COSO 2013 ayuda a tener una visualización del capital de trabajo más clara y cómo las empresas del sector podrían orientarlo mejor, debido a que se ha determinado que sí existen problemas, como son las debilidades en cuanto a controles, procedimientos, cultura organizacional, manual de funciones, falta de una buena planificación financiera; las mismas que podrían mitigarse con la implementación de un sistema de control interno. También permitiría una mejor visualización de los Estados Financieros, medición de indicadores, productividad y una mejor oportunidad de desarrollo del sector.
- Muchas de las empresas del sector no cuentan con una valuación de riesgos adecuada que les permita orientar la holgura de su capital de trabajo y definir sus estrategias, como lo permite una correcta implementación del COSO 2013, el cual está enfocado en alinear los controles a las estrategias de los negocios, para así poder tener la certeza que el plan estratégico de las compañías se están ejecutando correctamente y que se le está dando la continuidad al negocio mitigando los riesgos.
- Se evidencia que las compañías de turismo receptivo no tienen o no cuentan con manuales que hoy en día les permitan tener una definición clara de una distribución de tareas. Esto impacta en la calidad del servicio que el cliente o turista recibe, generando diferencias importantes inclusive en la selección de la empresa de turismo que puedan proveerles este servicio en el Perú.
- La gran mayoría de empresas del sector son muy rentables, no generan pérdidas cuantitativas, tienen proyección y potencial de crecimiento. Lo que hoy en día no tienen estas empresas es una mejor estructura para afrontar el desarrollo que se presentará en los próximos años, tienen un pensamiento errado en cuanto al crecimiento bajo ciertas normas y/o sistemas que les permitan mejorar no solo operativamente, sino financiera y organizacionalmente. Están perdiendo la agilidad que van a necesitar en un futuro próximo, donde necesitarán tener procesos mejor

establecidos, más sólidos y con mejor información compartida con todos los colaboradores.

- El tema de la tecnología es un punto muy importante en este sector, sin el uso de herramientas que les permitan ordenar sus procesos financieros, contables y operativos, no podrán mitigar y reducir muchos errores. Es por ello, que la falta de sistemas integrados que estén acorde las necesidades de las compañías, dificulta aún más el desarrollo de estas organizaciones y en muchos casos una inadecuada implementación de éstos, también trae consigo no solo pérdidas cuantitativas (utilidad) sino cualitativas (capital humano).

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que estas empresas, que tienen un capital de trabajo sólido, estén orientadas a tener una mejor definición de aquellas acciones que van a contribuir a la ejecución de sus estrategias de negocio, tales como un desarrollo de mercado, mejores alternativas de negociación con proveedores, mejores opciones turísticas. Así como, sugerir a entes de apoyo como Promperú la mejora de infraestructura en ciertas zonas del país, y la formación de una asociación mucho más fuerte con otras empresas, contribuyendo así a que el sector se desarrolle firmemente.
- Asimismo, se recomienda que las compañías del sector de turismo receptivo evalúen la posibilidad de ahorrar temas de espacio, energía y otros recursos importantes para el desarrollo de las labores del día a día, potenciando puestos de trabajo virtuales, los cuales podrían ser más efectivos de cara al cliente ya que con ellos normalmente no tienen un contacto físico, sino que mantienen toda la comunicación de forma online. De esta manera, las organizaciones podrían destinar los excedentes de recursos que mantienen en impulsar el teletrabajo, el cual a su vez les permitiría ahorrar costos fijos, medir correctamente su capital de trabajo, mejorar su información financiera y desarrollar una buena orientación de las estrategias del negocio.
- Otra recomendación importante para que los operadores turísticos cuenten con procedimientos claros, es que se brinde una mayor información respecto a lo que

significa control interno mediante de charlas o foros organizados por entes de apoyo como Mincetur y Promperú, para que ellos también sean promotores de la necesidad de formalización y control de las empresas del sector. Del mismo modo, es importante que estas entidades busquen destacarse y ser reconocidas en el mercado por brindar un servicio de calidad, por medio de la implementación de prácticas comerciales sostenibles y exitosas, a través de programas de certificaciones internacionales, que les permita avalarse como empresas responsables y sostenibles empresarialmente en el sector turismo.

- Desde el punto de vista del Control Interno, y por el tamaño de algunas de las empresas del sector, estas compañías deberían contar con un área o un responsable que pueda formular y actualizar de forma constante los procedimientos de la organización, así como hacer seguimiento a través de un plan de acción que permita a las empresas tener una disciplina en temas de control interno. Esto garantizaría una mejor eficiencia, para que no se pierdan ventas, clientes y oportunidades de negocio.
- Se recomienda que los operadores turísticos trabajen y desarrollen reportes, indicadores y algunos ratios que les permitan evaluar qué tan eficientes están siendo en cuanto a su Capital de Trabajo, el cual como ya lo hemos visto anteriormente, es un tema que no se debe dejar de lado puesto que influye en el crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas turísticas. Asimismo, estas instituciones deberían establecer políticas de cuentas por pagar mayor a 30 días, políticas de cuentas por cobrar y que estas políticas les permitan medir si la relación entre ambas es correcta en cuanto al tiempo de ejecución, ya que lo óptimo es que se cobre antes y pague después.
- También se recomienda que las empresas del Sector Turismo Receptivo abarquen un poco más en lo que respecta a clientes potenciales. Como se ha explicado en el Capítulo 1, la mayor cantidad de turistas extranjeros está conformada por los Baby boomers y; considerando que los tiempos van cambiando, se sabe que los Millennials son los que ahora están incursionando más en el Turismo, muchos de ellos lo hacen por su cuenta gracias a la facilidad que les ha brindado el internet y otros factores tecnológicos, por lo que las compañías de turismo deberían de apoyarse en la tecnología y buscar las herramientas necesarias para competir con estas agencias Online y tratar de captar a este nuevo mercado (Millennials) que poco a poco se están

independizando y están dejando de interesarse en contratar paquetes turísticos completos.

- Por las características de origen de estas empresas del sector, se requiere realmente un cambio en el enfoque de gestión del líder de estas organizaciones, ellos deben entender y comprender que están a cargo de una estructura potencial, que está creciendo de forma sostenible y que los recursos con los que cuentan son elementos claves para el desarrollo del negocio. Entonces, el tema de la implementación de un sistema de Control Interno, en este caso un COSO 2013, tiene que empezar por el líder de cada empresa como un cambio de cultura organizacional. El COSO no es restrictivo, no tiene una medida exacta, por el contrario, se puede implementar en cualquier empresa; para ello lo que hace falta es que exista una persona que tenga el debido cuidado para hacer seguimiento de los procesos se desarrollen ordenadamente, pudiendo ser el gerente general o los jefes de cada área dentro de la empresa. De esta manera el COSO podría comenzar a funcionar, pasando siempre por un filtro de control, con medidas claras, un buen plan estratégico, un constante monitoreo, y dejando de lado si la empresa es grande o pequeña; ya que el COSO va orientado a alinear los controles a las estrategias de los negocios, no es un tema de control contable solamente, sino asegurar que el plan estratégico de la compañía se ejecute y se le dé continuidad al negocio reduciendo riesgos.

REFERENCIAS

- Abad, M. (06 de junio de 2017). ¿Qué es la cadena de valor de una empresa? [Entrada en blog]. Recuperado de <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa> [Consulta: 22 de junio de 2019].
- Actualidad Empresarial (2003). *Dirección y Gestión Financiera Estrategias Empresariales*. Lima: Instituto de Investigación El Pacífico.
- Angulo, F., & Berrío, H. (2014). Estrategias de inversión en capital de trabajo aplicadas por las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas de comercio textil en el municipio de maicao. *Dimensión Empresarial*, 12 (2), 69-82. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632014000200006&lng=en&tlng= [Consulta: 27 de julio de 2019].
- Arzapalo, S., Mejía, O. & Sánchez, K. (2016). *Implementación de un Sistema de Control Interno para la gestión de procesos de la empresa fiduciaria modelo*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultas de Negocios. Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621973/Sanchez_P_K.pdf?sequence=2&isAllowed=y [Consulta: 02 de mayo de 2019].
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (Apotur). (s.f.). *Quienes somos*. Lima: Apotur. Recuperado de <http://apoturperu.org/quienes-somos/> [Consulta: 27 de julio de 2019].
- BBC Mundo. (27 de diciembre de 2017). Los destinos turísticos de América Latina que más se vendieron en Europa y Estados Unidos en 2017. *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42402069> [Consulta: 10 de junio de 2019].
- Caffo, E., Marengo, G., & Criollo, R. (2018). *Propuestas de mejora al Sistema de Control Interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una institución financiera mediante la implementación del COSO 2013*. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. Lima, Perú). Recuperado de

http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2265/Evelyn_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 07 de mayo de 2019].

Canales, A. & González, K. (2015). *Diseño de Sistema de Control Interno informático basado en riesgos de tecnología de información para las agencias de viajes del Municipio de San Salvador*. (Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas. San Salvador, El Salvador). Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/9349/1/DISE%C3%91O%20DE%20SISTEMA%20CONTROL%20INTERNO%20INFORMATICO%20PARA%20LAS%20AGENCIAS%20DE%20VIAJE%20DE%20SAN%20SALVADOR.pdf> [Consulta: 11 de mayo de 2019].

Carrera, D. & Zambrano, M. (2016). *Implementación de mecanismos de Control Interno para la administración de una agencia de viajes durante el periodo 2015-2016*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas. Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/40270/1/Tesis%20Implementacion%20de%20mecanismos%20de%20control%20interno%20para%20la%20administracion%20de%20una%20agencia%20de%20vi.doc> [Consulta: 05 de mayo de 2019].

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (19 de julio de 2016). Ceplan: Perú necesita articular cadenas de valor para aprovechar oferta turística [Entrada en blog] Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/blog/ceplan-peru-necesita-articular-cadenas-de-valor-para-aprovechar-oferta-turistica/> [Consulta: 27 de julio de 2019].

Coelho, P. (10 de julio de 2011). Diálogo con el Maestro: El Viaje. *XL Semanal*, p. 2.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (2014). *Millennials. Turismo Receptivo 2014*. Lima: Promperú. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Millennials%20-%20Turismo%20Receptivo&url=Uploads/publicaciones/2012/Millennials_Turismo_Receptivo_2014.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/35028173 [Consulta 08 de julio de 2019].

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (2015). *Adulto Mayor que visita el Perú*. Lima: Promperú. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Adulto%20Mayor%20que%20visita%20el%20Per%C3%BA&url=/Uploads/infografias/1016/Vacacionista_Extranjero_Adulto_Mayor_2015.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=0 [Consulta 09 de julio de 2019].
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (2015). *El Perú como destino para la operación turística*. Lima: Promperú. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/Uploads/publicaciones/10/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf> [Consulta: 11 de julio de 2019].
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (2015). *El vacacionista extranjero*. Lima: Promperú. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Descargar?url=~/Uploads/temp/loads_infografias_1010_El_Vacacionista_Extranjero_por_segmentos_2015.pdf [Consulta 08 de julio de 2019].
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (2015). *Vacacionista extranjero que visita el Perú más de una vez*. Lima: Promperú. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Vacacionista%20Extranjero%20que%20Visita%20el%20Per%C3%BA%20M%C3%A1s%20de%20Una%20Vez&url=/Uploads/infografias/1020/Vacacionista_extranjero_que_visit%C3%B3_el_Per%C3%BA_m%C3%A1s_de_una_vez_2015.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=0 [Consulta 07 de julio de 2019].
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (2016). *Turismo Gastronómico 2016*. Lima: Promperú. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Turismo%20Gastron%C3%B3mico%202016&url=~/Uploads/mercados_y_segmentos/segmentos/1021/Evaluaci%C3%B3n%20de%20Turismo%20Gastronomico%20-%20TurismoIN.pdf&nombObjeto=PerfilesSegmentos&back=/TurismoIN/sitio/PerfilesSegmentos [Consulta 07 de julio de 2019].

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (30 de setiembre de 2007). Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – Promperú. [Decreto Supremo N° 009-2007-MINCETUR]. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/catalogo/Attach/NuevoROF-PP.pdf> [Consulta: 27 de julio de 2019].

