

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

19
Lej

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



POLITICA DE VIAJES COMO METODO DE CONTROL PARA LOS
GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS

T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
ANA PAOLA RAYNAL REYGADAS
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR: LIC. ARNULFO CALIZ GALVEZ

MEXICO, D. F.,

MARZO DE 1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

272022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios por darme la vida y tantas oportunidades.

A mis padres y hermanos. Especialmente a Juan (+).

A Lucas por estar siempre a mi lado.

A mi director de tesis por tanta paciencia y cariño.

A todas aquellas personas que me han ayudado a terminar esta etapa de mi vida.

INDICE

Introducción

I.	Proceso Administrativo	4
1.1	Administración	
1.2	Proceso Administrativo	
1.2.1	Planeación	
1.2.2	Organización	
1.2.3	Dirección	
1.2.4	Control	
II.	Relación Planificación – Control	14
2.1	Definición	
2.2	Proceso	
2.3	Aplicación	
2.3.1	Planeación	
2.3.2	Control	
III.	Ciclo de gastos de viaje y representación	31
3.1	Política de viajes	
3.2	Manejo de viajes	
3.2.1	Ventajas	
3.2.2	Actividades delegadas a la Agencia de Viajes	
3.2.3	Otros Beneficios	
3.2.4	Requisitos	
3.3	El Viaje	
3.4	Método de pago	
3.5	Reporte de gastos y conciliación	
3.5.1	Problemas	
3.5.2	Ventajas	
3.6	Análisis, planificación y compra	
3.7	Conclusión	

IV.	Política de Viajes.....	51
4.1	Introducción	
4.2	Transportación	
4.3	Hospedaje	
4.4	Viajes en grupos y convenciones	
4.5	Alimentos y gastos de representación	
4.6	Viáticos del cónyuge	
4.7	Otros gastos reembolsables	
4.8	Gastos no reembolsables	
4.9	Método de pago	
4.10	Documentación	
4.11	Proceso del reporte de gastos	
4.12	VAT	
4.13	Gastos de mudanza de empleados	
V.	Gastos de viaje y representación en México.....	70
5.1	Situación actual en México	
5.1.1	Tendencias	
5.1.2	El ciclo de viajes	
5.2	Situación mundial	
5.2.1	El ciclo de viajes	
5.3	Conclusión	
VI.	Caso Práctico: Determinación de la política de viajes para una empresa de servicios educativos en la ciudad de México.....	81
6.1	Historia	
6.2	Situación Actual	
6.3	Política de Viajes	
VII.	Conclusiones.....	94
VIII.	Bibliografía.....	96

INTRODUCCION

El trabajo de investigación presentado tiene la finalidad de dar a conocer la importancia que tiene para las empresas mexicanas el establecimiento de una política de viajes.

Si hacemos un análisis macroeconómico de la situación de nuestro país, podemos observar que en los últimos diez años han existido grandes cambios que han generado grandes consecuencias. A principios de la década de los noventa teníamos un país tercermundista, conformista, con fronteras cerradas, que buscaba salir adelante internamente satisfaciendo su demanda y oferta nacional. Hace veinticinco años era un lujo el poder disfrutar de un chocolate Hershey's. Actualmente te los encuentras en cualquier puesto de dulces en la calle. En esta época seguimos teniendo un país tercermundista, pero con la diferencia de que las fronteras están ya abiertas. Probablemente los mexicanos no estábamos preparados para dichos cambios. La importancia de la calidad total, de la productividad, de los costos-beneficios han tomado auge en esta década.

Otro punto que nos ha afectado es la confianza. Hace diez años teníamos un país con problemas pero existía confianza en nuestros gobernantes. No existía la volatilidad de los mercados financieros como existe ahora. El dólar estaba en \$2,000 pesos por uno. En solo diez años se ha depreciado nuestra moneda un 500% y le hemos quitado tres ceros.

Pero como dije antes, grandes cambios generan grandes consecuencias. Y como no hay mal que por bien no venga, hay que prepararse y estar al nivel de la competencia si no queremos en los próximos años formar parte del territorio norteamericano.

A raíz de la situación en la que vivimos, ha sido necesario que las empresas busquen nuevos métodos de sobrevivencia: se inventó el ISO9000 y sus derivaciones. Muchas compañías quebraron, y sólo han sobrevivido las que están al nivel de la competencia internacional.

Ahora competimos en todos aspectos, productos, servicios, tecnología y también conocimientos.

El rubro de viajes para una empresa es un tema descuidado. Pocos estudios se han hecho acerca del nivel que ocupan los gastos de viaje dentro del total de egresos que tiene una empresa, siendo que este ocupa un lugar muy importante.

El presente estudio tiene la finalidad de dar a conocer esta importancia.

Partiendo de lo general a lo particular, es necesario iniciar el primer capítulo explicando la importancia que tiene la administración para cada empresa. En qué consiste el proceso administrativo y cada una de sus fases.

Dentro del proceso administrativo, los aspectos más relevantes para nuestro estudio son la planificación y el control. Una depende de la otra. Al iniciar un año es importante establecer objetivos, metas a lograr. Y para saber si el año fue bueno, es necesario rectificar y verificar si los objetivos se lograron. Esto también es importante realizarlo a nivel empresa. Lo primordial es no perder de vista hacia dónde se quiere llegar, y la planificación es el camino.

En el segundo capítulo se explica todo el proceso para entrelazar la relación entre la planeación y el control. Existen muchas fases en las cuales una empresa aplica esta relación. Pero la fase que es más importante para nuestro estudio es la fase de los gastos de viaje.

Por lo que concretizando, en el tercer capítulo se explica qué son los gastos de viaje y representación. Existe un ciclo que los involucra y los integra. Para que la empresa pueda obtener ahorros sustanciales en materia de viajes, tendría que detenerse a estudiar cada una de las fases de este proceso para ver qué tanto puede mejorar en cada uno. Pero para finalidades de nuestro estudio, solo ahondaremos en la primera fase de este ciclo: la política de viajes.

El cuarto capítulo explica el contenido que debe tener una política de viajes, para que sea una buena política. Existen varios niveles de control de esta política, pero en cada uno de los puntos tocados debería de existir algo escrito y formal. Esta política sirve como método de control, por lo que es importante que sea realista y bien fundamentada para que los empleados puedan seguirla.

Es muy fácil elaborar una política. Existen temas principales, que ya explicaremos, en los cuales hay que hacer un análisis de su manejo y control. Estos grandes rubros son: viaje (ya sea aéreo o terrestre), alimentos (gastos en restaurantes), hospedajes (hoteles) y otros (renta de autos o mudanzas, por ej.).

Finalmente, para verlo aplicado en la situación de nuestro país, en el quinto capítulo haremos un breve resumen de la realidad mexicana en cuanto a gastos de viaje y representación. Este capítulo es el resultado de la información obtenida por estudiosos e investigaciones en los últimos ocho años. También incluye un comparativo con la importancia prestada por algunos países desarrollados en este tema.

Para concluir, el sexto capítulo incluye el caso práctico. Se realizó un estudio a una empresa que tiene operaciones en el ámbito internacional. Es una empresa pequeña pero con gran relevancia y apoyo gubernamental. Tiene una política de viajes informal, conocida por los empleados, pero nada escrito. Este es el motivo por el que haremos una política de viajes estableciendo los parámetros o lineamientos que ayudarían a la empresa a controlar sus gastos de viaje, aplicando adecuadamente los recursos.

CAPITULO I

PROCESO ADMINISTRATIVO

Para que los sueños de la gente se hagan realidad, primero es necesario soñar y tener ilusiones de alcanzar ideales. Después hay que determinar objetivos específicos y mensurables, estableciendo límites de tiempo realistas y alcanzables. Las metas son muy importantes ya que:

1. Le dan un sentido de dirección a nuestras acciones. Cuando no existe una meta se puede ir muy rápido pero por el camino equivocado.
2. Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos. Los recursos con los que se cuentan son limitados, y existen muchas posibilidades para utilizarlos. Con las metas, establecemos prioridades y los recursos se utilizan de manera adecuada.
3. Las metas guían nuestros planes y decisiones. Cuando se sabe que se quiere lograr es más fácil tomar una decisión.
4. Las metas sirven para evaluar el avance. Una meta bien establecida, clara, medible y con límite de tiempo, se convierte en un parámetro de resultados que permite evaluar los avances logrados.

En todas las facetas de la vida humana se necesita de la administración, ya que la función primordial de la misma es el establecimiento, búsqueda y logro de los objetivos. Hasta para nuestra vida personal es necesario. Una empresa sin una buena administración seguramente está perdiendo muchas oportunidades de crecimiento y ahorro.

Todas las organizaciones, ya sea que están formalmente establecidas o no, se componen de un grupo de personas que buscan obtener beneficios al trabajar juntas, teniendo como objetivo alcanzar una meta común. Sin una meta la empresa no tiene razón de ser.

Lo más importante es lograr esa meta establecida desde el inicio. Las empresas y las personas utilizan métodos, planes y programas para lograr esos propósitos. Todas estas herramientas utilizadas son parte de un proceso llamado Administración.

1.1 ¿Qué es la Administración?

Existen algunas definiciones de Administración.

“La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.”¹

“Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.”²

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce como el factor más importante de su éxito a largo plazo. El éxito de una empresa se mide en cuanto al logro de sus metas. La administración puede definirse como “el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de recursos humanos, materiales y capital.”³

James Stoner nos define a la administración como “el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas.”⁴

¹ TERRY & FRANK, Procesos de administración, p.22.

² STONER, James. Administración, p. 11

³ WELSCH, Glenn, Planificación y control de utilidades, p. 1

⁴ STONER, Op Cit, p. 7.

En conclusión podríamos decir que la administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupos logren eficientemente y efectivamente los objetivos señalados.

Cuando se efectúan debidamente los procesos básicos, se favorece la eficacia y eficiencia en la organización.

Es muy importante, antes de continuar, definir la diferencia entre eficiencia y eficacia. “*Eficiencia* es “hacer correctamente las cosas” y *eficacia* es “hacer las cosas correctas”. Eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. La eficiencia es un concepto que se refiere a “insumos-productos”. Quien es eficiente obtiene productos, resultados, medidos con relación a los insumos utilizados para lograr esos resultados. Se actúa eficientemente cuando se pueden reducir los costos que se necesitan para alcanzar las metas.”⁵

Sin embargo, la eficacia implica el elegir las metas acertadas. Cuando se elige una meta equivocada, de acuerdo a las necesidades reales del mercado, de la persona o de la empresa, se dice que es ineficaz, aun cuando se estén logrando las metas establecidas, pero no es la meta necesaria. Por lo que es muy importante saber que ningún grado de eficiencia compensa la falta de eficacia. Según Peter Drucker, “antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer.”⁶

La administración, como lo mencionamos con anterioridad, es un proceso que se divide en varias etapas.

⁵ *Ibidem*, p.9

⁶ DRUCKER, Peter F., Administración por resultados, p. 5

1.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es una serie de actividades utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, dirigir y controlar.

El proceso administrativo es un ciclo que se vale de enlaces y retroalimentación.

1.2.1 Planeación

Planificación es el proceso de desarrollar metas y elegir un futuro curso de acción adecuado para alcanzarlas. Comprende:

1. Establecer objetivos de la empresa.
2. Desarrollar premisas del medio ambiente en el cual deben cumplirse dichos objetivos.
3. Elegir el curso de acción para alcanzar los objetivos.
4. Realizar actividades para convertir planes en acciones.
5. Replanear para corregir deficiencias.

La planificación se lleva a cabo de manera continua ya que con el transcurso del tiempo requiere de replanificar y desarrollar nuevos planes. La retroalimentación continua incluye acciones planeadas recientemente para corregir deficiencias observadas en el transcurso del desempeño, hacer frente a imprevistos y aprovechar nuevos adelantos.

Planear involucra el que se establezcan metas y acciones antes de realizarlas, y basarse en métodos, planes y programas para lograrlas. Los planes representan los objetivos de la organización y establecen el procedimiento a utilizarse para lograrlos. En los planes se puede tener una visión de conjunto, una síntesis de todos los recursos humanos, materiales y financieros, así como el tiempo con el que se cuenta para alcanzar las metas.

1.2.2 Organización

El autor James Stoner nos dice que una organización es “un patrón de relaciones por medio de las cuáles las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes.”⁷ Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones —planificación— que requieren de un marco estable y comprensible para ser alcanzadas. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, para que las empresas duren desde el presente hasta el futuro.

Organizar es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos y coordinar las actividades individuales de los mismos. Implica el establecimiento de autoridad.

“Es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.⁸

La actividad de organizar depende de los planes de la compañía y los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

1. Subdividir la empresa en unidades de trabajo manejables: Se divide la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, lógica y cómodamente, por personas o grupos. Este proceso se conoce como “división del trabajo”.

⁷ STONER, James, Op Cit, p.6

⁸ *Ibidem*, p.12

2. Asignar o delegar responsabilidades administrativas: Se combinan las tareas lógicas y eficientemente, agrupando empleados y funciones. Esto se conoce como “departamentalización”.
3. Definir quién toma las decisiones: se especifica quién depende de quién, produciendo una “jerarquía” en la organización.
4. Después de los tres pasos anteriores, se establecen mecanismos para integrar todas las actividades de los departamentos en un todo congruente y se vigila la eficacia de dicha integración, conociéndose esto como “coordinación”. Este proceso es el que relaciona la fase de organización con las de integración y control.

Lawrence y Lorsch suplen el término de coordinación por el de integración para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos.⁹

La integración, incluida dentro del proceso de organización, es la parte que se encarga de la incorporación y desarrollo del personal, ya sea operativo, ejecutivo, técnico o de dirección, según lo requieran los trabajos que en la empresa se realizarán. Con esto se determina los recursos humanos con los que se cuenta.

En esta parte se conjuntan todos los elementos necesarios de la planeación y organización para lograr los objetivos establecidos y las metas de la empresa.

1.2.3 Dirección

“Dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.¹⁰

⁹ Idem.

¹⁰ KOONTZ, Harold, Administración de empresas, p. 305

“Es el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar”.¹¹

“Es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea”.¹²

Una dirección adecuada requiere de liderazgo y autoridad por parte de las personas que van a ejercerlas sobre otras. En esta fase es muy importante saber delegar responsabilidades y confiar en la gente. Así como tener una comunicación adecuada en ambos sentidos para lograr con mayor eficiencia las metas establecidas. Estos aspectos ayudan a que la gente involucrada se sienta motivada e incentivada para trabajar en equipo y de esa manera, con sinergia, ahorrar energías y mejorar la calidad del trabajo.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son indispensables para dirigir adecuadamente.

James A.F. Stoner nos define liderazgo como “el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo, y poder como la capacidad par ejercer influencia en los demás y cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos”.¹³

Autoridad es una forma de poder. La autoridad es un poder legítimo que se asocia con la estructura y administración de las organizaciones. La forma en como se distribuirá la autoridad dentro de la estructura de la organización es una decisión clave para organizar.

La delegación es el acto de asignar a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas. Para un funcionamiento eficiente, los gerentes

¹¹ KOONTZ, Harold, Administración, p. 714

¹² STONER, James, Op Cit, p. 13.

¹³ Idem.

deberán delegar autoridad a sus empleados. A mayor delegación incrementa la posibilidad de obtener mayor responsabilidad. Esto les da la posibilidad a los empleados de utilizar su criterio y aceptar responsabilidades, lo que le sirve para su capacitación, confianza en si mismos e incremento de iniciativa. El delegar autoridad también maximiza la efectividad de los empleados, agiliza la toma de decisiones y puede llevar a mejores decisiones.

Para que las decisiones tomadas sean las adecuadas, es indispensable la comunicación. La comunicación la definimos como el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. En este proceso participan personas, por lo que hay que entender la forma en como se relacionan unas con otras; también es importante que las palabras que utilicen tengan un significado compartido en cuanto a definición de términos empleados. La comunicación también utiliza símbolos como son los gestos, sonidos, letras, números y palabras que representan las ideas que se pretenden comunicar. De esto depende, directamente, la adquisición, transmisión y procesamiento de información. A mayor incertidumbre en las tareas a coordinarse, mayor la necesidad de información. En resumen, podemos decir que una buena dirección depende del procesamiento de información.

1.2.4 Control

La última fase del proceso administrativo es la que lo hace ser un ciclo y la que lo lleva al inicio del mismo con modificaciones y mejoras.

Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:

1. Establecer metas.
2. Medir los resultados presentes.
3. Comparar el desempeño contra las metas y normas establecidas.
4. Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

El control, como la planeación, se realiza continuamente. Por lo que hay procesos de control que siempre deben estar funcionando.

Control es el proceso de medir y evaluar el desempeño (o resultados reales) de cada componente organizacional de una empresa, y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa. La planificación establece los objetivos, metas, políticas y normas de una empresa.

“El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño y los informes parciales”.¹⁴

Stoner define al control administrativo como “el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.¹⁵ Sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte indispensable en este proceso es tomar en cuenta las medidas correctivas necesarias.

Para Robert J. Mockler el *control administrativo* es “un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.”¹⁶

¹⁴ *Ibidem*. p. 16

¹⁵ *Ibidem*. p. 13

¹⁶ MOCKLER, Robert J., The Management Control Process. p. 2

Existen algunos tipos de control:

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada): se ejerce previamente a la acción para asegurar la preparación de recursos y personal necesario para iniciar las actividades.
2. Control coincidente (por medio de informes periódicos de desempeño): vigila las actividades diarias, mediante la observación personal e informes periódicos, para asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos en la fase de planeación.
3. Control por retroalimentación: acción *a posteriori* (replanear), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras. Es la comparación de resultados reales con las metas y normas planificadas. Esto es, medir la efectividad del control durante un periodo pasado. La medición histórica puede ser de gran ayuda para controlar el futuro.

Dado que esta etapa del proceso administrativo es de especial importancia para el presente trabajo, en el siguiente capítulo será estudiada con mayor detalle.

CAPITULO II

RELACIÓN PLANIFICACIÓN-CONTROL

Los procesos de planeación y control podrían estudiarse de forma individual sin establecer una relación entre ellos. Pero en este trabajo es muy importante establecer la relación existente entre estos dos procesos, ya que uno depende del otro. Un control adecuado y oportuno, de actividades planeadas con anterioridad, es la clave para un desempeño eficiente de todos los elementos de la organización. De nada serviría planear y establecer metas si no se verifica oportunamente el cumplimiento de las mismas, la revisión del método utilizado para lograrlas y el avance. Sería como dejar en sueños todas las ilusiones, sin realmente buscar la forma de hacerlas realidad.

Por lo que, en el transcurso del presente capítulo haremos una síntesis de la relación entre planeación y control, ya que nuestro tema de estudio requiere de una planeación previa para posteriormente controlar los gastos de la compañía.

2.1 Definición

El proceso de planificación-control se utiliza en todas las operaciones de una empresa. Es un programa que integra todos los elementos del proceso administrativo. Por lo que es de suma importancia que la administración realice los estudios necesarios para conocer a fondo las fuerzas y debilidades de la empresa. Es indispensable que se tenga el apoyo de los directivos para llevar a cabo e implantar este programa, ya que requiere de la cooperación de todos los integrantes de las distintas áreas.

Este proceso es “un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control. Comprende:

1. El desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa.
2. La especificación de las metas de la empresa.
3. Un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales.
4. Un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas.
5. Un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas.
6. Procedimientos de seguimiento”.¹⁷

2.2 Proceso de planificación-control

El proceso de planificación-control integra las funciones de planificar, dirigir y controlar. Este término integral se refiere a la aplicación del concepto de planificar y controlar en todas las facetas y áreas de una organización.

Este proceso tiene las siguientes partes:

1. Plan sustantivo: representado por los objetivos generales, estrategias, planes específicos y programas de la empresa y el compromiso de la administración general para lograr, a largo plazo, tales objetivos y planes. Esta parte del proceso es la parte narrativa del plan. Es la base para el plan financiero. Esta etapa del proceso es indispensable. Aunque muchas empresas no le dan la importancia que tiene, ya que se dedican más a poner números, dejando a un lado el establecimiento de objetivos, metas, estrategias e instrucciones de la administración para la planeación.
2. Plan financiero: Esta fase cuantifica los resultados financieros necesarios para lograr los objetivos, estrategias, planes y políticas que la alta administración fija al inicio. Este plan es una traducción, en números, de los objetivos, metas, estrategias para periodos específicos de tiempo.

¹⁷ WELSCH, Glenn, Presupuestos: Planificación y control de utilidades, p. 1

Este plan financiero incluye los planes estratégicos a largo plazo y los planes tácticos de corto plazo. Los planes estratégicos integran las proyecciones de ventas, costos y utilidades deseadas; proyectos para incremento de activos y capital; flujos de efectivo y planes de financiamiento; requerimientos de recurso humano para satisfacer necesidades de crecimiento, entre otras. Los planes tácticos son anuales e integran los planes de operación (estado de resultados, plan de ventas, producción, presupuestos de gastos de administración, distribución, promoción, publicidad y desarrollo), situación financiera (balance general), y los planes de flujo de efectivo.

3. Presupuestos variables de gastos: se toman en cuenta las fórmulas de los gastos de producción.
4. Datos complementarios: incluye un análisis de la relación costo-volumen-utilidad, y análisis por razones financieras.
5. Informes de desempeño: son los informes especiales, cualesquiera que sean y según se vayan necesitando.
6. Seguimiento, acción correctiva e informes de replanificación: es indispensable involucrar la replanificación periódica, consistente y a fondo para que todos los aspectos de las operaciones sean cuidadosamente examinadas y evaluadas.

2.3 Aplicación

Se elaboran algunos reportes para poder llevar a cabo el proceso de planificación-control explicado con anterioridad. Estos documentos sirven de apoyo a las empresas.

Welsch divide este proceso en dos fases, planeación y control, las cuales se tienen varias etapas para llevar un orden y facilitar su elaboración.¹⁸

2.3.1 Planeación

1. Entradas y servicios

Dentro de la planeación de las ventas, hay que considerar las decisiones relacionadas con la comercialización. Es indispensable que esta parte del plan sea realista, ya que las siguientes dependen en gran parte de ella. Si el plan no es realista las demás tampoco lo serán. Esta fase integra dos planes diferentes: el plan estratégico y táctico de las ventas. Integrando los detalles administrativos involucrados, como son los objetivos, metas, estrategias y premisas que se traducen en decisiones de planificación acerca del volumen de bienes, servicios, precios, promoción y esfuerzos de ventas.

- a) Plan estratégico de ventas: Los planes de ventas a largo plazo, se desarrollan con cifras anuales, implicando un análisis profundo de futuros potenciales del mercado que podrían existir si hubiera cambios en la población, economía, proyecciones de la industria y cambios en los objetivos de la empresa.

En el de corto plazo, se agrupan los productos, por línea de producto, separando productos y servicios principales de los nuevos productos.

- b) Plan táctico de ventas: Para periodos cortos se planifican las ventas para los próximos doce meses, detallando los planes trimestrales y por meses para el primer trimestre. Cuando termina cada mes o trimestre del año planeado, se vuelve a estudiar el plan de ventas, modificándolo al añadir un periodo futuro y quitando el periodo que acaba de concluir. Estos planes están sujetos a revisión y modificación cada trimestre. El plan de

¹⁸ Ibidem, p. 76

ventas a corto plazo incluye un plan detallado e individual para cada producto principal y agrupado para los productos secundarios. Estos planes se desarrollan en términos de unidades físicas y en importes de ventas y servicios. Se estructuran por áreas de responsabilidad. El grado de detalle depende del medio ambiente, de las características que a cada compañía distingue (tamaño de la empresa, así como el origen y aplicación de los recursos) y del tipo de industria a la que se refiere. Este grado de detalle debe facilitar a los otros gerentes funcionales una clara comprensión de las partes del plan de utilidades, ya que el mismo afecta a varias áreas como son producción (capacidad de la planta), finanzas (flujos de efectivo, costos e inventarios), entre otras.

Estos estudios ayudan a la administración a tomar decisiones con respecto a la relación que tiene el precio-costo-volumen de las ventas. Como estos factores están interrelacionados, tienen un importante impacto sobre las estrategias a adoptarse. Por ejemplo: un incremento en el precio de ventas afecta el volumen y se refleja en las utilidades antes de impuestos. Un aumento en el volumen de ventas, sin incrementar el precio de venta, se refleja en las utilidades antes de impuestos por la diferencia entre el monto de las ventas y el costo.

Dentro del control de las ventas tener un plan realista y lograr que la administración sienta un firme compromiso para llevarlo a cabo, es la parte fundamental para un control eficaz en los esfuerzos de ventas y gastos de distribución. El control eficaz exige que el volumen de ventas y los gastos de distribución sean considerados como un mismo problema. Para llevar a cabo un control se pueden tener reportes específicos y revisarlos periódicamente como son:

- a) Número de visitas por periodo por vendedor
- b) Nuevos clientes
- c) Importe de gastos de venta directos, por vendedor
- d) Gastos de venta como porcentaje del monto de las ventas
- e) Tamaño promedio de los pedidos
- f) Número de pedidos por visita realizada
- g) Cuotas de ventas, en dólares, por vendedor, por periodo.

El control eficaz de las actividades de ventas exige la emisión de informes periódicos de desempeño, por áreas de responsabilidad, que incluya ventas y gastos. Tales informes deben prepararse y distribuirse mensualmente, aunque podrán existir algunos que por su importancia necesitarán elaborarse semanalmente o incluso diario.

2. Producción

Es importante que exista coordinación entre los planes de ventas y producción y las políticas de inventarios. Para llevar una planificación adecuada de este proceso se necesitarán elaborar los siguientes reportes:

- a) El plan de comercialización especifica el volumen planeado de cada producto, para cada subperíodo, dentro del período total. Este volumen debe ajustarse a las políticas de producción e inventarios, indicando el volumen de artículos a fabricarse en cada período, separado por productos.

- b) El plan de producción: Especifica la cantidad de artículos a fabricar durante el período del presupuesto. Después de establecer políticas para los niveles de inventarios hay que planificar la cantidad total de cada producto, que ha de fabricarse durante todo el período y después se programa esa producción por subperíodos. Es importante que el presupuesto indique qué área es responsable en cada proceso. Una vez realizado el plan de producción, deberá ser entregado al comité ejecutivo para su evaluación y presentarlo al presidente de la compañía, para su aprobación definitiva, antes de proceder a usarlo como base para desarrollar los presupuestos de materiales directos, de mano de obra directa y de gastos indirectos de fabricación.¹⁹

¹⁹ *Ibidem*, p.227

Se representa con un presupuesto que incluye:

Volumen de ventas

+ ó - Cambio en inventarios de artículos terminados

= Necesidades de producción

Se elabora de la siguiente forma:

- 1) Se establecen políticas para nivel de inventarios
- 2) Se planea la cantidad total de cada producto, que ha de fabricarse durante el periodo del presupuesto.
- 3) Se programa la producción por subperiodos, clasificándolos por productos a fabricarse y responsabilidades de cada área.

El presupuesto de producción debe desarrollarse en términos de cantidades de unidades físicas de artículos terminados.

- c) Presupuesto del material directo e indirecto
- d) Presupuesto de mano de obra, indicando costo y cantidad
- e) Presupuesto de gastos indirectos de fabricación: incluyendo planes de los gastos de toda la empresa en general, exceptuando mano de obra y materiales.

Para poder realizar estos reportes es necesario que el gerente de producción desarrolle información acerca de las operaciones de fabricación necesarias para cada producto, así como usos y capacidad de producción. Junto con el director de planeación y control de utilidades se deberá proporcionar información sobre cantidades y costos de producción, así como de las disponibilidades de recursos financieros, esto con la finalidad de que el consejo directivo de la compañía tome la decisión final y lo apruebe antes de elaborar los presupuestos de materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación.