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (s.f.). *China: Un mercado en ascenso*. Lima: Promperú. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=China:%20Un%20mercado%20en%20ascenso&url=Uploads/infografias/1068/AnalisisMcdoChino.pdf&nombObjeto=BibliotecaReportes&back=/TurismoIN/sitio/ReporteTuristaExtranjero&issuuid=0> [Consulta: 27 de junio de 2019].

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú). (s.f.). *Reportes estadísticos. Llegada de turistas por mercados*. Lima: Promperú. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/EstadisticasEnLinea/Reportes/index> [Consulta: 30 de junio de 2019].

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1994). *Control Interno*. Informe COSO. 4ª ed. Colombia: Editorial Kimpres.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Control Interno. Marco Integrado. Resumen Ejecutivo*. Washington D.C.: COSO. Recuperado de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/8ba7cc8040809738ac41ed9515c1560a/3.-+COSO+2013+Resumen+Ejecutivo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8ba7cc8040809738ac41ed9515c1560a> [Consulta: 18 de julio de 2019].

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2019). *About Us*. Washington D.C.: COSO. Recuperado de <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx> [Consulta: 17 de julio de 2019].

Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá. Ecoe Ediciones.

- Deloitte (2015). COSO. *Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf> [Consulta: 23 de abril de 2019].
- Entorno Turístico. (2019). *8 definiciones para entender qué es el Turismo*. Guadalajara: Entorno Turístico. Recuperado de <https://www.entornoturistico.com/8-definiciones-para-entender-que-es-el-turismo/> [Consulta: 12 de junio de 2019].
- Espinola, J., & Urbina, G. (2015). *Fortalecimiento del Sistema de control interno en la Entidad Educativa IFB con base en la metodología COSO – 2013*. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1579/John_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 13 de julio de 2019].
- Feedback Networks Technologies, S.L. (2013). *La Experiencia de Escuchar*. Navarra: Feedback Networks. Recuperado de <https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculat.html> [Consulta: 13 de agosto de 2019].
- Franco, K., Roman, D., & Trisollini, E. (2017). *El Sistema de Control Interno basado en el Modelo Coso y su influencia en la profesionalización para las empresas de buses panorámicos en Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultas de Negocio. Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621970/Franco_PK.pdf?sequence=5&isAllowed=y [Consulta: 4 de mayo de 2019].
- Foro Económico Mundial. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. Cologny: Foro Económico Mundial. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf [Consulta: 03 de julio de 2019].

- Gestión. (03 de octubre de 2012). El 72% de las empresas ligadas al turismo es informal. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/72-empresas-ligadas-turismo-informal-21427> [Consulta: 23 de junio de 2019].
- Gestión. (28 de febrero de 2019). Turismo receptivo generará divisas por US\$ 5,300 millones este año. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ministro-vasquez-turismo-receptivo-generara-divisas-us-5-300-millones-2019-nndc-260013> [Consulta: 29 de junio de 2019].
- Guerrero, G. & Guerrero, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Guzman, K., & Vera, M. (2015). *El Control Interno como parte de la gestión administrativa y financiera de los centros de atención y cuidado diario. Caso: Centro de atención y cuidado diario "El Pedregal" de Guayaquil*. (Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Contabilidad y Auditoría. Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9947/1/UPS-GT001072.pdf> [Consulta: 06 de mayo de 2019].
- Hampton, D. (1989). *Administración*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- Haro de Rosario, A., & Rosario, J. (2017). *Gestión financiera*. Almería. Editorial Universidad de Almería.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Hernández de Alba, N., Espinosa, D., & Salazar, Y. (2014). La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. *Economía y Desarrollo*, 151(1), 162. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v151n1/eyd13114.pdf> [Consulta: 27 de julio de 2019].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Agencias de viaje y operadores de turismo se concentran en Miraflores y Breña*. Lima: INEI.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-103-2014-inei.pdf> [Consulta: 08 de agosto de 2019].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Producción y Empleo Informal en el Perú. Cuenta satélite de la Economía Informal 2007 – 2015*. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1397/libro.pdf [Consulta: 17 de junio de 2019].

International Accounting Standards Board (IASB). (2014). Normas Internacionales de Información Financiera 9. Instrumentos Financieros. [NIIF 9]. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF9_2014_v12112014.pdf [Consulta: 27 de julio de 2019].

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2013). Normas Internacionales de Auditoría. [NIA 315]. Recuperado de <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20315%20p%20def.pdf> [Consulta 03 de julio de 2019].

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Recuperado de http://www.pentathlon.org.mx/biblioteca/23062014Administracion_Una_Perspectiva_Global_y_Empresarial_14_edici_Koontz.pdf [Consulta 01 de julio de 2019].

La República. (07 de abril de 2018). La informalidad que mata turistas. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1223485-la-informalidad-que-mata-turistas/> [Consulta: 13 de junio de 2019].

Lazo, M. (30 de marzo de 2018). Provisión de Cobranza dudosa (Análisis contable y Tributario) – NIIF 9 vs LIR. *Consejo Contable*. Recuperado de <https://www.consejocontable.com/single-post/2018/03/30/Provisi%C3%B3n-de-Cobranza-dudosa-An%C3%A1lisis-contable-y-Tributario---NIIF-9-vs-LIR> [Consulta: 27 de julio de 2019].

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. 3ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Menezes, T., Alves, L., & De Souza, M. (2018). *A adequabilidade do controle interno no Comando da Aeronáutica: uma percepção endógena*. *Innovar*, 25(68), 51-66. doi: 10.15446/innovar.v28n68.70471
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (11 de enero de 2019). *Mincetur: 20 mil turistas y S/ 3 millones de impacto económico se espera generar en feria gastronómica Perú, Mucho Gusto – Ilo*. Lima: Mincetur. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/24541-mincetur-20-mil-turistas-y-s-3-millones-de-impacto-economico-se-espera-generar-en-feria-gastronomica-peru-mucho-gusto-ilo> [Consulta: 24 de julio de 2019].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (11 de junio de 2016). Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo. [Decreto Supremo N° 004 -2016-MINCETUR]. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/Decreto_Supremo_004_2016_MINCETUR_AGVT.pdf [Consulta: 27 de julio de 2019].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (17 de setiembre de 2015). *Mincetur: política de desarrollo turístico en el Perú está en congruencia con los objetivos estratégicos de la OMT*. Lima: Mincetur. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-politica-de-desarrollo-turistico-en-el-peru-esta-en-congruencia-con-los-objetivos-estrategicos-de-la-omt/> [Consulta: 01 de julio de 2019].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2015). *Gremios. Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo – APAVIT*. Lima: Mincetur. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/enlaces-de-interes/gremios/> [Consulta: 27 de julio de 2019].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2015). *Plan Nacional de Calidad Turística – CALTUR*. Lima: Mincetur. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/plan-nacional-de-calidad-turistica/> [Consulta: 27 de julio de 2019].

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2015). *Turismo*. Lima: Mincetur. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/> [Consulta: 27 de julio de 2019].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2016). *Medición económica del Turismo*. Lima: Mincetur. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf [Consulta: 16 de junio de 2019].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2017). *Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local*. Lima: Mincetur. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/Meta38/documentos/guia_de_cumplimiento_38.pdf [Consulta: 20 de junio de 2019].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2019). *Plan para la formalización del sector Turismo 2019 - 2021*. Lima: Mincetur. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/RM_233_2019_MINCETUR_PLANAPOYOFORMALIZACION_II.pdf [Consulta: 19 de junio de 2019].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (26 de abril de 2019). *Mincetur: buscamos alcanzar los 5.6 millones de turistas internacionales al 2021*. Lima: Mincetur. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/27832-mincetur-buscamos-alcanzar-los-5-6-millones-de-turistas-internacionales-al-2021> [Consulta: 01 de junio de 2019].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (27 de junio de 2019). *Mincetur fortalece el Turismo Comunitario en el Perú*. Lima: Mincetur. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/45108-mincetur-fortalece-el-turismo-comunitario-en-el-peru> [Consulta: 28 de junio de 2019].
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (29 de marzo de 2019). *Mincetur y Migraciones suscriben convenio para optimizar intercambio de información turística*. Lima: Mincetur. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/27022-mincetur-y-migraciones->

suscriben-convenio-para-optimizar-intercambio-de-informacion-turistica [Consulta: 24 de junio de 2019].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (s.f.). *Mincetur y Promperú presentan nueva campaña nacional de Marca Perú “Representantes de lo nuestro”*. Lima: Mincetur. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-y-promperu-presentan-nueva-campana-nacional-de-marca-peru-representantes-de-lo-nuestro/> [Consulta: 25 de julio de 2019].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (s.f.). *Ministra Silva: el consumo turístico en el Perú asciende a s/ 42 mil millones de los cuales el 62,2% es por turismo interno*. Lima: Mincetur. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/ministra-silva-el-consumo-turistico-en-el-peru-asciende-a-s-42-mil-millones-de-los-cuales-el-622-es-por-turismo-interno/> [Consulta: 22 de julio de 2019].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (s.f.). *Segmento de turismo de reuniones atraerá a miles de visitantes en los próximos años*. Lima: Mincetur. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/segmento-de-turismo-de-reuniones-atraera-a-miles-de-visitantes-en-los-proximos-anos/> [Consulta: 21 de junio de 2019].

Municipalidad de Miraflores. (2017). *Miraflores datos abiertos. Información sobre nuestro distrito / Toma de decisiones*. Lima: Municipalidad de Miraflores. Recuperado de <http://datosabiertos.miraflores.gob.pe/dataviews/229782/agencias-de-viajes/> [Consulta: 3 de agosto 2019].

Mora-Ledesma, M. & Sepúlveda, P. (1999). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.

Observatorio Turístico del Perú (OTP). (2018). *Quiénes son*. Lima: OTP. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/quienes-somos> [Consulta: 27 de julio de 2019].

Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). (2017). *Diagnóstico prospectivo turístico del Uruguay. El presente y futuro de la actividad*. Montevideo: OPP. Recuperado de <https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/inline->

files/Diagnóstico%20prospectivo%20en%20Turismo.pdf [Consulta: 27 de julio de 2019].

Organización Mundial de Turismo (OMT). (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: OMT.

Organización Mundial de Turismo (OMT). (2017). *¿Por qué el Turismo?* Madrid: OMT. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo> [Consulta: 12 de julio de 2019].

Organización Mundial de Turismo (OMT). (2018). *Panorama OMT del turismo internacional Edición 2018*. Madrid: OMT. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890> [Consulta: 18 de junio de 2019].

Organización Mundial de Turismo (OMT). (2018). *Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años*. Madrid: OMT. Recuperado de <https://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos> [Consulta: 18 de junio de 2019].

Organización Mundial de Turismo (OMT). (2019). *Desarrollo del talento humano para la mejora de la competitividad de los destinos. El caso de Perú*. doi 10.18111/9789284420766 [Consulta: 03 de junio de 2019].

Peñaranda, C. (26 de marzo de 2018). Sector turismo representa 3,3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos. *La Cámara*, pp. 16-18. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf [Consulta: 18 de mayo de 2019].

Perú21. (02 de diciembre de 2018). Perú sigue siendo el mejor destino culinario del mundo por séptimo año consecutivo. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/peru-sigue-siendo-mejor-destino-culinario-mundo-septimo-ano-consecutivo-444268> [Consulta: 12 de junio de 2019].

Portal de Turismo. (02 de abril de 2019). Turismo suma 2 millones de empleos formales e informales en Perú. *Portal de Turismo*. Recuperado de

<https://portaldeturismo.pe/noticia/turismo-suma-2-millones-de-empleos-formales-e-informales-en-peru/> [Consulta: 17 de junio de 2019].

Radio Programas del Perú (RPP) (30 de agosto de 2017). Perú: ¿Cómo nos beneficia el turismo? *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/peruanos-camiseta/peru-como-nos-beneficia-el-turismo-noticia-1073587> [Consulta: 11 de julio de 2019].

Real Academia Española (RAE). (2018). *Diccionario de la lengua española*. España: RAE. Recuperado de <https://www.rae.es/> [Consulta 15 de junio de 2019].

Robben, X. (2018). *La cadena de valor de Michael Porter*. Middletown: Primento.

Rodriguez, K. (2017). *La importancia que tiene el control interno en la cadena de valor*. (Tesis de Posgrados, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, Colombia). Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16609/RODRIGUEZRA_MIREZKARENLILIAN2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 27 de julio de 2019].

Rodríguez, W., & Vasquez, E. (2016). *Propuesta del diseño de un Sistema de Control Interno para obtener la eficiencia en el proceso productivo y mejorar el costo beneficio de la empresa Dulce Pastelería EIRL en el periodo 2015 – 2016*. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Contabilidad. Chiclayo, Perú). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/766/1/TL_RodriguezChavezWendy_VasquezRimarachinEsteysyn.pdf [Consulta: 02 de mayo de 2019].

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (2016). *Consulta RUC*. Lima: SUNAT. Recuperado de <http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconstruc/jcrS00Alias> [Consulta 11 de agosto de 2019].

The Institute of Chartered Accountants in England & Wales. (1999). *Internal Control. Guidance for Directors on the Combined Code*. Recuperado de <https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/turnbul.pdf> [Consulta: 19 de julio de 2019].

- Tourcert. (2019). *Por qué Tourcert*. Lima: Tourcert. Recuperado de <https://www.tourcert.org/es/por-que-tourcert/> [Consulta: 27 de julio de 2019].
- Travindy. (12 de enero de 2018). Certificación de Turismo Sostenible: quién hace qué en un ambiente cada vez más competitivo. [Entrada en blog]. Recuperado de <https://www.travindy.com/es/2018/01/certificacion-de-turismo-sostenible-quien-hace-que-en-un-ambiente-cada-vez-mas-competitivo/> [Consulta: 27 de julio de 2019].
- Ugando, M., Gallo, J., & Solórzano, N. (2018). Examen de procedimientos convenidos a la cuenta nómina: Visión de incidencia en instituciones educativas en Ecuador. *Contabilidad y Negocios*, 13(25), 42-56. doi: 10.18800/contabilidad.201801.003
- Vásquez, D. (2017). *Contribuciones del Control Interno a la mejora de la rentabilidad de una empresa de servicios turísticos*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica del Norte, Instituto de Postgrado. Ibarra, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7767/1/PG%20589%20TESIS.pdf> [Consulta: 06 de mayo de 2019].
- Vásquez, M. (2014). Fortaleciendo la Cadena de Valor en las Empresas. *Revista Strategia*, (31), 85-86. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/18064/18309> [Consulta: 27 de julio de 2019].
- Vásquez, O. (2016). Visión integral del control interno. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (69), 139-154. Recuperado de <http://search.proquest.com.upc.remotexs.xyz/docview/1927854811/fulltextPDF/AFF603A75C824B99PQ/1?accountid=43860> [Consulta: 22 de julio de 2019].

APENDICES

Apéndice 1 – Árbol del Problema

Apéndice 2 – Matriz de Antecedentes

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema general	Hipótesis general	Objetivo general	Variables del estudio	Investigación
¿Cuál es el impacto de la ausencia del COSO 2013 en la Gestión Financiera de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018?	El COSO 2013 influye positivamente en la Gestión Financiera de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.	Determinar el impacto de la ausencia del COSO 2013 en la Gestión Financiera de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.	VI-1: COSO 2013 ■ Dimensiones: 1. <u>Ambiente de control</u> Indicadores: Integridad, valores éticos y competencia. 2. <u>Evaluación de riesgos</u> Indicador: Riesgos relevantes. 3. <u>Actividades de control</u> Indicadores: Políticas, conciliaciones, desempeño de operación y segregación de función. 4. <u>Información y comunicación</u> Indicador: Sistemas de información. 5. <u>Actividades de monitoreo</u> VD: Gestión financiera ■ Dimensiones: 1. <u>Capital de trabajo:</u> Indicadores: Liquidez, Cuentas por cobrar, Gestión de pagos. 2. <u>Productividad:</u> Indicador: Ratio o Índice de productividad.	Investigación cualitativa - Entrevista a profundidad Instrumento: Entrevista a profundidad Población: empresas Muestra: empresas seleccionadas Investigación cuantitativa - Encuestas
Problema específicos	Hipótesis específicos	Objetivo específicos		
PE 1: ¿La productividad de la Gestión Operativa de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018 se ve afectada por la ausencia de COSO?	HE 1: El COSO 2013 mejora la productividad de la Gestión Operativa de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.	OE 1: Determinar si el COSO 2013 mejora la productividad de la Gestión Operativa de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.		
PE 2: ¿La ausencia del COSO 2013 influye en la Gestión de Capital de Trabajo de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018?	HE 2: El COSO 2013 influye positivamente en la Gestión de Capital de Trabajo de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.	OE 2: Comprobar en qué grado influye el COSO 2013 en la Gestión de Capital de Trabajo de los Operadores de Turismo Receptivo en el distrito de Miraflores 2018.		

Apéndice 3 – Tour Operadores Activos ubicados en el distrito de Miraflores

Nº	RAZÓN SOCIAL	RUC	Cantidad de trabajadores	Tipo de razón social	Años en el mercado
1	Quimbaya Tours S.A.C.	20253859009	45	SAC	25
2	Jaguar Aventura Tours S.A.C	20537231018	4	SAC	9
3	Inka Terra Perú S.A.C.	20419195317	460	SAC	27
4	Domiruth Travel Service S.A.C.	20100999430	142	SAC	34
5	Peruvian Odyssey S.A.	20101887414	11	SA	35
6	News Tours S.A.C.	20506219796	4	SAC	16
7	Ballestas Islands Tours S.R.L	20262977022	1	SRL	24
8	David Acosta Viajes Y Turismo S.A.C.	20546797423	6	SAC	7
9	Lima Mentor S.A.C	20523349008	4	SAC	10
10	Inkandina Travel & Tours S.A.C.	20511611904	5	SAC	14
11	Daisy Tours E.I.R.L.	20263642482	1	EIRL	24
12	ECS Travel S.A.C.	20504756115	5	SAC	17
13	Weekend Travel Perú Eirl	20492567443	1	EIRL	11
14	Manchego Turismo S.R.Ltda.	20347934501	13	SRL	22
15	Happy Tours S.A. (Lima)	20110944145	6	SA	36
16	Travelmax S.A.C.	20478194405	9	SRL	11
17	Patrimonio Turismo E.I.R.L	20108765241	2	EIRL	28
18	SouthAmerica.Travel S.A.C	20524344085	4	SAC	10
19	Agencia de viajes y turismo Huaraz Chavín Tours S.R.L.	20174604470	18	SRL	26
20	Perú Profundo Tours E.I.R.L.	20510037139	3	EIRL	14
21	Pure Perú S.A.C.	20527146136	31	SAC	16
22	Servicios Turísticos Generales S.A.	20100939887	76	SA	38
23	IB Tours S.A.C.	20107779761	3	SAC	29
24	Perú Mystical & Ecological Tours S.R.L.	20202757660	2	SRL	26
25	Ayllu Viajes y Turismo SAC	20307235898	3	SAC	23
26	Aeromundo Travel Group S.A.C	20524897173	3	SAC	9
27	CB Tours y Representaciones S.A.C.	20502724861	6	SAC	18
28	Viajes Pacífico S.A.C.	20387589181	223	SAC	21
29	Il Tucano Perú S.A.C.	20429694354	11	SAC	20
30	Sierra Verde Perú Tour Operador S.A.C.	20507173561	6	SAC	16
31	Andes Tours & Travel S.A.	20512835628	7	SA	13
32	Inversiones Y Servicios Mirabus E.I.R.L.	20518976339	14	EIRL	11
33	Kadi Tours S.A	20292795948	5	SA	24

34	Aries Tours Perú S.A.C.	20548327700	1	SAC	7
35	Peruvian Net E.I.R.L.	20503448514	16	EIRL	17
36	Centro de Viajes y Servicios Turísticos S.A.	20107196073	5	SA	37
37	T.G. Turismo en Grupo S.A.C.	20518706978	14	SAC	11
38	P & A Campoverde Tours E.I.R.L.	20514613045	1	EIRL	13
39	Paseos Amazónicos Ambassador S.R.Ltda.	20110398124	8	SRL	41
40	Mdo Group S.A.C.	20544788796	8	SAC	8
41	Prusia Tours E.I.R.L.	20422151711	1	EIRL	20
42	Rutas del Perú S.A.C.	20207555046	1	SAC	25
43	Peruvian's Life SAC	20108637758	2	SAC	28
44	Viracocha Turismo Internacional S.A.	20101010181	36	SA	40
45	Viajes El Corte Ingles Perú S.A.C.	20518932391	30	SAC	11
46	South American Tours del Perú S.A.	20204921807	36	SA	25
47	Willka Mayu Perú Tours Grupo Caminos del Sol Operador S.A.C.	20535112101	3	SAC	19
48	AC Tours S.A.C.	20136849019	71	SAC	30
49	Tika Tours S.R.L.	20100987423	19	SRL	42
50	Ishcaytwo - 22 Perú Travel S.A.C.	20517919081	2	SAC	11
51	Yaming Service Tickets & Tours E.I.R.L.	20520923960	2	EIRL	10
52	Viajes Picaflor Perú Tour Operador SAC	20535802972	6	SAC	9
53	Coltur Peruana de Turismo S.A.	20100973473	219	SAC	62
54	Inca Maya Tours S.A.C	20451655150	6	SA	8
55	Latin American Travel Services S.A.C.	20557407554	1	SAC	5
56	Peruanitos Travel & Vacations S.A.C.	20556909289	2	SAC	5
57	Grupo Incatrekperu S.A.C	20545992265	5	SAC	8
58	Tarikapuy Expeditions S.A.C.	20514982164	3	SAC	6
59	Travel Group Perú S.A	20100912768	49	SA	39
60	Grandes Aventuras del Perú SAC	20492239276	51	SAC	10

Razón social	Tipo	Cantidad de empresas
	EIRL	9
	SA	10
	SAC	34
	SRL	7

Trabajadores: $28.67 = 29$

Años en el mercado: $20.183 = 20$.

Apéndice 4 – Modelo de Cuestionario

Buenos días (tardes):

Somos estudiantes de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC y estamos desarrollando un estudio para la elaboración de nuestra tesis profesional sobre los operadores de turismo receptivo en el distrito de Miraflores. Quisiéramos solicitar su ayuda resolviendo unas preguntas que no le tomarán mucho tiempo, las respuestas son confidenciales y anónimas, asimismo no serán compartidas de manera individual, sino analizadas en conjunto con las de otros encuestados.

A continuación detallamos las preguntas, marque claramente una opción con una cruz o aspa:

1. ¿Cree usted que las ventas de su empresa han crecido significativamente en los últimos 5 años?

(a)	Totalmente de acuerdo.	(b)	De acuerdo	(c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	(d)	En desacuerdo.	(e)	Totalmente en desacuerdo.
-----	------------------------	-----	------------	-----	---------------------------------	-----	----------------	-----	---------------------------

2. ¿Cómo descubren un nuevo atractivo turístico para ofrecer a sus clientes?

- (a) La empresa le informa.
- (b) Por medios virtuales (internet, medios de comunicación, redes sociales).
- (c) A través de amigos o conocidos.
- (d) A solicitud del mismo cliente.
- (e) Otro: _____.

3. ¿Considera usted que la informalidad le impide desarrollar nuevos paquetes turísticos?

(a)	Totalmente de acuerdo.	(b)	De acuerdo	(c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	(d)	En desacuerdo.	(e)	Totalmente en desacuerdo.
-----	------------------------	-----	------------	-----	---------------------------------	-----	----------------	-----	---------------------------

4. Con qué frecuencia emite Estados Financieros su empresa:

- (a) Mensual.
- (b) Semestral.
- (c) Anual.

5. ¿Su empresa cuenta con un área de recursos humanos?

- (a) Sí
- (b) No.

6. ¿Su empresa presenta dificultades para la gestión de cobros?