El plan de producción es elaborado por el gerente de producción, ya que es quien posee los conocimientos de primera mano sobre la capacidad de la planta y del personal, disponibilidad de los materiales y del proceso de producción. Generalmente, de la estandarización de los productos y de los niveles estables de producción resultan costos de producción más bajos.

Esta fase incluye tres subprocesos. Los cuales, juntos, integran todos los elementos necesarios para que una empresa manufacturera ponga en papel todos los recursos, físicos, financieros y humanos necesarios para producir las unidades necesarias para obtener tanto las utilidades deseadas por los inversionistas, como la cantidad que el mercado demanda de los productos que distinguen a la empresa.

- 1) Inventarios de producción en proceso y artículos terminados. Es importante el desarrollo de políticas sobre los niveles eficientes de producción, uso de instalaciones fabriles y nivel de inventarios. Las políticas de inventarios se elaboran con el fin de planificar el nivel óptimo de la inversión en inventarios y a través del control, mantener de manera razonable estos niveles óptimos. Los inventarios representan una inversión elevada y pueden tener un impacto significativo sobre las funciones de la empresa, y afectan a las áreas de ventas, producción, compras y finanzas.

Las políticas de inventarios deben incluir el establecimiento de normas para el inventario (nivel máximo o mínimo) y la aplicación de técnicas y métodos que aseguren el cumplimiento de esas normas.

- 2) Compras y utilización de materiales. Dentro de esta fase de la producción, es necesario la elaboración de un presupuesto de materias primas y partes componentes. El plan táctico de corto plazo comprende:
 - a) Presupuesto general que especifica las cantidades y costos de tales materiales y partes: especifica cantidades planificadas de cada clase de materia prima y partes, por

subperiodos, producto y centro de responsabilidad, requerida por la producción planificada.

b) Presupuesto detallado de compras de materiales y partes: indicando qué cantidades se requieren de cada material y parte y las fechas aproximadas en que se necesitan.

c) Presupuesto de inventario de materiales y partes: Niveles planificados de inventario de materias primas, y partes en términos de cantidades y costo. La diferencia en unidades, entre los requerimientos y el presupuesto de compras.

d) Presupuesto del costo de materiales y partes utilizados: el costo planificado de los materiales y partes que será utilizado en el proceso productivo.

3) Costos de mano de obra directa. Los costos de mano de obra directa comprenden los salarios que se pagan a los empleados que trabajan directamente en una producción específica, mejor conocidos como costos directos. Los costos de mano de obra indirecta incluyen todos los demás costos del trabajo, como son sueldos de supervisión y salarios que se pagan a quienes hacen herramientas, reparaciones, almacenistas y vigilantes. Los costos combinados del material y de la mano de obra directos, se conocen como costos primos del producto.

3. Gastos indirectos de fabricación, promoción de productos, gastos de venta y administración.

Para desarrollar los planes de manufactura es necesario que los presupuestos se elaboren de acuerdo a la siguiente secuencia:

a) Presupuestos del costo del material y de la mano de obra directos: Se desarrolla después de ser aprobado el presupuesto de producción.

b) Presupuesto de gastos de producción (o gastos indirectos de fabricación)

- c) Presupuesto de gastos de distribución: se desarrolla simultáneamente con el plan de ventas, ya que son dependientes. Este presupuesto comprende todos los costos relacionados con la actividad de vender, la distribución y la entrega de los productos a los clientes. Welsch nos dice que “en muchas compañías, este costo representa un importante porcentaje de los gastos totales. La cuidadosa planificación de dichos gastos afecta favorablemente al potencial de utilidades de la empresa.”²⁰ Este es un punto muy importante, ya que es el tema principal de nuestro trabajo de investigación.
- d) Presupuesto de gastos de administración: se desarrolla ya que el plan de ventas está aprobado. Se consideran gastos de administración todos los que no sean de producción ni de distribución. Una gran parte de estos gastos son fijos.

Antes de continuar, es importante establecer la diferencia existente entre gasto y costo. El costo es un desembolso que se registra en su totalidad como un activo y se convierte en gasto cuando “rinde sus beneficios” en el futuro. Y el gasto es un desembolso que se consume corrientemente.

Glenn Welsch nos dice que existen tres distintas categorías de gastos:

1. Gastos fijos: los que se mantienen constantes en su monto total, independientemente de las fluctuaciones en el volumen del trabajo realizado.
2. Gastos variables: Son los que cambian en su monto total, directamente con las fluctuaciones en la producción o volumen del trabajo realizado.
3. Gastos semivariables: son los que no son fijos ni variables porque poseen las características de ambos.

También existen los gastos controlables y los no controlables. “Los controlables son los que están sujetos a la autoridad y responsabilidad de un gerente específico. Un ejemplo son los

²⁰ *Ibidem*, p. 333

sueldos. Así es que todos los gastos son controlables dependiendo del nivel de responsabilidad y del efecto del tiempo.”²¹

Planificar y controlar los gastos ayuda a las empresas a mantener niveles razonables de los mismos, si estos están apoyados por objetivos y programas específicos.

Al planear las utilidades deseadas, debe evaluarse con cuidado los gastos para cada área o centro de responsabilidad. La planificación de gastos debe involucrar a todos los niveles de la administración. Es indispensable una adecuada participación en el desarrollo de los presupuestos “realistas” para cada área.

Planificar gastos no debe buscar el disminuirlos, sino más bien, el aprovechar mejor esos recursos limitados. Debe concentrarse en mejorar la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos. Esos beneficios serán las metas a conseguir y deben planearse los recursos para apoyar las actividades que se requieran para lograrlo.

Algunas empresas creen que recortando los gastos sin tener una previa consideración sobre los beneficios y no comprometiendo recursos suficientes para el mantenimiento de sus activos fijos, logrará reducir los gastos. Sin embargo, si los activos no están funcionando adecuadamente o en buenas condiciones, los gastos de compostura serán mayores en el futuro corto plazo.

Muchas compañías utilizan métodos de control de gastos con la finalidad de reducir los mismos. Existe una gran diferencia entre reducción de costos y control de costos. “Los programas de reducción de costos (o de gastos) se dirigen a esfuerzos específicos para reducir los costos por medio de mejorar métodos, redistribuir el flujo del trabajo y simplificar los productos. Por lo que el control de costos incluye la reducción de costos. El control de

²¹ Ibidem, p. 323

costos puede concebirse como los esfuerzos de la administración para alcanzar metas dentro de un medio operacional en particular.”²²

Aunque es importante el considerar que el controlar los gastos de distribución, en específico, debe ser un tema importante para toda compañía. “El control es especialmente vital, ya que los gastos de distribución constituyen frecuentemente una parte substancial de los gastos totales y tanto la gerencia de ventas como el personal de esa función tienden a derrochar, considerando dichos gastos con ligereza.

Debe buscarse el equilibrio óptimo o bien dicho “económico” favorable entre el esfuerzo de ventas y los resultados (ingresos) de las ventas.”²³

Controlar los costos debe estar relacionado con dos aspectos:

1. Futuras metas y operaciones planificadas
2. Responsabilidades organizacionales

4. Desembolsos de capital

“Un desembolso de capital es el uso de fondos (efectivo) para adquirir activos operacionales que a) ayuden a generar futuros ingresos, o b) reduzcan futuros costos. Estos también constituyen inversiones que exigen el compromiso de recursos para percibir beneficios económicos más elevados en el futuro. Los desembolsos de capital se convierten en gastos en el futuro, a medida que se van utilizando con el fin de obtener mayores utilidades futuras, fruto de los futuros ingresos, o para lograr ahorros en los futuros costos.”²⁴

Un presupuesto de desembolsos de capital brinda muchos beneficios. Estos beneficios inician con el permitir a la administración la planificación del monto de recursos que deben

²² *Ibidem*, p. 325.

²³ *Ibidem*, p. 333.

²⁴ *Ibidem*, p. 420.

invertirse en adiciones de capital, para satisfacer demandas de clientes hasta cubrir las exigencias que la competencia impone y asegurar el crecimiento. El tener este presupuesto no solo ayuda para determinar cuanto puede gastar la empresa sino en que proyectos nuevos se puede invertir.

5. Flujos de efectivo

El flujo de efectivo incluye lo que son las entradas y salidas de efectivo. El tener un flujo de efectivo oportunamente le ayuda a la empresa a determinar su nivel de liquidez.

Una empresa puede ser rentable y solvente y no tener liquidez. Liquidez implica el poder convertir los activos en efectivo y pagar las deudas a tiempo.

Los flujos de entrada de efectivo incluyen:

- a) Ingresos generados por el proyecto.
- b) Ahorros de costos derivados del proyecto: “un ahorro en costos es equivalente a un ingreso porque aumenta las utilidades.”²⁵
- c) Reducciones en activos circulantes.
- d) Aumentos en pasivos circulantes.
- e) Valor de desecho de activos del proyecto al término de su vida útil.

Los flujos de salidas de efectivo incluyen:

- a) Inversión inicial.
- b) Reparaciones y mantenimiento.
- c) Costos de operación del proyecto.
- d) Aumentos en activos circulantes.
- e) Reducciones en pasivos circulantes.

²⁵ *Ibidem*, p. 434.

2.3.2 Control

“Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar”.²⁶

En cualquiera de las fases de la etapa de planeación es importante considerar tres aspectos:

- 1) Costos: monto presupuestado, desembolso efectuado a la fecha, compromisos pendientes, suma aun no desembolsada, costo estimado al terminar el proyecto y sobre o subdesembolso indicado.
- 2) Informe del avance: Fecha de iniciación, datos programados al principio, días requeridos para terminar el proyecto, fecha estimada de terminación y porcentaje completado del proyecto.
- 3) Comentarios para la administración superior: calidad del trabajo y circunstancias imprevistas.

“Lo más importante para que el control se lleve acabo adecuadamente es que la administración tome la decisión para corregir y asegurar la eficaz y adecuada aplicación de las acciones correctivas.”²⁷ De nada serviría dejar en papel todo lo observado y no reorientar el curso de acción para aprovechar mejor los pocos recursos con los que se cuentan.

1. Evaluación del desempeño y control administrativo

Para lograr adecuadamente el objetivo planteado en la fase de planeación es indispensable que se realice una evaluación “posterior a la acción” para determinar en que porcentaje se lograron los propósitos establecidos al inicio. De esto depende la realización de las metas.

Existen métodos para elaborar dicha evaluación. Los más empleados son los informes. Algunos ejemplos son:

²⁶ STONER, James, Op Cit, p. 611

²⁷ WELSCH, Glenn, Op Cit, p. 445

- a) Informes externos especiales: informes preparados para el gobierno, comisiones reguladoras, acreedores, agencias investigadoras, etc. Todo aquel grupo de personas que sean ajenas a la organización, pero que tengan alguna relación con la misma.
- b) Informe a los accionistas: Es un resumen de la situación de la empresa en un periodo determinado, para informar a los dueños del avance, ahorros, ganancias, generadas por el negocio para ellos.
- c) Informes Internos: Estos informes se subdividen en estadísticos, especiales y de desempeño. Son informes que ayudan a tomar decisiones rutinarias o trascendentales. Pueden incluir desde la historia contable de la compañía hasta el desarrollo de un caso especial que necesita tiempo y dedicación para solucionarlo.

Por esto es de suma importancia la buena comunicación en la compañía. Si existe una comunicación eficaz, es posible que los actos y decisiones tomadas se basen en datos objetivos recibidos y no en simples impresiones o subjetividades.

“Para asegurar el logro de los objetivos, es necesario el control.”²⁸

Los informes se pueden presentar de diversas maneras. Todo va de acuerdo a la persona que lo interpretará. El personal de la alta administración necesita informes resumidos y de fácil comprensión, que identifiquen los sucesos más relevantes. La administración de nivel intermedio se interesa más por la operación que sus superiores, por lo que requiere de datos detallados sobre operaciones rutinarias. Y para la administración del nivel inferior es indispensable el control y coordinación de las operaciones diarias. Por lo que estos reportes deben orientarse a la producción y control de costos, siendo sencillos, detallados, comprensibles y limitados a los conceptos que afectan directamente a sus responsabilidades.²⁹

²⁸ *Ibidem*, p. 576

²⁹ *Ibidem*, p. 581

Dentro de estos informes el más importante es el de desempeño. El objetivo principal de estos informes es la comunicación de las mediciones del rendimiento personal, de los resultados reales y de las correspondientes variaciones. Estos informes plantean problemas críticos de comportamiento, porque indican eficiencias e ineficiencias del personal.

2. Análisis de variaciones con respecto a lo presupuestado

Una característica básica de los reportes es que den a conocer las variaciones entre los resultados reales y las metas planificadas, o del presupuesto. Si una variación es considerada como importante, se debe revisar detenidamente para identificar las causas que la motivaron. Logrando esto los remedios correspondientes a través de la acción correctiva.

Para decidir si es importante dedicar tiempo para analizar las variaciones existentes entre lo planeado y lo realizado, hay que considerar algunos factores:

- a) Determinar si la variación es importante.
- b) Identificar qué originó la variación. Pudo haber sido un error en la elaboración de los reportes.
- c) ¿Existió alguna decisión de la dirección que causó esta variación? Como la vida de la empresa no está escrita, habrá contingencias o imprevistos que causen una variación en el transcurso planteado para ese periodo.
- d) Existen factores no controlables que pueden causar variaciones en los resultados. Por ejemplo, una huelga o una tormenta que cause pérdidas.
- e) Las variaciones cuyas causas no se conocen deben ser el objeto de interés y deben investigarse detenidamente, buscando la explicación de las mismas.

3. Coordinación de los sistemas de contabilidad con la planeación

Es indispensable que el sistema de contabilidad proporcione datos contables reales, subdividido en áreas, centros de responsabilidad, productos y periodos de tiempo. Estos

datos serán necesarios como información interna y externa. Con esto se produce la contabilidad administrativa (interna) y financiera (externa).