(a)	Totalmente de acuerdo.	(b)	De acuerdo	(c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	(d)	En desacuerdo.	(e)	Totalmente en desacuerdo.
-----	------------------------	-----	------------	-----	---------------------------------	-----	----------------	-----	---------------------------

7. ¿Considera que su empresa es operativamente efectiva?

(a)	Totalmente de acuerdo.	(b)	De acuerdo	(c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	(d)	En desacuerdo.	(e)	Totalmente en desacuerdo.
-----	------------------------	-----	------------	-----	---------------------------------	-----	----------------	-----	---------------------------

8. ¿Su empresa cuenta con un manual de procesos debidamente establecido para cada área?

(a)	Totalmente de acuerdo.	(b)	De acuerdo	(c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	(d)	En desacuerdo.	(e)	Totalmente en desacuerdo.
-----	------------------------	-----	------------	-----	---------------------------------	-----	----------------	-----	---------------------------

9. ¿Cree que es suficiente la cantidad de colaboradores con los que cuenta en este momento?

(a)	Totalmente de acuerdo.	(b)	De acuerdo	(c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	(d)	En desacuerdo.	(e)	Totalmente en desacuerdo.
-----	------------------------	-----	------------	-----	---------------------------------	-----	----------------	-----	---------------------------

10. ¿Considera que su empresa es competitiva en su rubro?

(a)	Totalmente de acuerdo.	(b)	De acuerdo	(c)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	(d)	En desacuerdo.	(e)	Totalmente en desacuerdo.
-----	------------------------	-----	------------	-----	---------------------------------	-----	----------------	-----	---------------------------

11. ¿Qué tan rápido se efectúan en su empresa los pagos a proveedores?

- (a) 0 – 15 días.
- (b) 16 – 30 días.
- (c) 31 – 45 días.

12. ¿Su empresa participa en alguna de las siguientes ferias?

- (a) PTM.
- (b) IBM.
- (c) Otro: _____.
- (d) No participa.

13. ¿Su empresa cuenta con algunas de las siguientes certificaciones de calidad?

- (a) Tourcert.
- (b) Rainforest Alliance.
- (c) Travelife.
- (d) Biosphere.
- (e) Green destinations.
- (f) Otro: _____.
- (g) No tiene ninguna certificación.

1. ¿Nos podrías hablar un poco cual es el rubro de la empresa?

Sí bueno, somos una empresa que ofrece y comercializa servicios turísticos y nos especializamos en Turismo Receptivo, que implica recibir a turistas del exterior, porque también existe Turismo Emisivo que se trata de enviar peruanos al extranjero. O el Turismo Interno que son los mismos peruanos que viajan dentro del país. Nosotros nos especializamos en el Receptivo.

2. ¿Cómo percibes el crecimiento de la empresa en los últimos 5 años?

Muy bueno, de hecho hemos tenido un crecimiento del 25% con respecto sólo al año pasado, así que estamos súper bien en cuanto a números, de hecho hay un respaldo de fuera porque estamos invirtiendo un montón en participación de ferias, estamos invirtiendo también en recursos tecnológicos, así que el crecimiento es interesante y tenemos planes de seguir creciendo.

3. ¿En qué variables o recursos consideras que son necesarias para que su negocio crezca de manera sostenible en el tiempo?

El principal es el recurso humano, si no cuentas con colaboradores comprometidos la empresa no va a ningún lado, lo principal es contar con colaboradores comprometidos, capacitados, flexibles también porque en este rubro se trabaja mucho a presión. Digamos no es un trabajo típico de 9 a 6 porque el turista sigue viajando y hay que estar ahí, y el turista no respeta feriados, domingos, vacaciones, navidad, año nuevo; y justamente en esas fechas es donde viajan más. Por eso hay que contar con personal que sea sumamente comprometido y que sepa en qué rubro trabaja.

Además de ello, el recurso tecnológico, los sistemas son muy importantes, sistemas que optimicen el tiempo, que hagan que la labor diaria de los colaboradores sea más rápida,

más eficiente. Nosotros ahora estamos en un proceso, desde hace algunos años, de implementación de un sistema de ventas y reservas que todavía nos está costando adaptarnos a él, pero vemos resultados lentamente, pero por lo menos el proceso de ventas se está haciendo mucho más rápido.

Ahora también en Contabilidad estamos implementando el SAP, desde el año pasado, si bien por ahí ha sido un dolor de cabeza en estos últimos meses, se espera que sea una herramienta de apoyo, aunque por ahora no podamos medirlo

4. ¿Qué piensa del sector del turismo? ¿Qué expectativas tienes al respecto?

Es un sector que está creciendo, que sigue creciendo de hecho se espera un crecimiento del 10% con respecto al año anterior. El año pasado se calculó un arribo aproximadamente de 4.4 millones de personas. Ahora, este cálculo no solamente incluye al turista que viene por turismo, sino también al que viene por negocios, al que cruza la frontera de Chile a Perú, de Bolivia a Perú pero los números se han incrementado.

5. ¿Podría brindarme por favor las principales características que ha observado sobre el turismo?

Buenos, el turismo es una fuente de ingresos, no solamente para las empresas que nos dedicamos a comercializar, sino incluye a muchos elementos en la cadena y yo creo que es una actividad económica que puede mejorar y de hecho mejora la vida de mucha gente. Por ejemplo, para hacer una excursión de aventura en Cusco, muchas veces se utiliza las casas de los locales, entonces estas personas crecen porque se ven en la necesidad de tener que mejorar, adaptar su vida para poder recibir a turistas. Cuando se necesita personal, como porteadores, se capacita a la gente local, lo que le da oportunidades de mejora de calidad de vida, además de generarles ingresos adicionales. Entonces yo creo que el turismo, además de una actividad placentera es una actividad que nos ayuda a crecer como personas porque conocemos otras realidades que estando donde estamos sentados, no podríamos conocer.

6. ¿Su empresa maneja procedimientos, existen roles? De ser afirmativo, ¿todo el personal lo maneja y tiene acceso a ellos?

De hecho tenemos procesos que han sido elaborados hace algunos años pero honestamente no han sido correctamente socializados, nos hemos enfocado, a decir verdad mucho en los procesos de las áreas de ventas, reservas y operaciones, les hemos dando mucha fuerza a estos procesos que yo creo que ya están bastante socializados e interiorizados, pero la empresa no solamente cuenta esas áreas importantes, sino que tiene también el área de Contabilidad, de Producto que todavía no está integrado correctamente. Yo creo que contamos con estos procesos, pero no se han socializado correctamente, y de hecho estos procesos también han sido elaborados no acá en Perú, sino en nuestra oficina matriz en el exterior, por ende ha sido considerado otra realidad que muchas veces no aplica con la nuestra. Los procesos no han sido socializados en su totalidad porque vemos que en realidad no nos sirve de mucho en el día a día.

a. ¿Y crees que al no socializar en todas las áreas esto genera algunos inconvenientes o problemas?

Sí, sin duda porque los colaboradores no saben hacia dónde dirigirse o probablemente no saben los pasos que tienen que seguir para cierta gestión y esto evidentemente causa malestar, genera problemas en los involucrados en la cadena y también en los resultados, problemas de demora, pagos dobles y muchas dificultades.

7. ¿Sabes usted que existen modelos de control interno como el COSO 2013?

Sé que existen modelos pero ese no lo he escuchado en verdad.

a. ¿Han pensado en implementar algún sistema de control interno?

La verdad no, el tema es que como nosotros pertenecemos a un grupo, muchas de las decisiones a nivel macro son tomadas por la dirección entonces es un poco complicado. Pero de tener mayor información lo puedo revisar y plantearlo. Lo que intentamos como grupo es que todo esté estandarizado, y que todas las sedes en los distintos países trabajen

de la misma forma, con los mismos modelos, con los mismos procedimientos, con los mismos sistemas.

b. ¿Y consideras que es importante o que sería importante?

Sí, si nos puede ayudar a controlar nuestros procesos definitivamente es algo importante. Pero yo considero previo a ello tenemos que pulir nuestros procesos para luego revisarlos.

8. ¿Cuáles consideras que son los procesos más sensibles dentro de su empresa?

Ahorita es el tema del tema del pago a proveedores, porque esto nos puede traer problemas graves de flujo de dinero, al estar implementando un sistema de operaciones y reservas estamos teniendo allí unas dificultades y esto hace que en Contabilidad y en Tesorería se esté pagando a veces el doble o de más, se deje de pagar. Es un proceso muy delicado en el que estamos fallando porque nos puede llevar a hacer pagos que después no nos devuelven, a contar con una bolsa enorme de saldos a favor que finalmente muchos proveedores son muy estrictos y a veces no los quieren aplicar, luego te ponen restricciones de tiempo, que se deje de pagar a proveedores y por ende el cliente no reciba el servicio. Yo pienso que por ese lado tenemos ahí una deficiencia importante, que bueno estamos viendo cuáles son las causas con este problema en específico para poder ir mejorando.

Esto se está dando principalmente por el sistema, porque no ingresaron la solicitud correctamente. Lo que pasa es el sistema arroja el monto a pagar, pero los chicos de Reservas y Operaciones tienen que revisar y poner la fecha de pago, porque después Tesorería jala esta información. Muchas veces no han modificado las fechas de pago o no revisan que el monto sea el correcto y por ende Tesorería no jala la información. Entonces todavía tenemos que pulir ese proceso y mejorar para evitar inconvenientes, que realmente creo que ahora es nuestro mayor dolor de cabeza y además de los pagos que se dejan de hacer y que el cliente se puede quedar afectado, también los proveedores son afectados porque se les deja de pagar porque las facturas que nos llegan no coinciden muchas veces con lo que está en el sistema y por ello se les deja de pagar.

9. ¿Y cuáles son los criterios que manejan para ejecutar correctamente las ventas o cobranzas en tu empresa?

Para las ventas lo primero es que el personal esté capacitado y que conozca muy bien el destino, los productos, la rapidez en las respuestas a los clientes. Porque vivimos en un mercado súper competitivo y el cliente quiere una respuesta para ayer, lo que quiere decir que tenemos que negociar previamente con todos los proveedores para poder lograr dar un precio competitivo al cliente. Debemos optimizar nuestros recursos u optimizar los costos, es decir no pagar de más, no gastar de más, para que evidentemente el margen planificado sea el real.

En la cobranza más que nada diría yo mucha comunicación entre ventas y la persona de Cobranza, porque los chicos de ventas facturan e instantáneamente le tienen que enviar el comprobante a la persona de Cobranzas para que lo ingrese en su sistema y está constantemente cobrando. No tenemos mucha demora, de hecho la mayoría de los clientes nos paga a tiempo, pero sí tenemos ciertos clientes que nos cancelan después de la salida de los grupos, esto ya es por un tema de convenios por años que trabajamos con ellos.

10. ¿En la empresa cómo miden la eficiencia de sus ventas? ¿Manejan algún indicador?

Primero ver cuántas de las cotizaciones que nos envían se llega a concretar, porque nos hacen muchísimos pedidos pero no todos se cierran. Entonces primero medimos la eficiencia por cuantas conversiones tenemos de solicitudes a ventas reales. Además, también la relación del precio de ventas con el costo que genera, este margen es una variable que estamos constantemente revisando.

1. ¿Podrías describirnos brevemente cuáles son tus funciones en la empresa?

Sí, las funciones en la empresa en el área que me desempeño que es de Ventas es contestar al cliente dentro de las 24 horas, hacer que el equipo de Ventas también tenga una respuesta rápida, eficaz y con una tarifa competitiva. Además, facilitar a los chicos de Ventas en cuanto a información que ellos puedan necesitar con respecto al desarrollo de un viaje, e intentamos dentro lo posible dar al cliente toda las facilidades para hacer un viaje tal cual ellos desean, no somos parametrados, sino más bien muy flexibles. También tratamos de no solamente vender Perú, sino también los otros países que conforman el grupo.

2. ¿Cómo percibes el crecimiento en la empresa donde laboras en los últimos 5 años?