Deberá estructurarse este sistema de tal forma que produzca información que satisfaga necesidades administrativas y financieras. Aunque los requerimientos administrativos siempre serán mayores y fundamentales para el éxito de la empresa.

La contabilidad administrativa se ha definido como “la identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información que ayuda a los ejecutivos a cumplir los objetivos organizacionales.”³⁰

Un sistema de contabilidad debe diseñarse y estructurarse de tal forma que sirva para planificar y controlar. La información histórica real que suministra un sistema de contabilidad, frecuentemente resulta útil para la planificación administrativa. Dichos datos contables sirven para desarrollar planes estratégicos y tácticos. Esta información deberá ser relevante y oportuna para las áreas y centros de responsabilidad. Para que los informes sean efectivos deben comparar cifras planificadas con las cifras reales, a fin de que presenten variaciones. Estas variaciones deben conducir a:

- 1) Motivaciones positivas, cuando sean favorables, y
- 2) Acción correctiva y replanificación, cuando sean desfavorables.³¹

³⁰ GARRISON, Ray H., Managerial Accounting, Concepts for Planning, Control, Decision, p. 14

³¹ WELSCH, Glenn, Op Cit, p. 630

CAPITULO III

CICLO DE GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACIÓN

Los gastos de viaje y representación de una empresa se efectúan de manera similar en todas las industrias, ya que representan una parte del estado de resultados y necesitan ser contabilizados por el departamento de tesorería.

Estos gastos son una parte muy importante dentro de los gastos de ventas de una empresa. Los dos rubros más importantes de egresos de la compañía, son los costos y los gastos operativos, los cuáles se dividen en gastos administrativos y gastos de ventas. Los gastos de viaje y representación involucran al personal administrativo y de ventas, pero de manera primordial al de ventas. De la importancia que la empresa le da a sus gastos de ventas depende la mercadotecnia, publicidad y demás elementos para alcanzar el nivel de ventas deseado y establecido en los objetivos anuales de la compañía.

Dentro de los gastos de ventas, los gastos de viaje y representación significan un porcentaje importante, ya que involucra todas las herramientas utilizadas por el personal de ventas para posicionar los productos de la compañía en la mente del consumidor, y así incrementar las ventas. Por lo mismo, se “invierte”, no se gasta, ya sea en una comida o en un viaje para visitar a los posibles prospectos.

La contabilización de los gastos de viaje y representación, incluye, como su nombre bien lo dice, a todos esos *gastos de viaje* realizados por ejecutivos de la compañía, no importando el nivel ni el área en el que se encuentren, que tengan como finalidad el proporcionar un valor agregado a la empresa. Un ejemplo de estos viajes es visitar sucursales de la misma compañía que se encuentran en otros puntos de la República o en el extranjero, para tener una junta. Incluye todos los gastos involucrados con el hospedaje del empleado, el transporte utilizado, las comidas realizadas y otros gastos. Estos viajes pueden proporcionar un “know how” a la empresa, retroalimentación, supervisión y control; por lo tanto de esta forma se está midiendo el valor agregado recibido, sin que este tenga que ser necesariamente

reflejado en el balance general. Por otro lado, están los *gastos de representación*, los cuales podríamos definir como los gastos de ventas. Son todos los gastos realizados para representar a la compañía en el mercado, para darla a conocer, llegar a todos los puntos de ventas necesarios y colocar los productos en el nicho deseado.

Los gastos de viaje y representación son indispensables. Si una compañía desea reducir sus gastos eficientemente, la solución no es reducir viajes o dejar de gastar en ventas, sino tratar de que esos gastos realizados sean optimizados. Por poner un ejemplo, el mismo tiempo se tarda un ejecutivo al llegar de la ciudad de México a Nueva York, en avión, si necesariamente tiene que realizar el viaje. Pero el costo varía dependiendo de la clase y línea aérea que elija: Sentarse en primera clase, en lugar de viajar en clase turista, puede llegar hasta a triplicar el costo del boleto.

Estos gastos suelen ser procesos complejos y difíciles de manejar que pueden desafiar intentos parciales por controlarlos. A medida que se evalúen formas de administrarlos efectivamente, la gerencia se enfrenta con una sorprendente variedad de opciones y decisiones. Tomar la decisión correcta requiere de un amplio entendimiento de las oportunidades para ahorrar en cada etapa del ciclo de viaje y una clara comprensión de cómo las diferentes etapas se relacionan entre sí. Un control exitoso no puede lograrse sin una cuidadosa y sostenida administración.

Es importante que las empresas identifiquen los importantes componentes de los Gastos de Viaje y Representación para lograr el éxito administrativo.

Los Gastos de Viaje y Representación se integran por siete rubros muy importantes dentro de los gastos de una empresa:

Boletos de avión
Hospedaje
Alimentación
Representación
Renta de autos
Mantenimiento de autos
Otros

Estos gastos están comprendidos en un ciclo que incluye todas las etapas desde que el viajero planea el viaje hasta que regresa y entrega los comprobantes de las erogaciones realizadas.

A continuación desglosaremos brevemente el proceso involucrado:



3.1 Política de viajes

La cambiante economía de hoy en día exige una alta demanda en viajes empresariales para competir y crecer. Por eso, no es sorprendente que sigan aumentando los gastos derivados de los viajes de negocio.

La compañía promedio actual gasta ahora más que nunca en Viajes y Representación. Un porcentaje notablemente mayor de empleados de estas empresas viaja por negocios. Un gran número de empresas ha descubierto que puede reducir sus viáticos creando y revisando periódicamente sus políticas de viaje y representación.

Es muy probable que las empresas interesadas en la creación, comunicación y monitoreo de sus políticas de viaje obtengan una ventaja competitiva en sus gastos, sobre aquellas que no consideran este proceso.

Una de las formas más efectivas de observar, vigilar y controlar los Gastos de viaje y Representación es el establecimiento de una *política de viajes*, escrita, completa y consistente. Las pautas en materia de viajes, explícitas y bien definidas, y el cumplimiento consistente de las mismas, ofrecen una oportunidad representativa de reducir costos innecesarios y lograr ahorros.

La ausencia de un documento formal invariablemente produce un sistema fragmentario, con inconsistencias en lo que se refiere a:

- a) el conocimiento de las pautas por parte del personal,
- b) interpretación y
- c) cumplimiento.

Un documento consolidado brinda el punto de referencia para determinar la política empresarial en esta materia y ayudar a los empleados a actuar dentro de los lineamientos

establecidos. La mejor política es la que encuentra un equilibrio entre un buen control de costos y un control excesivo, que crearía una burocracia innecesaria.

Siendo éste el tema central de nuestro estudio, se dedica el siguiente capítulo para el desarrollo de la misma.

3.2 Manejo del viaje

La reservación de un viaje de negocios constituye un momento decisivo en su proceso, ya que entonces se determina su costo. Debe apoyar las necesidades del personal que viaja, mientras controla el gasto de estos viajes.

Como el pago de los servicios de viaje rara vez se efectúa al hacer las reservaciones, casi todas las compañías olvidan que están llevando a cabo una compra. Por lo tanto estas empresas no aprovechan las oportunidades de mantener bajos los costos directos de viaje y representación en esta fase crítica del ciclo de viajes de negocios.

Muchas empresas aprovechan valiosos servicios que puede prestar una agencia de viajes con experiencia en viajes de negocios. El proceso de coordinar los arreglos de viaje representa un mecanismo potencialmente poderoso para mantener los gastos dentro de un límite.

“Las agencias de viajes son el mejor aliado para las compañías que se preocupan por eficientar la administración de sus viajes de negocios, pues la concentración de todos los viajes de una empresa en una sola agencia, permite mejores precios, servicio uniforme y seguridad del cumplimiento de la política de la compañía.”³²

³² AMERICAN EXPRESS. Estudio sobre los gastos de viaje y representación en México, p.8

3.2.1 Ventajas

Hay considerables oportunidades de ahorrar dinero en costos directos de viaje. Las empresas que han tomado medidas para consolidar sus viajes en una agencia y/o han nombrado un asesor, informan que son eficaces para reducir y controlar los en este rubro.

Las ventajas obtenidas cuando se usa una sola agencia son las siguientes:

- a) Capacidad para aplicar una política de viajes en toda la empresa. La agencia está obligada a cumplirla.
- b) Seguridad de que los cambios en la política serán aplicados de inmediato.
- c) La agencia puede comparar y escoger a los proveedores a fin de beneficiar a la compañía, obteniendo tarifas corporativas y negociadas.
- d) La compañía aumenta su poder de negociación cuando consolida todas sus compras de viajes y puede exigir un nivel de servicio superior.
- e) Los informes periódicos sobre viajes, procedentes de la agencia, permiten descubrir los patrones de viaje y mejoran la posición negociadora de la empresa frente a sus proveedores.
- f) Nivel de servicio uniforme a todos los empleados.
- g) Experiencia y conocimiento de un equipo dedicado al manejo de juntas de trabajo, convenciones, incentivos, etc.

3.2.2 Actividades delegadas a la Agencia de viajes por parte de la empresa

Existen actividades que forman parte de la descripción de funciones básicas de una agencia de viajes, las cuales deben ser aprovechadas por las empresas para sacar el mayor beneficio y ser eficaces.

- a) Reservación y expedición de boletos de barco, tren y avión
- b) Revalidación y reexpedición de boletos de avión

- c) Reservación de habitación en hotel o motel
- d) Reservación de automóvil
- e) Reservación de limosina
- f) Información sobre todo tipo de paquetes y excursiones
- g) Reconfirmación de vuelos
- h) Reservaciones locales y los cambios que sean necesarios en los boletos de viaje para el personal y visitantes extranjeros de la empresa.
- i) Asesoría que se requiera en cuestión de tarifas, rutas etc.
- j) Información para la obtención de visas y tarjetas de turista, así como de la documentación requerida para solicitudes de pasaporte, requerimientos de salubridad para vacunas, trámites de licencia internacional para conducir, etc.
- k) Información sobre Programas de Acumulación de Millas de diversas Aerolíneas, así como obtención de solicitudes e información de condiciones que existen con algunas líneas aéreas.

3.2.3 Otros Beneficios

Existen algunas agencias de viajes que proporcionan beneficios, gracias a su magnitud mundial. A continuación se enlistan algunos de los beneficios que no son obligatorios por el servicio de las Agencias, pero que marca la diferencia de agencia a agencia y elevan la calidad en el servicio:

1. Servicio 24 horas los 365 días del año.
2. Visas / Pasaportes. Asesoría para el trámite de pasaportes y tarjetas de salud, así como gestoría sin costo de visados.
3. Avión. Ofrecer al menos tres alternativas de vuelo, en los casos en que exista esta opción.
4. Hotel Las reservaciones de hotel/motel se efectuarán a nombre del viajero. Cuando sea necesario garantizar las reservaciones para la primera noche, se indicará a la empresa las tarjetas de crédito aceptadas por el hotel, así como las políticas de cancelación.
5. Arrendadoras de Autos. Dos tipos de desplegados para reservaciones de autos:

- a) Por tamaño: Proporciona las tarifas de todas las arrendadoras dependiendo del tamaño de auto solicitado (Compacto, Intermedio, De Lujo, Jeeps, Vans, etc.), a partir de la más económica, además de que proporciona información de importancia, como sería la ubicación de sus oficinas (dentro o fuera del Aeropuerto), dirección, teléfonos, seguros y equipo incluido u opcional.
 - b) Por Arrendadora: Todos los tamaños de autos y tarifas de la arrendadora solicitada.
6. Trenes. Reservaciones de pasajes de tren en el extranjero. Por ejemplo Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón.
7. Itinerarios. Contienen los siguientes datos:
- a) Aerolíneas y números de vuelos.
 - b) Escalas de un vuelo, si existieran.
 - c) Fechas y horarios de salida y llegada.
 - d) Nombres específicos de los aeropuertos cuando se involucra más de una ciudad.
 - e) Equipos utilizados por las aerolíneas.
 - f) Alimentos que se proporcionan a bordo
 - g) Asientos preasignados.
 - h) Números de viajero frecuente con los diferentes prestadores de servicio (Aerolíneas, Hoteles, Arrendadoras de Auto).
 - i) Nombre, dirección con código postal, teléfono y fax de los hoteles reservados.
 - j) Tipo de habitación y tarifa.
 - k) Nombre de la arrendadora de auto y teléfono.
 - l) Claves de confirmación de todas las reservaciones.
8. Pases de Abordar. Hay la posibilidad de expedir pases de abordar. Existen 20 Líneas aéreas participantes actualmente entre las cuales se incluyen dos mexicanas.
9. Cancelaciones. No aplicar cargos por cancelación, de no ser los que marquen los propios prestadores de servicios.
10. Impuestos. Se dan a conocer todos los impuestos nacionales e internacionales, adicionales a la tarifa, que correspondan, incluyendo los que marcan los gobiernos

extranjeros como cargos de seguridad, de inspección y sanidad, mismos que deberá cubrir la empresa.

11. Salas de espera especiales. Los pasajeros con tarjeta de acceso cuentan con un espacio para esperar confortablemente la salida de su vuelo o disfrutar los servicios que se ofrecen. Algunos ejemplos de esos servicios son la recepción de equipaje, servicio sin costo de café, jugos, refrescos, botanas y periódicos, entre otros.
12. Sistema Computarizado de Reservaciones “SABRE”. Este sistema permite el acceso directo a los sistemas de los principales proveedores de servicios turísticos como son las líneas aéreas, hoteles, arrendadoras de autos, y otros.