Es casi todo el tiempo que estoy aquí haciendo, haciendo el liderazgo del equipo de ventas, y sí ha crecido, podríamos decir en un 10% anual. Esto se debe en gran parte al crecimiento del sector en general; además del trabajo que hacen los Country Managers y el General Manager en la empresa, que es asistir a las ferias, a los workshops, a formar alianzas con empresas al otro lado del mundo como parte de la estrategia que tiene la empresa para que ellos también capten clientes para nosotros. Esto lo tenemos en Canadá, en Estados Unidos, en España, en México y acabamos de tener contacto en China. En realidad el Perú está de moda y está creciendo bastante, pero lo que sí veo es que nos falta es la infraestructura.

Lo que también está desarrollándose mucho son los tour gastronómicos, turismo vivenciales, los de ayuda social, en realidad hay una gama de servicios que ofrecer a los clientes de acuerdo a sus presupuestos, a sus intereses, a todo lo que ellos consideran como experiencia. Entonces eso es lo que vendemos, intentamos vender experiencias, más que un paquete normal de viaje, y creo que Perú tiene mucho que ofrecer.

Este crecimiento en ventas también se ve en la cantidad de personas, cuando llegué hace aproximadamente unos cinco años éramos 12 personas ahora somos más del doble. Así como crecemos también crece la exigencia del cliente, por eso hay que estar ahí de la

mano, capacitándonos, estar siempre al tanto de todo lo que da el mundo del turismo, creando, innovando; son muchas cosas para estar siempre a la vanguardia de lo que el cliente pueda necesitar.

3. ¿Podrías brindarme las principales características que has observado en el área donde te desempeñas?

A ver si hablamos de cosas positivas es que tenemos un grupo muy comprometido, muy responsable, muy unido, donde todos intentamos tener el mismo objetivo de superar las expectativas de los clientes, siempre nos enfocamos en eso.

4. ¿En tu empresa manejan procedimientos? ¿Existen roles? De ser afirmativo ¿conoces cuáles son?

Sí claro, sí existen roles, sí existen procedimientos y bueno estamos también llevando el tema de la gestión empresarial y de medio ambiente, ésta que tenemos con el Tourcert, que un poco nos enseña a ordenarnos y a ser responsables en estos detalles.

Sí tenemos un manual que casualmente en enero los dueños también trajeron para reforzar eso, el tema de los procesos, hasta donde llega Ventas, hasta donde llega Operaciones, hasta donde llega Reservas y como enlazamos esas funciones de manera horizontal con las demás áreas, ya sea Contabilidad, Cobranzas, Producto y Gerencia.

5. ¿Cuáles son los procesos más sensibles dentro del área donde te desempeñas?

El proceso más sensible dentro de Ventas, es el manejo de las quejas y reclamos, es un área muy sensible, porque la información que recibimos muchas veces no es completa, entonces el ejecutivo de ventas siempre tiene que tener mucho cuidado en traspasar esa información, y definitivamente es algo en que debemos seguir aprendiendo, porque si bien en cierto la queja de un cliente no es algo positivo para nosotros, pero sí nos enseña a mejorar. También debemos tratar de dar una respuesta satisfactoria para el cliente. En verdad es un tema muy delicado que se trata de manejar con mucho tino.

6. ¿Cómo miden la eficiencia en ventas? ¿Consideras que tu área es productiva, manejan un tema de ratios o algún reporte?

Sí, hasta el año pasado igual teníamos acceso a los reportes por pasajeros y por número de files y eso me permitía comparar temporadas de un año a otro y ver cuánto habíamos subido, es un indicador en donde también puedo ver que hay más ingresos.

Si hablamos sobre el tema financiero eso también lo puede saber el área de Cobranzas, porque hay más facturas que estamos generando y debe generar un indicador, no sé si el ToGo te bota ese tipo de ratios que Cobranzas necesita para poder medir eso, pero yo creo que sí, en el nuevo sistema que tenemos hay una forma de verlo, y revisar las ventas de un año a otro.

a. ¿Este año ya no están manejando ese reporte que nos comentas?

Sí lo puedo manejar, pero no puedo sacar proyección porque la información vamos ingresándola gradualmente, porque antes era un Excel en donde se ingresaba toda la información y lo tenía actualizado, en cambio aquí, por ejemplo lo ingreso al ToGo pero pongo un número aproximado, pero eso no refleja finalmente en una proyección en número real sino al momento de cerrar.

Ahora estoy controlando a través del ToGo pero igual ya no hago las proyecciones como antes que sí lo tenía todo actualizado y podía darles la cifra exacta o casi exacta. Igual falta desarrollar un poco más este sistema, sin embargo, yo creo que el ToGo no te va a botar una proyección porque finalmente por más que ingresemos toda la información en el sistema, el número no va a ser real si quieres ver cifras adelantadas, porque estamos mezclando series, fits y grupos, entonces no es una buena ayuda. Por ahora no sé cómo mejoraremos eso.

7. ¿Consideras que en la empresa están correctamente distribuidas las funciones?

En general, yo creo que las funciones esta distribuidas de acuerdo a los cambios que hemos llevado este año y estamos ahora en un proceso de prueba porque en enero es cuando hemos empezado a hacer cambios, entonces ya han pasado seis meses y estamos evaluando

el tema si los cambios son positivos o negativos. Primero en Ventas no ha habido cambios, los procesos se mantienen, pero en Reservas y Operaciones sí han habido cambios, entonces como te das cuenta si tu proceso ha mejorado o no, eso lo haces con el nivel de satisfacción de los clientes, que no están siendo tan optimistas como lo veíamos antes. Entonces allí nos damos cuenta que no es un tema que las tareas no estén bien distribuidas, sino que los procesos que hemos recibido ahora tienen que mejorar, y eso va de la mano, obviamente, con mayor personal capacitado.

8. ¿Brevemente podrías explicarnos el proceso general de Ventas?

Cada cliente en el extranjero maneja diversos perfiles, pueden ser agencias que ofrecen salidas fijas mensuales con más de un itinerario en Perú, que son las series, pueden haber agencias que manejan simplemente salidas fijas anuales de un solo itinerario que son los grupos, hablamos de cuatro grupos, cinco grupos al año, otros te mandan cuatro salidas por serie, entonces si hablamos de tres o cuatro series, estás hablando de 16 grupos al mes. Cada cliente tiene un perfil, los grupos, las series y los individuales que también movemos bastante y también los individuales con salidas fijas, que es lo maneja el ejecutivo de ventas senior. Entonces cada ejecutivo es asociado a cada cuenta, un ejecutivo no ve una sino más de tres o cuatro cuentas, y cada una de ellas tiene su perfil y forma de trabajo, y también ellos nos mandan fechas fijas todo el año, los grupos y las series, eso quiere decir que nosotros trabajamos de un año a otro, tanto en dar costos como en bloquear todo lo que son servicios para luego cerrar grupos. Los individuales también son asignados a cada ejecutivo, tratamos de hacer un trabajo bien proporcionado entre todos para que tenga características similares.

Los fits y los grupos tienen procesos distintos. Mientras que los grupos y series trabajan con anticipación las tarifas y una vez que das el precio, ellos te aceptan y te mandan las fechas de bloqueo; los fits tienen otra forma de trabajo, te mandan las tarifas o si no te mandan una cotización de acuerdo a las necesidades del cliente, entonces tú recibes el pedido, lo trabajas, respondes dentro de las 24 horas, le das una cotización, correos van, correos vienen, ajustas la cotización y una vez que es aceptada, el cliente te manda los datos de los pasajeros, empiezas a trabajar en las reservas de los hoteles. Allí entra a tallar

Reservas, que confirma las reservas, das al cliente las respuestas de las confirmaciones, le das el plazo de pago y le mandas su factura.

Los grupos y las series es un poquito más tedioso porque estamos hablando de mínimo unos 25 a 30 grupos al mes, en los meses de temporada alta, que son entre junio y octubre. Entonces, por eso se trabajaba prácticamente de un año a otro, es un proceso un poco más lento, pero tiene que ser respondido de nuestro lado a la brevedad, tener el bloqueo de tanta cantidad de hoteles y servicios es un poco complicado. Generalmente son itinerarios que se han repetido años tras años y tienen cierto éxito por eso es que se mantiene, entonces la base es la misma lo que cambian son detalles, como hoteles, actividades, pero la base se mantiene.

a. ¿Y una vez que se concreta la venta ustedes tienen que responder dentro de las 24 horas?

Sí, para individuales es importantísimo responder dentro de las 24 horas. Se concreta la venta y hacemos el invoice, la factura pasa a Cobranzas y se encarga de hacerle el seguimiento y que hagan el pago dentro de la fecha que estipulamos. El proceso de Ventas es básicamente recibir, procesar el pedido, cotizar, en este caso devolver la cotización una vez que es aceptado, reservar, confirmar las reservas, facturar y en teoría allí debería terminar el proceso para individuales, para fits. Para lo que son grupos se reserva con un año de anticipación, damos la confirmación de todos los grupos y todas las series, y un mes antes empezamos cerrar de acuerdo a la cantidad de pasajeros, para eso hay una interacción entre la cuenta y el ejecutivo donde va recibiendo la información de los clientes periódicamente, para ver si ese grupo sale o se anula, porque son bloqueos. Generalmente faltando 30 días cerramos el grupo con todos los datos, y allí recién facturamos.

1. ¿Podrías describirnos brevemente cuáles son tus funciones en la empresa?

Yo veo diferentes áreas dentro de la empresa, me encargo en sí de la parte administrativa que es mi función principal y dentro de eso veo cobranzas, pago a proveedores, apoyo a Productos para solicitar y negociar tarifas. Veo también una parte de lo que es Recursos Humanos porque en sí aquí no tenemos un departamento específico.

2. ¿Cómo percibes el crecimiento en tu empresa en los últimos 5 años?

Hemos crecido enormemente, menos mal que nos ha ido bien en estos últimos 5 años, eso se debe al gran esfuerzo de todos los colaboradores, de la inversión que hace la empresa en participar en ferias internacionales, el hecho de haber consolidado un grupo y que tenemos diferentes oficinas en el continente. Eso nos hace más fuertes, representamos como un grupo más sólido en los mercados europeos cuando participamos en ferias, ya que si un cliente necesita vender un tour que implique 4 ó 3 países, no tiene que estar buscando distintos tour operadores en cada país, sino busca nuestra empresa y contrata los servicios en todos en los países que sus pasajeros deseen visitar. Eso da más confianza y nos hace más fuertes, por eso tenemos más clientes, hemos crecido tanto en cantidad de clientes como en monto de facturación.

También crecemos porque conseguimos mejores tarifas con nuestros proveedores, al tener mayor movimiento hace que nos sintamos más empoderados y podamos obtener mejores tarifas de hoteles y tour operadores locales. Y por ende ser más competitivos en el mercado.

3. ¿Podrías brindarme las principales características que has observado en el área donde te desempeñas?

Si me refiero específicamente a Cobranzas, una vez que yo recibo las facturas las ingreso al sistema que por este momento en sí no tenemos sistema, yo manejo un cuadro en Excel que me sirve para el control de mis cobranzas y en muchas ocasiones los chicos de Ventas no ingresan la información completa, reviso la factura y puede faltar la fecha de ingreso del grupo, o el nombre y apellidos de los pasajeros, hay datos que se necesitan como el

pasaporte, entonces tengo que estar regresando a Ventas para que los chicos terminen de ingresar toda la información, porque esos son datos que a mí me piden y que después Contabilidad va a necesitar para emitir la factura o invoice final. Ese es uno, al momento de ingresar los datos.

Dos, cuando hago la cobranza a un cliente no necesariamente me pagan todo lo que yo estoy cobrando, hay clientes que me pagan una parte de un solo booking o una parte de toda la cobranza quiere decir que si en el mes yo tengo que recibir el pago de 20 files, ellos a veces me pagan solamente por 18, y esto se debe porque con nuestros compañeros de Ventas todavía están definiendo algunos servicios o hubo una queja de por medio porque hay que tener en cuenta que hay clientes que tienen crédito y otros que sí pagan adelantado, eso hace que se demore, o en la fecha de pago le ponemos un 12 de julio que el cliente canceló, pero dependiendo de donde venga el dinero demora hasta una semana inclusive y eso hace que demore también en ingresar el dinero y que nosotros contemos con ese monto.

a. ¿Crees que allí influye bastante el tema con el área de Ventas o es netamente responsabilidad de los clientes?