3.2.4 Requisitos

Para que una agencia de viajes acepte a la empresa como su único proveedor de servicios, es necesario que la empresa entregue la siguiente información:

- a) Perfiles de Viajero. Es un listado que incluye datos personales y preferencias de cada empleado que viaja. Como son si es fumador, línea aérea que prefiere, puesto, si le gusta ir sentado junto a la ventana, entre otras. Esta información se introduce en un sistema de reservaciones y asegura a la agencia a prestar un servicio adecuado a los gustos y necesidades de cada viajero.
- b) Carta de la empresa. Esta carta da autoridad y seguridad a la agencia de viajes, y asume un compromiso recíproco de lealtad de la compañía y de la agencia de viajes eligiendo a la misma como “agencia oficial” para realizar arreglos de viaje.

3.3 El viaje

Es importante recordar la medida en la cual todos los miembros del personal de una empresa incurren en gastos de viaje y representación, ya que estas actividades de ninguna manera se

limitan a los ejecutivos de mayor rango. Hay números sustanciales de empleados, en niveles distintos de la gerencia y en el personal de ventas, que incurren en estos gastos. Esto encierra importantes implicaciones para la planificación y presupuesto. Las empresas harán bien en asegurarse de que su política incluya criterios aplicables a todos los viajeros. La empresa puede reducir al mínimo los inconvenientes y gastos adicionales si se tiene un asociado en materia de viajes que pueda prestar ayuda mientras el viajero está en ruta, a través de una red de oficinas, o de servicios de telecomunicaciones, o de un servicio de asistencia las 24 horas del día en casos de emergencia y/o de cambios de último minuto en el itinerario.

3.4 Método de pago

Administrar los pagos de los gastos de viaje y representación a menudo es bastante complicado. Cuando muchos empleados hacen múltiples viajes y presentan numerosas facturas de muchos tipos, generados por diversos proveedores, se necesita un personal numeroso para realizar todo el volumen de trabajo. Es de suma importancia poner en la balanza todas las ventajas y desventajas de un método de pago. Los días antes de pagarse un cargo es uno de los aspectos a considerar.

La implementación de un método de pago específico reducirá la exposición de la empresa a gastos inflados e indocumentados y podrá reducir los actuales costos de viaje y representación.

Si el buen uso de un método determinado, o de una combinación de métodos, puede ofrecer ventajas a las compañías, el uso de ciertos instrumentos de pago —especialmente si son redundantes— puede aumentar los costos de la empresa en lo que se refiere a la administración de los gastos de viaje. Además puede reducirse la capacidad de la empresa para observar y controlar los Gastos de Viaje y Representación de sus empleados, y aumentarse innecesariamente el riesgo de la empresa sin proveerle al viajero una ventaja adicional.

Existen varios métodos de pago, entre los cuáles se incluyen los siguientes:

3.4.1 Anticipos en efectivo

Es un método utilizado con mucha frecuencia ya que los empleados necesitan efectivo en sus viajes. Sin embargo, la extensión de estos anticipos crea un saldo pendiente innecesario que las compañías podrían aprovechar en formas más ventajosas.

Existen formas para limitar los anticipos de efectivo como son las siguientes:

- a) Restringir anticipos hasta que los anteriores se hayan documentado.
- b) Imponer límites a los anticipos en efectivo.
- c) Requerir de aprobación por escrito de un funcionario superior.
- d) Eliminar anticipos permanentes en efectivo.
- e) Adoptar un sistema de tarjetas de crédito de la compañía.
- f) Eliminar anticipos temporales en efectivo.

1. Desventajas de los anticipos en efectivo

Aunque algunas empresas siguen dando anticipos en efectivo para viáticos, este es el método más caro por varias razones.³³

- a) Flujo negativo: Los fondos de la empresa se desembolsan antes de efectuar el gasto. Como muchos viajeros no saldan sus cuentas de inmediato, estos fondos permanecen pendientes por mas tiempo de lo necesario.
- b) Alto costo administrativo: Se requiere del establecimiento y permanencia de un sistema de cuentas pendientes de los empleados.

³³ AMERICAN EXPRESS, Guía para desarrollar una política empresarial de viajes, p. 15.

- c) Reporte de gastos morosos: Ocurre cuando el anticipo excede los gastos reembolsables y existe una falta de incentivo para efectuar la relación correspondiente al sobrante, ya que le debe dinero a la compañía.
- d) Falta de información administrativa: El uso de anticipos no proporciona a la empresa datos sobre los sistemas y costo de los viajes.
- e) Costo de oportunidades perdidas: El usar fondos de la empresa para anticipos no permite que ese dinero sea usado en otras cosas.
- f) Requisitos de la secretaría de hacienda: La legislación fiscal puede tener un fuerte impacto en la administración de los anticipos. A fin de evitar que estos sean acumulados a los empleados, se deberán crear políticas que permitan su control total. De esta manera los comprobantes respectivos reunirán las características de periodicidad y los anticipos serán comprobados en su totalidad.
- g) El manejo de efectivo provoca inseguridad, tanto para la empresa como para sus empleados, y no ofrece protección al viajero.

Si las compañías fijaran límite máximo por día y por viaje, insistiera en su pronta liquidación y llevara un amplio seguimiento de la información, podría mantener bajas las cantidades adelantadas y limitará el número de anticipos, ya que es menos probable que el personal que viaje los solicite cuando la cantidad disponible es mínima.

3.4.2 Tarjeta de crédito

El segundo método de pago para cubrir los gastos de viaje y representación es utilizar tarjeta de crédito.

1. Ventajas

- a) El número real de días de gracia para pagar los gastos es considerablemente mayor a que si se paga en efectivo dando la oportunidad de disponer de los fondos. Una tarjeta

de crédito opera a favor de la empresa, pues se recibe el servicio antes de efectuar el pago.

- b) Una importante ventaja, derivada de un programa integrado de tarjetas corporativas, es la capacidad de reducir significativamente los anticipos en efectivo, temporales y permanentes, y los costos que estos entrañan. Las tarjetas corporativas deben emitirse no solo por “status” sino por negocio. Si se pide a los viajeros que carguen gastos de viaje y representación cada vez que sea posible, la empresa logrará grandes beneficios.
- c) Consolidar información que ayude a negociar con proveedores, vigilar el cumplimiento de la política, preparar presupuestos e identificar y controlar gastos.
- d) Ahorros administrativos: se elimina la facturación central, se reducen los costos de procesamiento de anticipos en efectivo, y se mejoran de los reportes de gastos y procesos de reembolsos.
- e) Mejoramiento del flujo de caja.

2. Tipos de tarjeta

Existen algunos tipos de tarjeta que es factible utilizarse en un programa corporativo. Algunos ejemplos son la tarjeta de débito, la tarjeta de crédito personal y la tarjeta corporativa.

- a) Tarjeta Personal. La empresa aprovecha que los empleados tienen tarjetas que sacaron individualmente, para financiarse. El responsable de los cargos que aparecen en los estados de cuenta de la tarjeta es el empleado. Esta tarjeta no es corporativa. Por lo que pueden ser usadas en cualquier establecimiento, para cargos empresariales o para consumo personal. Una vez que se realiza el cargo, el empleado presentara los comprobantes de gastos para que la empresa le reembolse su dinero, si dichas notas son por concepto de la empresa.
- b) Tarjeta Corporativa. Este método en particular facilita a la empresa el control sobre los gastos de viaje y representación. Aquí se abre una cuenta a nombre de la empresa de la

cual dependen las tarjetas otorgadas a cierto personal. El responsable de que se paguen dichas cuentas es la misma empresa, y la institución crediticia le envía reportes y estados de cuenta, directamente a la empresa que cuenta con el programa.

El sistema de tarjetas corporativas facilita el pago de facturas ya que todos los documentos y facturas se presentan bajo una sola facturación mensual de la tarjeta corporativa.

Las razones que mueven a una firma a escoger una tarjeta corporativa son las siguientes:

- 1) Servicio las 24 horas.
- 2) Facturación precisa y puntual. La facturación directa por los proveedores produce elevados costos indirectos de administración e información fragmentada de los vendedores. Un sistema de tarjetas corporativas elimina eficazmente la facturación central relacionada con los viajes y ofrece datos consolidados sobre los gastos y el uso de proveedores.
- 3) Reportes administrativos, precisos y oportunos.
- 4) Representante de cuentas accesible localmente.
- 5) Reportes administrativos flexibles.

La empresa obtiene ciertos beneficios por el manejo de la cuenta:

- 1) Aumento del flujo de efectivo al centralizar los Gastos de Viaje y Representación en un instrumento financiero que proporciona un financiamiento hasta de 43 días y reducción de los anticipos hasta en un 85% para gastos de viaje y representación.
- 2) Estado de cuenta individual y Resumen Corporativo
- 3) Sistema de reportes de acuerdo a las necesidades de la empresa (reportes de gastos por Unidades Administrativas, centro de costos, departamento, filiales, etc.).
- 4) Financiamiento de 28 días promedio.
- 5) Asegura el cumplimiento de la política de viajes.

6) Pago individual o consolidado

7) Ventajas Administrativas y de Control. El sistema de reportes de tarjeta empresarial permite simplificar a la compañía el control de gastos. Estos reportes son cuatro y se emiten adicionalmente al estado de cuenta individual:³⁴

- a) Reporte Mensual Corporativo: especifica el total de gastos por tarjethabiente y los clasifica en cuatro diferentes niveles de gastos.
- b) Informe Mensual Detallado: especifica todos los gastos por tarjethabiente y los clasifica en centros de costo o departamentos según determine la empresa.
- c) Resumen de gastos por Proveedor: provee a la empresa de la información sobre gastos con la cual pueden negociar descuentos con proveedores específicos.
- d) Reporte de ajustes de crédito: desglosa los ajustes de crédito por tarjeta.

Los empleados también obtienen ciertos beneficios por el uso de la tarjeta corporativa:³⁵

1) Programa de acumulación de puntos “Recompensa al Viajero”

2) Asistencia Global en Viajes. Incluye asistencia médica; gastos médicos y de hospitalización en el extranjero en caso de accidente o enfermedad repentina; gastos dentales de emergencia; gastos de hotel por convalecencia en el extranjero (\$50 dólares diarios durante diez días, refiriéndose a los días que necesite estar en el hotel, después de la hospitalización). Asistencia legal en el extranjero, ante situaciones de emergencia cubiertas por la póliza, incluyendo el adelanto de honorarios y depósitos de fianzas por cuenta del beneficiario, hasta por \$2,500 dólares en conjunto. Es un préstamo sin intereses, que se carga a su estado de cuenta de la tarjeta empresarial para ser pagado en la forma acostumbrada; boleto para un ejecutivo reemplazante, ante una situación de incapacidad del beneficiario por más de siete días.

3) Seguro Automático contra Accidentes. Este servicio se da sin costo adicional. Es un beneficio extraordinario de la tarjeta empresarial y una importante prestación de la

³⁴ AMERICAN EXPRESS, Servicios Corporativos: Manual de implementación y consulta, p. 27

³⁵ *Ibíd.*, p.45

empresa, ya que protege individualmente a cada uno de los tarjethabientes hasta por \$400 mil pesos durante los viajes de negocios. Este seguro los protege automáticamente al viajar a bordo de cualquier transporte público autorizado, al adquirir sus boletos con la tarjeta empresarial. Para efectos de este seguro, un transporte público autorizado es cualquier transporte de línea comercial legalmente constituida, en ruta fija, por el cual se pagan boletos para obtener el servicio. Por ejemplo, aviones, autobuses, barcos y trenes.

- 4) Protección total en caso de pérdida o robo de la tarjeta. Ante tales circunstancias, la empresa y el ejecutivo quedan protegidos contra uso fraudulento, con sólo reportar de inmediato la pérdida o el robo de la tarjeta al emisor de la misma.
- 5) Reemplazo emergente de la tarjeta empresarial. Si tiene algún problema con su tarjeta, podrá reemplazarla en todo el mundo, generalmente en 24 horas. Por ejemplo, si el programa de tarjetas empresariales es con American Express, el ejecutivo podrá obtener el reemplazo en cualquiera de las 52 agencias de viajes en México, o en 1,700 oficinas de Servicios de Viaje en más de 120 países alrededor del mundo.
- 6) Seguro Automático contra pérdida o demora de equipaje. Al adquirir los boletos de avión con la tarjeta empresarial, el viajero queda protegido en los siguientes casos:
 - a) Pérdida: Quedan protegidas dos piezas de equipaje por un monto de \$1,800 pesos cada una.
 - b) Demora: Se consideran dos situaciones: fuera de casa: el equipaje registrado no llega al llegar a su destino, el monto de protección asciende a \$1,200 pesos y en casa: Si el viajero llega a casa... ¡pero su equipaje sigue de viaje!... el monto de cobertura es de \$500 pesos.
- 7) Garantía Plus: Este seguro extiende automáticamente la garantía original (máximo un año) de los productos nacionales e importados adquiridos en México y Estados Unidos con la tarjeta empresarial.
- 8) Disposición de dinero en efectivo, en caso de emergencia. A través de los cajeros automáticos.
- 9) Reservaciones aseguradas en todo el mundo sin necesidad de depósito o anticipo.
- 10) La cuota anual es 100 % deducible de impuestos.

3.5 Reporte de gastos y conciliación

El reporte de gastos y las reconciliaciones a menudo ofrecen a la gerencia una importante oportunidad de controlar los gastos directos e indirectos de viaje y representación.