No necesariamente, yo pienso que es un trabajo en conjunto. Primero que Ventas debe tener bien claro qué es lo que debe ingresar en la factura y el monto que debe ingresar de acuerdo al tarifario con el que cuenta o la negociación que ha tenido con su cliente. Segundo, Cobranzas también tiene que estar pendiente de la fecha de la cobranza, porque a veces también se pasa, porque no es que yo ingrese e inmediatamente cobre, teniendo en cuenta que a veces ni siquiera me llegan las facturas a tiempo, por ejemplo me llega un día 8, cuando ingreso los datos veo que eso debía de haberlo cobrado el 6, entonces eso trae como consecuencias.

b. El Jefe de Ventas me había comentado que había unos clientes que tenían un calendario que ya les habían dado para todo el año.

Ciertos clientes cuentan con fechas determinadas, pero son clientes que ya vienen trabajando años con nosotros, tenemos un cliente que normalmente nos paga a fin de mes de cada mes todas las reservas de ese periodo, quiere decir que hay a ellos le damos

crédito; otro cliente nos paga los días 12 de cada mes, también quiere decir que todas las reservas que ingresan del 1 al 12 se podría mencionar que tienen crédito y las reservas del día 13 en adelante ya las estamos cobrando con tiempo.

Ahora nosotros mandamos el estado de cuenta con el detalle de todas las facturas con los datos respectivos, quiere decir nombre de pasajero, monto y el código de referencia del cliente para que los clientes los revisen, y ellos también demoran, tienen que chequear cada factura con la reserva que ellos han hecho y a veces no coincide porque también aquí se equivocan o inclusive los mismos clientes no tienen bien ingresadas las tarifas en su sistema y, por ejemplo, tienen considerado un traslado por 23, pero en la factura enviada 32, esto puede deberse a un error de digitación, pero me lo observan y me dicen “no te voy a pagar porque tú me estas cobrando 32, cuando es 23”, entonces regresan la factura a Ventas para que la revisen de nuevo y se haga todo el proceso.

Hay clientes que pagan lo que está bien y lo que está mal lo dejan pendiente para el siguiente mes, pero hay clientes que mientras no se solucione el problema no pagan nada, eso genera retraso, como consecuencia no tenemos cash flow.

c. ¿Y sucede esto con muchos clientes?

Hay varios, pero depende mucho de cómo los chicos trabajen, sobretodo son con los clientes que tenemos varias reservas y que se cobra todo un bloque. Tenemos ciertos clientes específicos que la cobranza se hace mensual y en determinadas fechas. Además tenemos otros clientes que manejan individuales pero tienen tantos años trabajando con nosotros que le damos crédito, y cuando suceden este tipo de problemas generan retraso.

d. Eso más que todo son las características negativas. ¿Y las positivas?

Hay clientes que son lindísimos y que a veces te pagan con anticipación, inclusive a mí todavía me puede tocar cobrar recién el 12 para que el dinero ingrese entre 15 y 16, pero pueda ser que entre la plata el 5 ó 6 sin necesidad de cobrarles. Son clientes contados pero ellos reciben la invoice de parte de chicos de Ventas y ya programan su pago y lo hacen.

El hecho de cobrar hace que uno tenga que ser muy ordenado, porque basta que se te escape algo ya dejas de cobrar y eso puede ser perjudicial para la empresa. También hemos tenido problemas con algunos clientes que ahora los tenemos en nuestra lista negra que en

dos ocasiones no nos han pagado y se han declarado en banca rota. Eso son los riesgos que a veces uno corre. Yo diría como algo positivo, que el hecho de cobrar te mantiene muy alerta, tienes que estar muy despierto entonces casi nunca te aburres.

Además una vez que yo ya he cobrado tengo que reportar el pago, el ingreso y eso lo reporto directamente a Contabilidad, tengo que estar al día para que ellos a su vez hagan el registro de sus ingresos.

4. ¿En la empresa manejan procedimientos o existen roles? De ser afirmativo, ¿conoces cuáles son?

Sí se manejan, hay procesos y en cada departamento hay funciones. Cada colaborador tiene sus funciones y debe cumplirse ciertos roles. Sí existe un manual de esas funciones y de esos procesos, tengo conocimiento de eso.

5. ¿Cuáles crees que son los procesos más sensibles dentro de tu área?

El más sensible creo que es mantener la cobranza al día, porque debido a que cuento con otras funciones extras, en varias ocasiones me he atrasado en la cobranza y puede haber grupos que ingresen este viernes y a mí se me pasó y no hice la cobranza respectiva y para esto ya se debería de tener el dinero, ya que cuando son grupos se tienen que hacer prepagos y estamos tomando el dinero prestado de otros clientes que han pagado por sus reservas lo cual hace que nos quite liquidez. Pienso que el punto débil en Cobranzas es cobrar tarde, porque hay clientes a los que si tú no les cobras, a pesar de que tienen el invoice y allí figura la fecha que deben pagar, simplemente no te pagan.

a. ¿Y tú consideras que sería conveniente que todo ese ingreso de dinero se maneje directamente acá en el Perú y no desde la matriz en el exterior?

A ver, nosotros contamos con dos cuentas distintas, una que está en Miami, donde pagan los clientes de países en que los gastos bancarios son muy altos, tanto para los pagantes como para nosotros al momento de recibir el dinero en Perú, es por eso que se abrió una cuenta en Estados Unidos; y también contamos con una cuenta que es la que ingresan los pagos de los clientes de ciertos países como Alemania y Holanda inclusive porque allí los gastos bancarios son manejables. Y muy aparte hay una cuenta que es la que maneja

Tesorería en Perú, dependiendo del monto que nosotros necesitemos para hacer nuestros pagos semanales, nos hacen la transferencia acompañada con un pequeño colchón entre 5 mil y 10 mil dólares para casos especiales, reservas de última hora cuando todavía no se cuenta con ese dinero en caja.

Teniendo el dinero en una cuenta donde sólo están los ingresos del exterior, hace que al momento de procesar la información sea más fácil, porque esa cuenta tiene canalizados los ingresos del exterior. En la otra que tenemos, están todos los ingresos de pagos extras in situ, que pueden darse dependiendo del lugar de donde se encuentre el cliente, hacen pagos extra por excursiones adicionales o en caso de paros, huelgas o enfermedades que también tienen que comprar más servicios, noches extras adicionales, transportes, vuelos, todos esos pagos se hacen a la cuenta local, para poder nosotros con ese dinero y hacer los pagos respectivos.

6. ¿Cómo mides la eficiencia de las ventas o como podrías medirlo?

Para mis labores en sí no necesito esa información, ahora no sé exactamente como lo harán en Ventas o en Gerencia, como demuestran la eficiencia de cada vendedor porque eso va a depender del cliente o cuenta que le asignen, ya que tenemos clientes que manejan individuales con pocos servicios pero que tienen mucho movimiento. Tenemos clientes que manejan individuales y dependiendo del perfil de sus pasajeros van a variar las cobranzas, los ingresos y los pagos. Porque puedo tener de un mismo clientes tres reservas distintas, de las cuales tengo dos pasajeros que van hacer un viaje por 10 días, que van a hoteles de 3 estrellas que pueden pagar 2,500 dólares cada uno; puedo tener otra reserva de dos pasajeros que vienen a Perú también por 10 días pero que usan hoteles de 5 estrellas y allí el monto facturado va a ser por 5 mil dólares cada uno, por así decirlo; o puede ser que tengamos dos pasajeros que vienen a Perú por 10 días pero que toman cruceros, hoteles de lujo y puede ser que cada uno paguen 18 mil dólares por la misma cantidad de días, inclusive los mismo destinos pero lo que va a variar es el tipo de hospedaje que van a tener, el tipo de transporte y las excursiones que van hacer. Lo que quiere decir que al vendedor “A” le pueden tocar los pasajeros facturaron 3 mil dólares; al vendedor “B”, los que facturaron 5 mil; y al vendedor “C”, los que facturaron veintitantos mil. Quién sabe si usaron la misma cantidad de horas para hacer esa cotización, pero cada uno factura distinto, y no porque el vendedor que le tocó los pasajeros de lujo y que facturó

veintitantos mil va a ser más eficiente que el vendedor que le tocaron pasajeros con un perfil estándar. Ahora tenemos una vendedora que tiene una cuenta con 200 reservas al año y lo que tiene es mucho movimiento en volumen, ósea varias cotizaciones, pero que en sí el monto facturado no es tanto como otros que movieron menos clientes. Va a depender mucho del tipo de clientes que les asignen.

7. ¿Consideras que tu área es productiva?

Si me refiero a Cobranzas sí, porque es un área que en realidad pienso que hace una función importantísima, ya que todos podemos tener muchos vendedores que venden, salió la venta, salió la reserva, los chicos de Operaciones hacen muy bien sus reservas y todo. Pero para pagar nosotros a nuestros proveedores y que nos brinden los servicios, necesitamos tener dinero y la única manera de obtenerlo es hacer cobranzas. Como les digo, hay clientes que sin necesidad de cobrarles automáticamente pagan de acuerdo en la fecha que se le indica en la factura; pero hay otros que son la cartera más pesada, que hay que hacerle seguimiento y no solamente cobrarle una vez si no estar allí pendiente “¿recibiste mi correo?”, “disculpa que te moleste pero, ¿pudiste hacer el pago?”, “¿novedades del pago?”. Hay algunos que a la segunda vez te pagan, hay algunos a la primera vez, hay otros que hay que estar insistiéndoles.

a. Como nos comentaste que también ves el tema de pago a proveedores. ¿Qué área consideras que esté más debilitada, pago a proveedores o Cobranzas?

Por mi lado pienso que la que está flojeando más es la parte de Cobranzas por la falta de tiempo y por la cantidad de trabajo que hay, ya que por mi lado cuando yo tengo que hacer pagos, recibo la información procesada entonces no demoro tanto tiempo a diferencia del año pasado en que el área que se encargaba del pago a proveedores sí tenía que revisar por si acaso que no haya duplicidad o pagos muy adelantados. Ahora en cambio ya Tesorería me trae todos los pagos procesados y simplemente yo doy una revisión simple, que en realidad no la debería hacer porque ya la hicieron y no debería de perder tiempo en eso, pero de igual manera la hago, posteriormente proceso los pagos y paso a firmar los telecréditos y enviarlos. Ese proceso de pagos es más rápido, pero lo que sí demora es que en Reservas a veces se olvidan, porque en el sistema que tienen que salir al crédito o

prepago y a veces dicen que figuran como crédito por eso es que cuando Tesorería filtra no sale, o se olvidan de programar un pago, esas son las demoras que nos ocasionan, pero en general ahora es mucho más rápido para lo que yo hago dentro de mi función.

Hemos tratado de que Reservas se ordene y revisen bien porque en Tesorería también se origina un retraso, ya que dejan de hacer sus otras funciones para hacer el proceso del telecrédito, registrarlo, de allí lo trae y no solo un olvido, sino que a veces una persona de Reservas se olvida una cosa y se acuerda en la tarde, de allí una segunda también se olvidó y no es que todos se acuerden a la vez para que esos pagos adicionales se hagan en un solo momento, sino se ponen hacer en 3 ó 5 tiempos inclusive, que no es complicado pero demanda tiempo de sacar el token, de registrarlo, de pagarlo, que a veces el internet está lento o la plataforma inclusive del banco no cargue correctamente, entonces se genera incomodidad y también retraso en nuestro trabajo.

8. ¿Consideras que en tu empresa está correctamente distribuidas las funciones?

Este año se hizo una redistribución para estandarizar y no mezclar funciones, porque hasta el año pasado veía dentro de mis funciones las cobranzas, aparte negociaciones de tarifas, aparte ver por productos nuevos y muy aparte yo veo la certificación de sostenibilidad. Entonces eran varias cosas y de una forma desordenada y ahora trataron de que yo vea más la parte administrativa enfocándome ya no tanto en producto. Entonces sí está bien que haya una sola área que se dedique a eso, pero como hemos crecido también tenemos más movimientos, más volumen de facturas, más volumen de cobranzas y más pagos también, y sí nos queda corto el tiempo.

1. ¿Qué perspectiva de crecimiento ve en la empresa de aquí a 5 años?

Perspectivas positivas, a pesar de la coyuntura, *la empresa Caso* es una empresa peruana con capital extranjero. El capital extranjero hace que el grupo administre y controle el conjunto de compañías desde Estados Unidos y año tras año la expectativa sube entre 5% y 10%.

a. Si básicamente es turismo receptivo, ¿cuál es el mercado en que más se enfocan?

Norteamericano, inglés, australiano y asiático. Y un poco del europeo.

2. ¿Qué variables o recursos considera que son necesarios para que su negocio crezca y sea sostenible en el tiempo?

Requerimos primero una gran comunicación con el mercado de fuera, muchas veces hay requerimientos de ciertos operadores que no se atienden a tiempo, por una cuestión de costo tal vez. Básicamente veo que lo mejor ayudaría, es una mejor comunicación del equipo de ventas.

a. ¿Las personas que venden en donde están ubicadas?

Aquí mismo, en la parte trasera de la oficina, venden por correo o teléfono. En el área de ventas son aproximadamente 18 personas.

b. ¿Venden directamente al consumidor final o a una agencia de viajes?

Siempre al intermediario por medio de paquetes.

3. ¿Qué perspectivas tienen sobre el sector de turismo?

También tenemos buenas expectativas, la capacidad hotelera, la capacidad de transporte, la capacidad de los consumos como restaurantes, han mejorado bastante. Yo creo que estamos creciendo en turismo y estamos creciendo también en infraestructura. Estamos yendo a la par, salvo cuando hay un evento gigante cuando se desabastece el mercado. Por

ejemplo ahora con los panamericanos lo que está costando un poco es conseguir los transportes, porque entiendo existen como unas 200 empresas de transporte que están apoyando durante el evento.

4. ¿Y considera también que hay factores externos que podrían perjudicar esas expectativas positivas en el sector del turismo?

Sí, hay externos e internos. Como factores políticos y conflictos sociales. A nosotros nos ha afectado cada vez que ha habido una huelga de profesores o de sectores en Cusco, porque nuestro fuerte es Cusco; cada vez que han levantado una línea férrea, o han metido piedras en la pista, nos ha retrasado en muchas atenciones, que incluso a veces se han suspendido, entonces es un no-show, quedamos mal ante los pasajeros de afuera.

a. ¿Y esto ha repercutido en que tenga más gastos no que no estaban previstos en su presupuesto?

Sí, más gastos, y muchas veces también este factor interno llega de una mala forma a los futuros usuarios que normalmente no vienen acá y deciden irse a otro lado a otro destino.

Externamente también han habido factores, como por ejemplo a nosotros nos afectó un poco al comienzo el tema de las Torres Gemelas, cuando pasó la empresa estaba iniciando operaciones aquí en el país. Entonces teníamos muchas ventas en ese año, justo en la segunda mitad hasta fin de año. Muchas ventas que en ese aspecto cayeron temporalmente porque muchos destinos que iban hacia medio oriente empezaron a desviarse hacia acá. Ósea depende mucho del tipo de factor, si es un factor que tiene que ver como ese, en que el medio oriente es casi milenario como Cusco, entonces muchos pasajeros que tenían programado ir a medio oriente, desviaron su atención por temas de conflicto y se vinieron a Perú, Brasil, Colombia o México. Esto nos afectó positivamente, pero también tenemos temas políticos, como el terrorismo, el Perú tiene antepasado terrorista.

5. ¿Cuáles son las principales características que ha observado sobre en el turismo?

El tema de conflictos sociales e inseguridad afectan bastante. Además que el Perú ofrezca no sólo el tema de antepasado milenario, que pueda vender el tema de los incas, la

gastronomía, es importante que estemos posicionados gastronómicamente porque lo piden bastante. Ósea viene el turista y además de solo conocer los museos en Lima porque no hay más nos piden aprender a cocinar un lomo saltado, un ceviche, un tiradito o un pisco sour, les llama la atención. Además a veces también se han hecho circuitos ciclísticos, se alquilan bicicletas para ir por Miraflores, el malecón, la costa verde.

Esto le da un poco de dinamismo, porque lo que nosotros queremos es que el turista se quede más tiempo en el Perú, así agregamos un día más en Lima porque no es tan atractivo para ellos, es un punto de paso. Por eso que tenga un poco de gastronómico, que visiten los museos de Lima, alguna actividad adicional. Las discotecas no les llaman la atención es porque es un turista específico que son más milenarios, jubilados a veces y vienen 6 días, en familia con hijos, mínimo cuatro personas. Nosotros somos turismo receptivo pero siempre enfocado en un nivel A o B.

a. ¿No se enfocan mucho en jóvenes?

No, no les llaman mucho la atención, el jubilado es el quien más está interesado en este tipo de actividad milenaria, conocer un poco del pasado de los incas, ir en tren, ese tipo de cosas, las vivencias les llama bastante la atención. Son personas que viajan de 3 a 4 veces al año por el mundo. Se interesan bastante por Egipto, medio oriente, México, Perú, Chile por la Isla de Pascua, un poco Argentina, no a Buenos Aires, sino los lagos, más naturaleza. Eso es lo que les llama la atención, sin embargo al millennial, a los jóvenes buscan fiestas, por eso eligen Cancún principalmente en Sudamérica.

6. ¿En la empresa manejan procedimientos o roles y de ser afirmativo todo el personal sabe de ellos?

El área de ventas tiene un manual de procedimientos, ellos tienen formas de procesos, en la cual les indican cómo contestar, como trabajar el ingreso al sistema, porque son sistemas que ayudan mucho a los reportes financieros en el extranjero y además está interconectado con el ellos, los financieros de allá pueden ver a través del sistema en línea lo que se está vendiendo, muy a parte del reporte que se hace mensual, ellos también pueden estar al tanto de todo y que mejoras pueden dar. Pero sí la parte administrativa nos basamos en políticas internas, entregamos el código de ética y las políticas internas que está relacionado a donación de préstamos, comportamiento, viajes. Estos documentos se

entregan cuando entran y también en una parte del servidor lo tenemos, si hay alguna actualización también lo pueden descargar directamente del servidor.

7. ¿Sabe que existe un modelo de control interno como el COSO 2013?

No

a. ¿En la empresa manejan algún sistema de control interno?

No, tampoco, básicamente cada jefatura controla directamente al personal a su cargo. Sin embargo, tenemos las visitas de los auditores externos 3 veces al año. El grupo busca la mejor empresa auditora y vienen para hacer los controles, cada vez que hay cuentas sospechosas, rápidamente tenemos que subsanar el caso.

Los auditores se enfocan en principalmente en finanzas, también tienen reuniones con ventas, con el área de cruceros, de recursos humanos, se reúnen con varias áreas, con Gerencia también por el tema de las ventas.

8. ¿Considera que es importante el tema de control interno y que se podría aplicar en su empresa?

Sí, para eso a parte de las herramientas sistemáticas también necesitamos hacerlo público con todos, que el grupo conozcan un poco cuál es el beneficio y empezar la implementación. Recién estamos cerrando el tema de implementación de Seguridad y Salud, porque nos hemos mudado hace algunos años de una oficina en Canaval y Moreyra donde estuvimos muy apretados.

a. ¿Al mudarse aquí creció también la cantidad de personal?

Sí claro, ya no teníamos espacio en la otra oficina. Ahora hay mucho más lugar para todo y según los lineamientos que nos pide la ley estamos súper bien.

9. ¿Tienen alguna certificación con respecto a turismo?

No. Pertenecemos a una asociación que es el Apotur y cada vez que hay ciertas capacitaciones la gente de ventas va.

10. ¿Cuáles son los procesos más sensibles dentro de la empresa?

Normalmente cuando se implementan nuevos sistemas. Nosotros aún estamos sufriendo un poco con eso, tengo entendido que hay algunas empresas de turismo que tienen sistemas mucho más amigables. Nosotros tenemos que trabajar con el sistema de la corporación, no tenemos otra opción; es un poco más pesado, de igual manera el sistema contable y administrativo es también de la corporación.

No tenemos un sistema integrado tampoco, sino que son dos sistemas, uno de ventas proporcionado y otro de contabilidad, ambos proporcionados por el grupo.

11. ¿Cómo miden ustedes la eficiencia en sus ventas?

Los jefes y el Gerente General controlan en base a ratios. Cada persona está encargada de algún mercado o cierto sector, entonces es a la persona a quien miden y eso sale también en el sistema de ventas. Todo el grupo puede sacar de ahí la misma, y luego lo van revisando mes a mes. Si tiene que vender más lo presionan hasta que pueda cumplir la meta

a. ¿Aquí manejan el tema de metas, se les paga comisión a los vendedores?

No hay comisión, pero hay un bono una vez al año.

b. ¿Tienen alguna dificultad con el tema de cobranzas o pago a proveedores?

No, no tenemos ningún tipo de problemas, básicamente el turismo trabaja en base a anticipos, desde afuera cualquier empresa o agente intermediador para poder reservar algo acá tiene que mandar el adelanto. Las empresas del grupo que hacen ventas para Perú también nos envían un anticipo. Acá se maneja bien el tema de los anticipos y adelanto, y nos termina pagando la diferencia en cuanto se termine el servicio. Lo mismo cuando trabajamos con Promperú, tenemos varios proyectos con ellos, pero no trabajan con adelantos, al término del servicio nos pagan el total.

Para nosotros pagar a los proveedores tenemos determinado, porque una cosa es pagarle a una empresa de transporte que nos envía 10 facturas al mes y otra a un hotel que nos manda 200 ó 300 facturas, con este tipo de clientes trabajamos al crédito por 30 días, y con las empresas más chicas de 7 a 15 días.

c. *¿En la implementación que tuvieron de sistemas nuevos han habido algunos errores?*

Sí, inicialmente había una sola persona que se encargaba de los pagos y eso afectaba la finanza de la empresa, porque era un encargado que cargaba mal, y pasaba un filtro que aprobaban con tal de aceptar aprobar facturas y eso finalmente no cuadraba con un trabajo en Excel que hacía en paralelo, se hicieron las pruebas y saltó todo eso. Entonces se tuvo que poner a dos personas que vean el análisis de costos

d. *¿Y cuánto tiempo más o menos fue para que detectaran este error?*

Se detectó hace unos 5 años y se ha implementado recién hace 2 años. Demoro 3 años entre idas y vueltas.

e. *¿Cambiaron de sistema o siguieron trabajando con el mismo?*

No, con el mismo sistema, solamente que es una persona la que tiene que enfocarse un poco más en eso, que maneje Excel bien y que pueda extraer la información, compararla y analizarla.

f. *¿La persona que estaba sola y veía esto al principio, solamente se encargaba de eso o tenía otras funciones?*

No, tenía otras funciones pero nos dimos cuenta que estaba sobrecargada, a veces pasaba y a veces no. Nos dimos cuenta que cuando se acumulaba mucho, no pasaba un grupo de facturas, porque no la encontraba.

g. *¿Y nos les generaba eso saldos a favor? Porque eso imagino también era por un tema de créditos*

Sí claro, el hotel sigue facturando, a ellos no les interesa si le hicieron o no el uso, ellos facturaban de todas maneras, y nosotros lo pagábamos. Entonces nos decía esta factura no la veo en el sistema, y seguía encontrando más e iba creciendo la lista; nos dimos cuenta que hay había un problema. Si la reserva no estaba cargada por la vendedora, no podía aprobar y lo tenía allí acumulado, no pasaba porque no lo veía y no podía cruzarlo. Tenía que llamar al hotel, generar las devoluciones por medio de la nota de crédito.

h. *¿Y ahora si hacen uso de información tanto contable como ventas?*

Sí, hay una persona hay un nexo que es contable pero que se dedica a eso nada más y lo filtra todo.