3.5.1 Problemas

Algunos de los problemas con la administración de los reportes de gastos de los empleados son los siguientes:

- 1) **Entrega de los reportes con retraso:** Existe una correlación directa entre los métodos de pago usados en viajes de negocios y la rapidez con que se presentan los reportes de gastos. Los viajeros provistos de cheques de la compañía, anticipos en efectivo o sistemas de pago que resultan en una facturación central, no se sienten obligados a someter sus reportes con puntualidad.
- 2) **Documentación incompleta:** Si el empleado sabe que se le pedirá que documente todos los gastos al final de un viaje, es mucho más probable que se preocupe de guardar constancia de todos los que haga.
- 3) **Auditoría de cuentas:** El control adecuado sobre la documentación de gastos debe contemplar el nivel de gastos para los cuales se exige recibo y el tipo de recibo que se requiere. Un requisito previo para controlar los Gastos de Viaje y Representación es que la gerencia esté al tanto de lo que se gasta en esta área y de los factores que influyen sobre el nivel de gastos.
- 4) **Conciliación de anticipos**

3.5.2 Ventajas

- 1) **Procesamiento de cuentas.** El rápido procesamiento de los reportes de gastos puede beneficiar de varias maneras a las empresas:
 - a) Contabilizar los gastos en los libros dentro del período en el que se hicieron y para el cual fueron presupuestados.
 - b) Reduce los atrasos asociados con la reconciliación y el despejo de los anticipos en efectivo, la facturación central y las tarjetas corporativas.
 - c) Aumentar la exactitud de los reportes, sobre todo cuando no se pide recibo.
- 2) **Reembolsos a empleados.** La calidad de la información administrativa interna depende de la percepción de los empleados sobre los reportes de gastos y de la capacidad para compilar y extraer de los datos la información importante necesaria para generar los reportes. Las fuentes externas para obtener esos datos pueden ser una agencia de viajes o una tarjeta corporativa. Esas fuentes pueden transformar los datos obtenidos del reporte de gastos en informes valiosos que incluyan:
 - a) análisis mensuales de gastos
 - b) análisis del destino y de los gastos de líneas aéreas
 - c) análisis de los viajes aéreos y reportes de ahorros
 - d) análisis de las reservaciones de hotel y de los ahorros en este renglón

3.6 Análisis, Planificación y Compra

Uno de los secretos radica en negociar desde una posición fuerte. Otro es disponer de la documentación adecuada para comprobar el punto. Los beneficios se verán cuando las negociaciones exitosas con los proveedores generen resultados.

El análisis de los patrones de viaje es un paso clave para controlar los gastos de viaje y representación. Una empresa puede ver si los resultados actuales y las proyecciones han alcanzado o no las metas y niveles de excelencia que se había propuesto; evaluar la eficacia

de su política respecto a estos gastos; juzgar que tan bien esta fortaleciendo su poder negociador y hallar nuevas oportunidades de aumentarlo. Sin embargo, si no se tienen datos completos y actualizados respecto al total de estos gastos, entonces habrá muy poco que podrá analizarse.

La planificación analítica debe hacerse, por lo menos, sobre una base mensual. Algunas empresas pueden beneficiarse con revisiones más frecuentes. Tras cada análisis, deben hacerse planes específicos, adoptarse medidas definidas y establecer la comunicación apropiada dentro de la empresa y con los proveedores, para asegurar el cumplimiento de esos planes y medidas.

3.7 Conclusión

Las empresas han tomado varias medidas en su afán por encontrar formas para reducir los Gastos de Viaje y Representación sin afectar los viajes en sí. Incurrir en estos gastos es una inversión que vale la pena, ya que se hace con el propósito de obtener una ganancia. Por lo tanto, si el presupuesto se reduce, esto significa una pérdida de todas las ganancias relacionadas con esa inversión. Consecuentemente, las compañías tienen que ser más eficientes creando un proceso cada día más racional.

Entre las medidas que las compañías han tomado han sido las siguientes:

1. La automatización del proceso de reconciliación de gastos
2. Requerir a las agencias de viaje garantizar las tarifas más bajas
3. Reducir los anticipos.
4. Imponer requisitos más estrictos para los recibos, de acuerdo a los requisitos fiscales a cumplirse para que estos gastos puedan ser deducidos de impuestos.

La administración de los gastos ofrece a las compañías una oportunidad para lograr ahorros sin reducir el número de viajes ni las atenciones a los clientes. A pesar de que muchos de los factores que influyen dependen de la naturaleza de la compañía, la realidad es que todas las

compañías tienen la oportunidad de mejorar la administración de estos gastos. Y estas políticas pueden implementarse sin afectar negativamente la comodidad de los clientes o empleados.

La gran magnitud de los Gastos de Viaje y Representación exige que las compañías presten atención a su manejo. Es una inversión necesaria destinada a generar ingresos, mantener los clientes actuales, crear nuevas relaciones y mantener la competencia al margen. Como toda inversión prudente, el objetivo es lograr el mayor rédito posible.

CAPITULO IV POLITICA DE VIAJES

¿Qué es una política? ¿Para qué sirven? ¿Por qué se hacen?

“Las políticas son pautas para la toma de decisiones. La política contiene un objetivo y guía a gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen discreción y sensatez.”³⁶

“ Una política es una guía general, verbal, escrita o implicada que establece los límites que proporciona la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa.”³⁷

Las políticas son herramientas que ayudan a que los empleados y ejecutivos tomen decisiones semejantes cuando se presentan situaciones similares de forma independiente. Una buena política tiene como cualidad el ser flexible, fácil de interpretar y congruente con los lineamientos generales de la compañía.

El uso de una política debe ayudar a alcanzar el objetivo, estar formulada a partir de hechos, no de criterios personales. No es un proceso detallado, sino debe permitir interpretación. Deben estar expresadas con palabras definidas y precisas.

Una política de viajes es una herramienta de control sobre todo lo involucrado con tema de viajes de una empresa. Establece los lineamientos necesarios para que los interesados sepan cómo actuar cuando van a viajar o llevan acabo una actividad relacionada.

³⁶ HAMPTON, David H., *Administración*, p. 202-203.

³⁷ TERRY & Franklin, *Principios de Administración*, p. 230.

“Una política de viajes definida sobre los gastos de viaje y representación no es otra cosa que el establecimiento formal y documentado de una serie de directrices para ser comunicadas al personal de las empresas quienes realicen viajes de negocios, con el propósito de que las observen y, posteriormente, puedan tener un seguimiento por parte de las unidades gerenciales para su efectivo control.”³⁸

4.1 Introducción

Siendo que la política de viajes es un documento formal para ser distribuido a los empleados, es importante que tenga una introducción en donde se especifique la importancia del mismo y la finalidad con la que los directivos desean publicar este documento.

4.1.1 Revisión de políticas

El ambiente en que opera una empresa, cultura organizacional y expectativas de su administración deben determinar si la política de viajes impondrá un control ligero, moderado o fuerte. Es importante recordar que las empresas con controles ligeros están probablemente, gastando mas de lo necesario, permitiendo abusos y hasta fraudes. Existen empresas que con frecuencia establecen políticas muy restrictivas pero que hacen poco por vigilar su aplicación.

Establecida esta política, se pueden crear procedimientos para su observancia y ejecución. Estos procedimientos permiten elevar al máximo su fuerza como compradoras frente a proveedores específicos, logran y mantienen una reducción de los costos directos e indirectos.

Una vez aplicado el procedimiento, debe someterse a revisiones periódicas, al menos una vez al año. Aunque no se requieran cambios fundamentales, la revisión logra que la

³⁸ AMERICAN EXPRESS CO, Estudio sobre los gastos de viaje y representación en Mexico. p. 6

organización se concentre en nuevas y distintas necesidades de la compañía a medida que van surgiendo, y en las oportunidades de reducir costos para asegurar que estas se reflejen en el documento que define la política de la empresa.

La política de viajes deberá indicar una fecha de expedición. Es recomendable que sea revisada al menos anualmente y reexpedida con la fecha actual.

La industria turística es altamente dinámica, con nuevos proveedores, tecnologías y productos que se reflejan en las políticas y procedimientos de las compañías. El documento actualizado deberá reflejar estos cambios en cuanto ocurran. Adicionalmente, la fecha actual subraya la importancia que la empresa le da, al mostrar que ha sido recientemente revisada por la alta dirección, dándole seguimiento.

4.1.2 Un solo documento

Debe definirse en un documento claro y completo, que refleje fielmente las necesidades actuales del negocio y el valor que se obtiene por el dinero invertido, que es la piedra angular en el control y reducción de los gastos asociados con viajes. Para ser eficaz, debe incluir todos los factores: viajes aéreos, comidas, hospedaje, alquiler de autos, etc.

El que sean incluidos en un solo documento tiene la finalidad de enfatizar la importancia que la dirección le da a su presupuesto, y facilitar la consulta a los viajeros eliminando inconsistencias, duplicidades y minimizando múltiples interpretaciones. Esto también facilitará la revisión y distribución de la misma.

Muchas compañías han encontrado que la publicación de sus políticas en un atractivo folleto anima a los empleados a leerla y reforzar su cumplimiento.

4.1.3 Portada

Se debe incluir una carta o memorándum de la alta dirección como portada. Esto aportará beneficios importantes cuando los viajeros reconozcan que las políticas y procedimientos están fuertemente apoyados por la alta dirección y que por lo tanto se espera un cumplimiento total y constante.

4.1.4 Propósito y cumplimiento

El desarrollo de una política, comunicársela a los interesados y vigilar su cumplimiento, son los tres primeros pasos para un control eficaz de los Gastos de Viaje y Representación. Pero hay un cuarto paso que tal vez sea el más crítico: su aplicación y ejecución. La razón más común que explica por qué una empresa tiene dificultades para su cumplimiento radica en que la misma no establece cuáles son las consecuencias de no seguirla. El cumplimiento se facilita si el personal sabe que habrá sanciones negativas por su incumplimiento.

“Para facilitar el apego a la política, se le debe incluir una declaración acerca de su cumplimiento, destacando la responsabilidad de los empleados y de la administración, así como las medidas que se aplicarán por su infracción. Esto se deberá plantear en su selección introductoria, de tal manera que todos los afectados estén conscientes de su importancia desde el principio.”³⁹

Las fallas al apego provienen con frecuencia de empresas que rehusan decirle a sus viajeros qué hacer. Sin embargo, la mayoría de los empleados están acostumbrados a una amplia gama de reglas y políticas. Se sienten más cómodos cuando las expectativas de la gerencia están bien definidas. Si la política es razonable, la aceptarán con la obligatoriedad como con la que toman los reglamentos.

³⁹ AMERICAN EXPRESS, Servicios Corporativos: Guía para elaborar una política empresarial de viajes. p. 23

La revisión de la política deberá incluir declaración de los propósitos a llevarse a cabo, subrayar y aclarar la importancia de cuándo y cómo se deberá cumplir.

Por ejemplo:

Declaración de propósitos: “El propósito de esta política de viajes es documentar las políticas y procedimientos que se deberán seguir cuando los empleados incurran en gastos relativos a viajes en nombre de la compañía”.

Declaración de obligaciones: “Es responsabilidad de los viajeros el cumplir con las políticas de viaje y de los autorizadores el cotejar minuciosamente que las políticas de reportes de gastos se cumplan. La compañía no asume responsabilidad de reembolsar a los empleados los gastos que no se ajusten a esta política”.

4.1.5 Distribución

Es importante que todos los viajeros, arreglos de viaje, autorizadores de gastos de viaje y auditores reciban una copia de la política. Además deberá ser distribuida a todos los empleados de nueva contratación que viajen.

Esta práctica asegurará el total cumplimiento y monitoreo de la política. Adicionalmente, algunas compañías la distribuyen con una carta de conocimiento de responsabilidades y cumplimiento de las mismas, la cual es firmada por los viajeros y regresada a su jefe directo.

4.1.6 Contacto de la compañía

Se recomienda que se proporcione el nombre y teléfono de la persona responsable dentro de la empresa. Esta persona deberá estar disponible para responder preguntas, canalizar quejas o acumular sugerencias de los receptores del documento.

Un punto específico sobre el contacto para información provee una conveniente referencia para los viajeros. Ayuda a evitar pérdidas de tiempo asociado con tratar de encontrar la información en cuestión. También ayuda a reducir el número de llamadas a departamentos que no tienen jurisdicción.

4.1.7 Agencia de viajes designada

Todas las reservaciones de avión, tren, hotel y renta de autos deberán ser hechas a través de la Agencia de Viajes designada. Esto ayudará a asegurar que los arreglos de viaje cumplan con los requerimientos establecidos, hacer los arreglos de viaje más fáciles para los viajeros, asegurar información directiva, más consistente y completa, y ayudar a dirigir a los viajeros a los proveedores predilectos.

Adicionalmente, esta sección deberá incluir nombre, teléfonos y horas de oficina, e instrucciones para entrega de boletos de la Agencia de Viajes designada, como ayuda a los viajeros que efectúen estos trámites.

4.2 **Transportación**

Existen varios métodos de transportación utilizados que podrían ser delimitados en la política de viajes.

4.2.1 Transporte aéreo

Es recomendable que se dedique una sección especial para determinar las políticas y procedimientos de viaje aéreo, esta sección podría incluir información acerca de cada uno de los siguientes tópicos:

1. Clase de servicio. Se establecerán lineamientos para la clase de servicio a solicitar en viajes domésticos e internacionales para todos los niveles de empleados. La mayoría de las compañías limitan la clase de servicio aprobada a turista para viajes domésticos y clase ejecutiva para viajes internacionales de más de 6 horas (sin incluir escalas). El viaje en primera clase podrá ser considerado cuando exceda las ocho horas. Además cualquier excepción para la Alta Dirección deberá ser incorporada a la política para evitar confusiones respecto a su cumplimiento.

2. Tarifa aérea más baja. El viaje aéreo es típicamente el gasto de viaje y representación más grande en el presupuesto de una compañía. Para reducir costos y practicar el control, se requiere que, en lo concerniente al uso de tarifas reducidas se defina claramente, de tal forma que los empleados entiendan las expectativas de la compañía. Esto para asegurar el máximo uso de éstas en aquellos empleados que viajan en clase turista, y así facilitar su seguimiento y cumplimiento.

Las siguientes variables deberán ser consideradas e incluidas para reducir costos de viaje elevados y aclarar la política de la compañía en cuanto a la selección de la tarifa más baja apropiada:

- a) Vuelos directos, con escala o en conexión, el que resulte más económico
- b) Uso de aeropuertos alternos cuando aplique
- c) Un período de espera específico (mayor o menor) para horarios de salida y llegada
- d) Uso de tarifas no reembolsables o con cargos por cambio y cancelación
- e) Costo/Beneficio de estancia en fin de semana
- f) Un nivel de ahorros mínimos a ser determinados por la dirección y establecidos en la política (ej. \$100 dólares por viaje).