Bueno, estos problemas tienen que ver un poco por ser una empresa de intermediación, que prácticamente tercerizamos todo, y manejamos una guía que cosas va hacer tal pasajero en ese momento, luego pueden haber adicionales o no show. Quien está a cargo de todo ese movimiento normalmente es un trasladista, que es un tercero que acompaña al grupo pero no está al tanto de todo el itinerario, luego comunican que hay un adicional y por acá operaciones tiene que coordinar todo, pero como esos adicionales surgieron en el momento no están bien chequeados. Es mejor que una persona de nuestra empresa pueda estar al tanto de todo en el cruce, lo importante es que fluya el servicio y que siga su curso, por aquí lo revisamos y nos damos cuenta si verdaderamente se usó o no el servicio, para cobrarle al cliente lo que realmente le corresponde. En el camino como empresa hemos ido puliendo y mejorando muchas cosas, la intención es seguir creciendo y generar mayor rentabilidad.

1. ¿Cómo cree que ha cambiado el turismo en los últimos años?

En el caso de Perú, desde la perspectiva de cómo ha evolucionado las herramientas tecnológicas, las empresas están teniendo acceso de una forma fácil a sistemas como SAP para ver temas de gestión les está permitiendo ser mucho más ordenadas y mucho más eficientes, cosa que antes los trabajos eran mucho más manuales.

Aparte se encuentran las agencias de viaje más grandes, tienen estructuras y herramientas que les permiten ordenarse y ser muchos más eficientes. Luego tenemos hay algunos que siguen trabajando casi con un papel, pero cada vez menos, entonces yo diría que la tecnología y cómo se ha ido transformando el modelo de negocio de antes, por ejemplo antes tú estabas en Perú y tenías una agencia de viajes receptiva y tenías un tour operador en Europa que creaba paquetes con lo que tú le vendías, ellos lo comercializaban a otras agencias y éstas se los vendían al cliente directo, sin embargo, ahora el cliente ahora puede contactar directamente con el hotel, contratar sus excursiones. Es por ello que los márgenes antes eran mayores, pero con el tiempo se han ido reduciendo, por eso la eficiencia de las agencias es importante para que funcionen. Pienso que el mundo del turismo ha ido evolucionando en base a lo que ha ido marcando la tecnología.

2. ¿Qué piensa usted del sector del turismo y qué expectativas tiene al respecto?

El sector turismo se ha convertido posiblemente en la industria a nivel mundial que más crece, sigue durante mucho años creciendo de forma exponencial en todos los países y si hablamos directamente de Perú creo que ocupa el tercer puesto del PBI y posiblemente es el que de forma sostenible tiene más futuro, teniendo en cuenta los recursos que tenemos: está Machu Picchu, está Kuelap que todavía no está explotado, todo lo que puedes tener en el norte en desde Chan – Chan, todo Trujillo, el Señor de Sipan, Arequipa explotarlo más, tienen muchos recursos más, pero también hay bastante informalidad, antes hablábamos de cómo ha evolucionado entonces si se ordena sería mucho mejor. Por ejemplo, ayer veía una presentación interesante de una zona que se llama Riviera Nayarit en México y Puerto Vallarta que está en la zona del Pacífico, 25 grados el agua, cristalina y ves la zona nueva

que han hecho y está todo súper ordenado, aquí sin embargo, vas a Paracas y ves invasiones.

Creo que el gran problema que tiene el turismo es el desorden que genera la informalidad, ósea tienen potencial el país pero se hacen muchas cosas todavía de cualquier forma y eso hace que pongan en peligro hasta la marca país, pero como tal, tenemos mucho para seguir creciendo porque estamos en 4 millones aproximadamente de turistas y se habla de llegar a 7 millones para el 2021, que no se va a lograr porque no tenemos capacidad de aeropuerto, pero bueno todavía hay mucho por crecer.

La gastronomía está aportando mucho también, con generación de negocio, sobretodo en Lima en donde ha aportado bastante.

3. ¿Qué variables o recursos considera que son necesarios para que las empresas de turismo sean sostenibles en el tiempo?

Que sean capaces de innovar y poner en valor muchos de los recursos que a veces son muy simples, yo creo que una de las cosas más importantes es que se pueden llegar a crear experiencias que se habla mucho hoy en día, toda esa parte en que las empresas puedan tener algo que los identifiquen y que les permitan decir: “yo soy experto en esto” y creo que también es muy importante lo que le aportas tú a ese posible cliente que no vaya él a encontrar por otra vía, porque lo que está ocurriendo con el tema de internet es que las personas están accediendo a información, yo les cuento, cuando empecé hace más de 27 años a visitar agencias en España, ahí llegaba un cliente y decía: “estoy interesado en ir a París” y les respondían “tome señor el folleto”, pero ¿qué ha ocurrido? Cuando el cliente tuvo acceso internet dijo: “ya no me molesto en ir a la agencia de viajes, si me va a decir tome señor el folleto, mejor busco por internet la información que me interesa”. Entonces el valor que tiene la agencia es el de crear propuestas que haga que el turista cuando venga aquí diga: “Wow, me encanto Perú, me están dando algo que yo no encontraba o Perú tiene una propuesta”. En Lima, y en general en todo el país, hay muchos sitios que se pueden poner en valor y marketearlos, eso la gente lo valora, y no necesitamos gastar tanta plata, sí ser innovadores y un poco más creativos, no quiere decir que tenemos que gastar mucha plata en Marketing. Hay cosas que se pueden hacer y que te pueden dar resultados, como con la gastronomía, yo llegué a Perú desde el año 2002, en esa época nadie conocía la

gastronomía peruana afuera. La gastronomía peruana se ha empezado a conocer a entre el 2008 y 2010, cuando Gastón empezó a moverse a nivel mundial y después eso sí hasta ahora, wow todo el mundo ya habla de eso; cuando fui a España el 2011 nadie me hablaba de la gastronomía de Perú, pero cuando yo he vuelto la gente me habla del ceviche, porque lo ha visto en televisión, porque el restaurant, porque se ha hecho como un boom y eso hace que incluso haya gente que venga a Lima sólo a comer, vivir esa experiencia gastronómica, eso es muy interesante, eso se puede poner en valor y hay empresas que lo están haciendo por medio de tours culinarios. Las nuevas generaciones buscan cosas distintas hay que ir más allá, no a seguir ofreciendo lo mismo.

4. ¿Podría brindarnos las principales características que ha observado sobre el turismo receptivo?

Creo que es un mercado en el que existen 4 ó 5 grandes, que digamos tienen una cuota de mercado importante, y luego hay otro segmento de agencias más pequeñas o que son familiares, pero que vienen trabajando con ciertos mercados a nivel internacional que los mantiene bien posicionados. Entonces hay agencias muy especializadas que ya tienen su mercado bien definido y luego hay otras que han ido creciendo, montaban la agencia y a bases de intentar dar un buen servicio, han ido consiguiendo su cartera y es un mercado que a la vez digamos se ha visto afectado por todo que es el crecimiento de la tecnología, que hace que muchos clientes compren su boleto de avión, su hotel y no necesiten de una agencia, pueden comprar aquí tours entonces que los pueden vender algunas agencias o hasta a veces pueden contratar a guías independientes. Pienso que esto está marcándose, ósea yo por ejemplo he visto como el mercado en España en 20 años, de los '90 al 2010 creció muchísimo y luego ya no ha crecido tanto en agencias porque internet ha empezado a ganarles terreno, entonces aquí el mercado antes era chiquito y cuando ha empezado a haber más demanda desde el año 2008 posiblemente, a las agencias les ha tocado luchar y a veces es complicado porque no tienen herramientas tecnológicas para competir con un Booking, y además hay otra cosa, estas plataformas, OTA's están ofreciendo hasta experiencias que la complementas con el hotel y están ganado terreno también por allí.

5. ¿Considera que las empresas de turismo en el Perú manejan procedimientos o políticas?

Sin conocerlas todas, entiendo que las que son más grandes sí y hay algunas que pertenecen a estructuras internacionales o a fondos de inversión y ellos van a tenerlas; y otros pues van haciendo sus procedimientos internos obre la marcha. El tema de los viajes es que tienes por un lado la responsabilidad de las personas que traes aquí y por el otro lado debes gestionar muchos servicios desde que el cliente llega al aeropuerto, el traslado al hotel, el siguiente traslado, el restaurante, y allí sí que tienen que haber procedimientos para que no se escape nada.

6. ¿Cuáles consideras los procesos más sensibles dentro de la empresa de turismo en el Perú?

Toda la interacción con los hoteles para entregar los rooming list que es la lista de las personas que van a dormir. Es un proceso crítico porque tienes que asegurarte y garantizar que la habitación está, que te han reservado la tarifa que tienes, que cuando llegue el cliente esté todo okay. Pasan varias cosas, hay otro proceso que es el tema de todo lo que es la gestión de recogida en los aeropuertos cuando llegan los clientes, llevarlos al hotel, y también la parte de alimentación, cuando van a almorzar, si un cliente está haciendo un tour y tienen al mediodía un almuerzo, coordinar con el restaurante, el espacio, garantizar las comidas.

Toda esa parte son procesos críticos porque la gran mayoría terceriza estos servicios y tienen que asegurarse de encontrar a los mejores y tener todo bien coordinado.

7. ¿Me podría comentar las principales limitaciones que observa del sector turismo?

A mí me da la sensación de que hay un nivel de preparación muy básico, creo que en la parte formativa se habla de cosas muy intrascendentes, y luego cuando las personas llegan a trabajar aterrizan y muchas veces no saben ni crear un tour o tener claro lo que es una experiencia desde la perspectiva que se tiene ahora, y lo van a prendiendo pero con la práctica, no por su formación académica.

Después, bueno toda esa parte de la informalidad que afecta al turismo, porque las agencias contratan personas con una formación muy básica y les enseñan lo esencial y están dando servicios de una forma muy pobre, que claro si se lo pones a alguien que busca algo muy básico está bien, pero cuando tienes a alguien que viene con unas expectativas más altas hace que sea más complicado. Todo eso es parte de la informalidad.

Luego, dentro del sector en general, está el problema de la poca promoción que también tienen ciertos lugares y el poco conocimiento que pueden tener fuera, a pesar del apoyo del gobierno. Pero las agencias podrían darlos a conocer creando contenidos en redes sociales simples con información que haga que los turistas se interesen en conocer. Por ejemplo, algo que creo que es interesante en el turismo, es el turismo comunitario que se está desarrollando, es bonito pero creo que no se le da suficiente valor.

Las agencias de viajes son como las bodegas, atienden al público que va y compra, y siguen haciendo lo que hacían hace 30 años. Antes se vendía en base a papel, pero ahora puedes tener videos, crear contenido, innovar y no quiere decir siempre que tengas que gastar plata. Por ejemplo soy de las personas que me he dedicado a hacer marketing y ventas, y he conseguido bastantes resultados gastando casi nada de plata, hoy por hoy existen herramientas tan potentes y accesibles sin coste que si tú sabes gestionarlas bien puedes crear una base de datos, interactuar con clientes, empezar a vender pero volvemos a lo de siempre, esperamos a que nos llamen. El boca a boca, allí está la transformación del modelo de negocio que está pasando en muchas agencias.

a. ¿Esta tendencia de innovación de las agencias de viaje está pasando en Latinoamérica o viene más de Europa?

Yo creo que es una tendencia que se está empezando a hacer en el Perú, y bueno como país vamos un poco por detrás, pero ya llegamos.

Por ejemplo una de las cosas que no se utilizan bien es el tema de utilizar un CRM (Customer Relationship Management), que es algo muy básico que podrías utilizar y te da un nivel de conocimiento de información muy amplio. Este sistema se enfoca en la gestión de clientes, te permite tener toda la información de las empresas o clientes con los que trabajas, todos sus perfiles, todos sus pedidos controlados. Incluso identifica el perfil del cliente para saber cuándo le puedes proponer cosas. Además los CRM también se conectan con los ERP's y hay algunos que los han integrado muy bien.