3. Programas de viajero frecuente. En cuanto se establezca una fuerte y clara política sobre la tarifa aérea más baja, se ayudará a minimizar el abuso debido a programas de viajero frecuente.

La mayoría de las empresas encuentran que el seguimiento y colección de estos premios no repercute en los costos debido a las cargas administrativas, aunado que hay la posibilidad de que la colección de estos premios pueda impactar la moral de los empleados.

La mayoría de las empresas con una política fuerte acerca de las tarifas mas bajas y un buen reporte de excepciones han decidido dejar a los viajeros conservar los beneficios. Sin embargo, un lenguaje directo deberá establecer que bajo ninguna circunstancia el viajero, podrá seleccionar una tarifa mayor sobre la base de la participación de estos programas.

4. Uso de aviones privados y rentados. Se deberán desarrollar instrucciones cuando el uso de aviones privados o rentados es aceptable. Las variables importantes a considerar son los costos, conveniencia, nivel del empleado, y riesgos de manejo.

5. Empleados viajando juntos. Para evitar posibles consecuencias si ocurriera un accidente, el criterio usado incluye el nivel, interrelación entre empleados de diferentes departamentos y oficinas, y el total de empleados de la misma categoría que viajen juntos.

4.2.2 Renta de autos

Una sección en el documento facilitará su cumplimiento y controlara costos de arrendamiento.

1. Proveedor predilecto. Para negociar mejores tarifas es indispensable tener un proveedor primario. Es recomendable que las tarifas negociadas del proveedor primario y sus números corporativos sean incluidas como parte de la política. Esta información deberá ser distribuida a los viajeros, autorizadores de reportes de gastos, y a la Agencia de Viajes designada. Incluyendo esta información adicional como parte del documento facilitará su cumplimiento y ayudará al control de costos en renta de autos.

2. Límite de tamaño. Se deberá establecer el límite de tamaño del auto a ser rentado. La mayoría de las compañías encuentran los autos intermedios o más pequeños como los más adecuados, cuando viajan hasta cuatro personas juntas. Excepciones a estos límites de tamaño podrán ser hechas para los pasajeros que porten exceso de maletas o equipaje, y se solicitará una explicación en el reporte de gastos.

Hay una significativa diferencia entre los costos de la renta de autos pequeños y de lujo. La implementación de esta política ayudará a reducir costos innecesarios.

3. Reabastecimiento de gasolina. Las compañías arrendadoras rutinariamente cobran más por la gasolina que los precios marcados por el mercado. Por lo que es recomendable reabastecer gasolina antes de regresar el auto al arrendador. Es importante que los viajeros estén enterados de esta sencilla forma de ahorrar en los gastos de viaje.

4. Transportación alterna. Se sugiere, para reducir costos, el uso de taxis, transportación del hotel o transportación pública cuando sea más económica que la renta de auto.

4.2.3 Auto privado

Se deberá definir cuando es apropiado el uso de auto personal. La solicitud de recibos y control de kilometraje deberá ser incluida, así como la actual tarifa a reembolsar por kilómetro.

4.2.4 Tren

La compañía tal vez quiera considerar el uso del tren en viajes domésticos e internacionales. Se podrían incluir clases de servicio, distancia, y uso de tren como alternativa al viaje aéreo o renta de autos.

4.2.5 Taxi

Se recomienda que la política establezca lineamientos para el uso de taxis, servicios de automóvil, incluyendo el nivel del empleado, distancia, límite de gastos, y documentación apropiada.

4.3 Hospedaje

4.3.1 Listado de hoteles preferenciales

El listado de hoteles preferenciales, junto con sus ubicaciones y tarifas negociadas, debe ser distribuido a todos los receptores de la política, junto con una copia del programa ejecutivo de hoteles para una apropiada selección.

Adicionalmente, el mismo listado deberá ser proporcionado a la Agencia de Viajes a fin de que la tarifa mas baja sea aplicada en cada reservación. Proveer de tal listado es un camino sencillo para reducir costos de hospedaje y pequeñas o nulas inconveniencias para el viajero.

4.3.2 Suites y pisos ejecutivos

Muchas compañías establecen una política para el uso de pisos ejecutivos, suites y niveles especiales, permitiendo ésta distinción solamente a la alta dirección.

4.3.3 Procedimiento de cancelación

Es importante mencionar los procedimientos o responsabilidad implicada por cancelación de reservaciones garantizadas.

Los viajeros deberán ser instruidos en cancelar las reservaciones garantizadas, para evitar cargos de “No Show”. Es indispensable que se sepa que cualquier cargo en que se incurra por no cancelar reservaciones de hotel garantizadas será responsabilidad de los viajeros.

4.4 Viajes en grupos y convenciones

Para la mayoría de las organizaciones, los viajes en grupo o convenciones representan un gasto por demás significativo. Estudios realizados muestran que reducciones de costos de hasta el 25% han sido posibles en los servicios proporcionados.

Se considera grupo cuando 10 ó más personas viajan a un destino común con el mismo propósito.

4.5 Alimentos y gastos de representación

La política deberá contener definiciones completas para comidas personales, de negocios y de representación.

Se recomienda una explicación completa sobre estos lineamientos e identificar los requerimientos fiscales. La siguiente información es solicitada por la SHCP, y deberá ser incluida en el reporte de gastos:

1. Nombre de los invitados a algún entretenimiento, sus títulos y nombre de sus compañías.
2. Nombre y localización del establecimiento donde el evento tuvo lugar.
3. Cantidad exacta y fecha del gasto.
4. Tema de negocio tratado.

En el caso de eventos de entretenimiento, el momento en que se discutió el negocio (ej. antes, después o durante el evento).

4.5.1 Lineamiento de gastos

Es importante establecer límites en los gastos de alimentación por persona para desayuno, comida o cena basados en la variedad de costos de vida en las diferentes regiones a las cuales viajan los empleados (como las grandes metrópolis contra los pequeños poblados). Esto ayudará a los viajeros y autorizadores de gastos a determinar los niveles de gastos aceptables y restringir los gastos en alimentación.

4.5.2 Empleados comiendo juntos

Se recomienda que la política indique que el empleado con mayor jerarquía presente en la comida sea quien pague la cuenta. Inducir esta política asegurará que el aprobador de los reportes de gastos sea alguien diferente al empleado que incurrió en el gasto.

4.6 Viáticos del cónyuge

Es importante indicar en que circunstancias es aceptable que la esposa pueda acompañar en viajes de negocios.

Se recomienda que haya una sección que incluya los siguientes tópicos:

Circunstancias en que es aceptable (Negocios o entretenimiento).

Procedimientos de aprobación.

Reporte y reembolsos.

4.7 Otros gastos reembolsables

Se recomienda incluir una sección independiente listando las categorías de cargos misceláneos que son reembolsables y bajo que circunstancias. Por ejemplo, si la lavandería o

servicio de valet es reembolsable, hay que establecer de cuantos días como mínimo debe ser el viaje para que sea necesario incurrir en costos de lavandería.

Es recomendable establecer lineamientos de propinas (Ej. Comidas, maleteros, camaristas, etc.)

Los siguientes puntos podrían ser incluidos en esta sección:

1. Cargos de Bar
2. Servicios relacionados a negocios
3. Servicio a cuartos
4. Conversión de moneda
5. Cargos de seminarios
6. Membresías / Suscripciones
7. Estacionamientos / Casetas
8. Faxes / Telegramas
9. Lavandería / Valet
10. Regalos
11. Lineamientos específicos de propinas
12. Llamadas por teléfono aéreo / Celular

4.8 Gastos no reembolsables

Habrà que incluir una sección que liste los gastos no reembolsables a los empleados en ninguna circunstancia.

Como ejemplos se incluyen los siguientes:

1. Membresías en programas de Aerolíneas
2. Cargos de niñeras

3. Servicio de barberos y peluqueros
4. Minibar y películas en la habitación
5. Compra de papelería y programas de cómputo
6. Cargos por cuidados de mascotas
7. Maletas y equipajes
8. Multas de tránsito
9. Pago de películas en vuelo

Un listado completo de los tópicos reembolsables y los no reembolsables contribuirá a controlar los costos y eliminar cualquier duda de los viajeros respecto a cuales gastos sentirán los autorizadores “razonables y necesarios”.

4.9 Método de pago

La implementación de un método de pago específico reducirá la exposición de la empresa a gastos inflados e indocumentados y podrá reducir los actuales costos de viaje y representación.

En la actualidad existen algunos métodos. La mayoría de las empresas dan viáticos, pero también existe el uso de la tarjeta de crédito.

Se recomienda definir el criterio específico para la expedición de tarjetas. Por ejemplo: proveer de tarjetas a todos los empleados que viajan al menos dos veces al año o que incurrir en gastos locales o de entretenimiento por \$500 dólares o más.

Esto asegura que los beneficios totales del programa, incluyendo la información del manejo de cuenta comprensible y reducción de adelantos en efectivo, puedan ser realizados.

Adicionalmente se recomienda eliminar cualquier vaguedad concerniente al estado opcional de la recepción de la tarjeta, estableciendo que puede ser solicitada por cualquier empleado que caiga en los límites establecidos.

Es importante señalar instrucciones sobre como solicitar una tarjeta empresarial e incluir el nombre del contacto empresarial, una copia de la solicitud y el procedimiento para su llenado y aprobación. Así como informar a los empleados del sistema de facturación y explicar su responsabilidad sobre el pago y los procedimientos de cancelación por pagos atrasados.

También es importante señalar los lineamientos sobre anticipos en efectivo para los empleados que tengan la tarjeta cancelada por adeudo.

Es recomendable establecer cuál será el único medio de pago autorizado para avión, hotel, renta de autos, comidas y gastos misceláneos en todo lo posible. Así como establecer que la tarjeta empresarial debe ser utilizada solo para gastos de negocios.

Los sistemas de la tarjeta empresarial ofrecen información administrativa amplia y ordenada a través de diferentes medios, para ayudar a la empresa a negociar con los proveedores mejores tarifas, para elaborar el presupuesto y controlar los gastos. Además de reducir los anticipos en efectivo, la compañía contará con recibos de cargos.

Cuando se habla de anticipos, deberá establecer las circunstancias en las que un empleado es elegible para solicitarlo. Es recomendable que esta elegibilidad esté limitada a cualquier viajero que crea incurrir en gastos extraordinarios, o bien, fuera de presupuesto.

Es recomendable fijar un límite de tiempo antes del viaje para obtener un anticipo. Así como limitar el monto de los mismos por día y por viaje.

Las compañías que requieren a los empleados el pago de los gastos de viaje con sus propios recursos o tarjetas de crédito personales posiblemente manejarán límites mayores de anticipo aumentando el flujo negativo de la empresa.

La política deberá incluir instrucciones sobre el proceso de cobro de los anticipos no comprobados.

En el capítulo anterior se explicaron con más detalle las características de cada uno de estos métodos de pago. Sin embargo es importante que la política de viajes delimite su uso.

4.10 Documentación

Debe establecerse tipo de comprobante fiscal a ser aceptado. Como serían los cargos a la tarjeta o en el caso de efectivo, recibos sellados en la caja, que cumplan con los requisitos fiscales. Esto rechazaría la posibilidad de notas de remisión como comprobantes de gasto.

De acuerdo al tipo de gasto hay que solicitar el comprobante original adecuado, como a continuación se describe:⁴⁰

<u>Gasto</u>	<u>Comprobante</u>
Aéreo	Copia del itinerario y boleto original
Hotel	Folio original y factura de pago
Renta de Auto	Contrato de renta y factura de pago
Comidas y Representación	Voucher y copia de recibo de la caja registradora
Otros	Voucher y copia de recibo de la caja registradora

⁴⁰ AMERICAN EXPRESS, Op Cit, p. 16

Así como, los requisitos fiscales que deben cumplir todos los comprobantes, notas o facturas, los cuales se indican a continuación:

1. Facturas impresas en imprentas autorizadas
2. El nombre y domicilio fiscal del establecimiento
3. Clave del Registro Federal de Contribuyentes
4. Número de folio
5. El nombre, domicilio fiscal y Registro Federal de Contribuyentes de la empresa que efectúa el gasto.
6. Lugar
7. La cantidad exacta y fecha del gasto
8. Valor unitario del servicio o mercancías
9. Importe total consignado en número y letra
10. Impuesto al Valor Agregado (IVA)

4.11 Proceso del reporte de gastos

Es recomendable incluir el formato del reporte de gastos y las instrucciones para su elaboración, el cual deberá ilustrar cómo hacerlo y cómo los gastos deben ser reportados.

4.11.1 Desglosar facturas por categoría

Se recomienda que el reporte de comidas se divida por categoría (desayuno, comida, cena). Esto ayudará a los autorizadores y auditores a determinar si los gastos son razonables.

4.11.2 Aprobaciones

Deben señalarse claramente cuales autorizaciones deben obtenerse y cuales son los límites autorizados, así como informar qué autorizaciones adicionales se requieren para gastos extraordinarios.

4.11.3 Elaboración de la cuenta de gastos

Es importante incluir instrucciones sobre la frecuencia de elaboración de la cuenta de gastos y el período en que se debe presentar. Es recomendable que se elabore dentro de los cinco días después del viaje. Cuando el viaje sea más largo deberán realizar un reporte por lo menos cada dos semanas.

La entrega del reembolso al viajero y la comprobación de los anticipos otorgados en menor tiempo, depende del periodo establecido, aprobación y auditoría de las cuentas de gastos.

4.11.4 Tiempos

Se recomienda incluir en el reporte de gastos la fecha de elaboración, autorización y verificación contable, así como la firma del viajero.

4.12 VAT

Si una porción del presupuesto de gastos de viaje y representación se efectúa en viajes internacionales a Europa y/o Canadá, se podrán reclamar el Impuesto al Valor Agregado (“ValueAdded Tax” VAT) en algunos de los gastos efectuados por los viajeros. Si este impuesto es reclamado, se deberán detallar los requerimientos para solicitarlo y cobrarlo. Un ejemplo en este caso es el impuesto de las compras en el extranjero. El extranjero no tiene la obligación de pagar los impuestos del país que visita. Al ser un visitante, solo debe pagar el valor (como en el Duty Free), pero necesita ir a cobrar sus manifiestos y recuperar el IVA. Solo que si las compras son de la compañía, el IVA recuperado es propiedad de la empresa, no para beneficio personal del empleado.

4.13 Gastos de mudanza de empleados

Se recomienda que las nuevas provisiones respecto a reembolso por reubicación sean incluidas en su política de viajes y comunicado a todos los departamentos concernientes.

Es valioso que la empresa considere los gastos en los que incurren los empleados al ser trasladados o transferidos a otra plaza en otra localidad. Si la empresa decide cubrir estos gastos, es importante que se establezca por escrito.

CAPITULO V

GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION EN MEXICO

Como estudiamos en los capítulos anteriores, los gastos de viaje y representación son una erogación considerable para la gran mayoría de las empresas. Dentro de numerosos estudios realizados a lo largo de los últimos diez años, se ha observado que estos gastos que entran dentro de la parte de gastos de venta en el estado de resultados, son el tercer gasto controlable en muchas empresas, después de los salarios y procesamiento de datos. Por lo que las empresas deben prestar más atención a su forma de controlarlos, ya que con esto puede reducir considerablemente y generar ahorros sustanciales para la compañía

Las cifras proporcionadas por los participantes en los estudios indican que este rubro de gastos es un factor importante en el presupuesto corporativo, ya que muchos de los conceptos que los integran son parte de la estructura misma de la compañía, como son los siguientes factores:

- a) El número de empleados, sucursales y la necesidad de viajar fuera del país.
- b) El tipo de negocio que la compañía tiene, incluyendo el número de empleados que viajan frecuentemente por negocios y los que no viajan pero atienden clientes localmente.
- c) Los controlables, ya que está dentro del poder gerencial (como la cantidad de dinero pagada por un boleto de avión o una habitación de hotel, la cantidad de efectivo que la compañía tiene invertido en anticipos en un momento dado).

A continuación haremos una comparación de los elementos críticos en el manejo y administración de estos gastos. Dentro de esta comparación analizaremos todos los puntos integrantes del ciclo de los gastos de viaje y representación.

5.1 Situación actual en México

Se han realizado importantes estudios sobre cómo controlan los Gastos de Viaje y Representación las empresas mexicanas.

5.1.1 Tendencias

En el último estudio realizado por American Express en el año de 1997 se clasificó al sector empresarial en México de acuerdo a las siguientes categorías:⁴¹

Tamaño	No. de empleados
Pequeñas	16 a 100
Medianas	101 a 250
Grandes	Más de 250

En 1992 se realizó un estudio en las 14, 531 empresas que tienen 100 empleados o más. Para 1997 se estudiaron 311,000 compañías del sector privado, con más de 16 empleados. De acuerdo a estos estudios se observaron las siguientes tendencias:⁴²

Los Gastos de Viaje y Representación en México constituyen una enorme suma de dinero. Se estima que, durante 1992, sólo las principales compañías gastaron un máximo de \$1.86 mil millones de dólares. Esta suma representa un incremento del 35% sobre el estimado en 1989 de \$1.36 mil millones de dólares. Para 1997 la suma alcanzó los \$7.26 mil millones de dólares. Implicando que diariamente las empresas nacionales y multinacionales realizaron un gasto aproximado de 19 millones 890 mil dólares. Comparativamente con el dato de 1992, las empresas con más de 100 empleados invirtieron más de \$3.48 mil millones de dólares.

⁴¹ AMERICAN EXPRESS, Estudio Sobre los Gastos de Viaje y Representación en México, p.2

⁴² Estudio de American Express sobre los Gastos de Viaje y Representación en México. 1993/1994, Tercera Edición, pg. 2.

Para 1992 el total de Gastos de Viaje y Representación se aproximó a un equivalente del 3% de las importaciones del país durante el año y al 4% de las exportaciones. Para 1997 dichos gastos equivalen al 60% de las inversiones extranjeras directas y supera al ingreso recibido por la industria turística durante el mismo periodo. Es evidente que estamos hablando de una inversión substancial.

En las principales compañías mexicanas, el 17% de los empleados incurren en este tipo de gasto, ya sea tomando viajes donde pasan la noche o atendiendo a clientes localmente. Esta cifra alcanza el 28% en firmas multinacionales. El promedio por empleado que incurre en tales gastos casi alcanza los \$4,000 dólares anuales. Con tantas personas involucradas en este tipo de gasto, la administración eficiente de los Gastos de Viaje y Representación es esencial.

A pesar de que la cantidad de dinero invertida en este concepto es tan significativa, la porción de las empresas mexicanas que ya está tratando de explotar las oportunidades de ahorro mediante la mejor administración de los Gastos de Viaje y Representación, sigue siendo menor de lo que podría ser. La mayor parte de las compañías que están en busca de medios para controlar sus gastos, por lo general no han logrado hacerlo a fondo.

5.1.2 El ciclo de viajes

1. Política de viajes

La administración de los Gastos de Viaje y Representación, por medio del establecimiento de una política corporativa que los controle, no ha obtenido suficiente prioridad en todas las compañías. Para 1992 más del 33% de las compañías aún no tenían una política de viajes escrita. Y de las que la tienen, un 34% de ellas las revisan "cuando es necesario". Lo cierto es que estas revisiones no se hacen con regularidad, generando información obsoleta y una falta de rigor en el cumplimiento de las políticas. Un 48% de las compañías reconocen que

sus políticas se interpretan libremente o no se cumplen. Para 1997 el 60% de las empresas no cuentan con una política de viajes formal y documentada.

Las empresas que cuentan con políticas establecidas, formal o informalmente, el 58% las ha comunicado a sus viajeros, el 37% a la gerencia y a niveles superiores. Sólo el 5% de las empresas comunica su política a su agencia de viajes. De esta forma el 95% de las compañías pierden una gran oportunidad para controlar sus Gastos de Viaje y Representación.

2. Manejo de viajes

El primer requisito para tener control de los Gastos de Viaje y representación es el tener una imagen clara de cuánto dinero una compañía actualmente gasta en esa área; en total, por categoría y por vendedor.

Las principales compañías en México invierten el dinero de Gastos de Viaje y Representación de la siguiente manera:

<u>Concepto</u>	<u>1992</u>	<u>1997</u>
Boletos de avión	34 %	35%
Hospedaje	29 %	26%
Alimentación	20 %	11%
Representación	8 %	
Mantenimiento de autos	5 %	
Renta de autos	3 %	1%
Otros	1 %	7%
Taxis, Peaje		6%
Telecomunicaciones		6%
Autobuses		8%

“Los viajes aéreos integran la categoría más grande de las inversiones en los Gastos de Viaje y Representación. Es sorprendente que cuatro de cada 10 de las compañías con políticas no tengan reglas que los controlen. El mayor costo de los gastos de viaje continua siendo el de transporte. Sumando los viajes aéreos (35%), autobuses (8%), taxis, peaje (6%), renta de autos (1%), llega a un 50%.”⁴³

La mayor parte de los Gastos de Viaje y Representación se efectúan dentro de México (82%). Sin embargo, para las empresas multinacionales, un cuarto (24%) de sus Gastos de Viaje y Representación se realizan fuera del país.

Entre todos los empleados que incurren en Gastos de Viaje y Representación, aproximadamente cuatro de cada cinco, 81%, pasaron por lo menos una noche fuera de la ciudad. En su mayor parte los gastos se realizan en México. No obstante, aproximadamente una quinta parte, 18%, corresponde al extranjero. Esto se atribuye al hecho de que los viajes fuera del país suelen ser más costosos y de más larga duración.

Más del 73% de las empresas mexicanas usan una o más agencias de viaje para uno u otro fin. Una de cada 4 firmas coordina sus viajes comunicándose directamente con las aerolíneas, hoteles, agencias de alquiler de autos, etc.

En México, aproximadamente una de cada dos empresas ha logrado beneficios negociados con los hoteles, y una de cada cinco ha negociado descuentos con sus proveedores de viajes aéreos.

Las tarifas negociadas para los servicios de viajes aéreos, hotel y alquiler de autos, están convirtiéndose en una parte importante de la industria de viajes. Aunque en México, menos de dos por cada diez firmas han unido fuerzas con su agencia de viajes para negociar mejores tarifas aéreas, o mejor precio de hoteles. Cuando negocian, 8 de cada 10 lo hacen

⁴³ Ibidem. P.8

por su cuenta. Pocas veces las agencias negocian a favor de una empresa sin la directa participación de esta.

3. Método de pago

En México, la forma de pago causa una de las principales fugas de recursos destinados a los gastos de viaje y representación. Las fallas más importantes de las compañías mexicanas son dos:⁴⁴

- a) Pagar de manera directa y en efectivo a los proveedores.
- b) Conceder anticipos en montos muy altos a los empleados que realizan viajes de negocios.

El método mas usado en México son los anticipos en efectivo. Las empresas usan estos anticipos el 65% de las veces. Un 4% adicional de las compañías usan un fondo revolvente (anticipo permanente de efectivo). Es cierto que los empleados necesitan efectivo en sus viajes pero el dinero prestado en esta forma, antes de incurrir en gastos, representa una cantidad significativa de efectivo fuera de circulación que las compañías podrían aprovechar de manera más productiva.

Las compañías usan una gran variedad de métodos para pagar estos gastos, entre ellos los siguientes:

Anticipos temporales en efectivo	87%
Anticipos permanentes en efectivo	31%
Tarjetas corporativas, de cargos y/o combinadas	70%
Crédito personal de los empleados	35%
Crédito directo extendido por aerolíneas y hoteles	20%

⁴⁴ Ibidem. P.10

Lo que significa que las empresas usan más de un método a la vez. Esto indica, por ej., que en el 87% de las empresas se dan anticipos.

Del total de dinero invertido en gastos de viaje y representación, las empresas lo pagaron de la siguiente manera:

Pago directo a proveedores	30%
Efectivo	27%
Pago agencia de viajes	17%
Tarjetas corporativas	10%
Reembolsos	9%
Otros	7%

Casi todas las empresas con tarjetas de compañía se sienten satisfechas de tenerlas: el 55% estima que los servicios prestados son excelentes o muy buenos. A pesar de estos altos porcentajes de aprobación, las tarjetas de compañía no suelen ser el principal medio de pago usado por las empresas en México.

4. Reporte de gastos

Cada viaje exige que el viajero presente un reporte de gastos. En México, dos de cada tres firmas requieren que el reporte se someta inmediatamente después del viaje, el 20% pide un reporte semanal, el 4% quincenal, el 9% mensual. El tiempo promedio que en la realidad toma presentar en México el reporte de gastos es de 9 días.

En el 91% de los casos las firmas exigen que se adjunten recibos para todos aquellos gastos que pueden ser documentados. Un 7% pide recibos para aquellos gastos que excedan de cierto mínimo.

El 47% de las empresas aseguraron que realizan un seguimiento habitual de su información interna.

5.2 Situación mundial

Las compañías que han centrado su atención en formular, comunicar y hacer cumplir las políticas apropiadas pueden lograr un mayor nivel competitivo. Trabajando con vendedores que reducen los costos directos de viaje y captando la información necesaria para lograr y mantener presupuestos de Gastos de Viaje y Representación razonables.

Dentro de los estudios realizados se incluyen los realizados en el resto del mundo. Esto se hace para que las empresas multinacionales puedan observar el control ejercido en países en donde tiene filiales y a donde realiza viajes. Como ejemplos son Estados Unidos, Brasil, Argentina, Australia, Alemania, Canadá, Nueva Zelanda, Europa (en general), de los cuales el siguiente resumen es un promedio de todas.

Estudios realizados en 1994 indican que las organizaciones norteamericanas invirtieron aproximadamente \$136 billones de dólares en gastos de viaje y representación durante el año 1993, aunque Estados Unidos venía recuperándose de una recesión.⁴⁵

5.2.1 El ciclo de viajes

1. Política de viajes

El 64% de las compañías tienen políticas formales y escritas. Y otro 29% cuenta con guías informales. Casi dos de tres compañías que cuentan con políticas de viajes, publica éstas en

⁴⁵ AMERICAN EXPRESS, Survey of Business Travel Management, p.1

un sólo documento. Y poco menos de la mitad las distribuye entre sus empleados. Sólo el 38% las da a conocer a su agencia de viajes.

De las compañías que cuentan con una política, el 54% las aplican con un control moderado, por otro lado, el 40% tienen políticas laxas y sólo el 6% las aplica restrictivamente.

Casi un tercio de las compañías no tienen políticas previstas especificando las condiciones sobre las cuales las tarifas aéreas deben de basarse. Algunas empresas todavía permiten que sus empleados viajen en primera clase.

2. Manejo de viajes

Comparativamente, las principales compañías en el resto del mundo invierten el dinero de la siguiente manera:

<u>Concepto</u>	<u>Países 1er mundo</u>	<u>México</u>
Boletos de avión	43 %	35%
Hospedaje	21 %	26%
Alimentación	15 %	11%
Renta de autos	8 %	1%
Otros	3 %	7%
Entretenimiento	10%	

El 40% de las empresas tiene operaciones a nivel internacional.

Al igual que en México el 73% de las empresas cuentan con una agencia de viajes designada para el manejo de sus viajes de negocio. Por otro lado 46% de las compañías que tienen acuerdos con alguna agencia de viajes, manejan algún tipo de reparto de utilidades, pagando

gastos administrativos a la agencia por el volumen tan grande de arreglos de viaje manejados.

El 38% de las empresas, tienen gerentes de viajes que manejan todo lo referente al arreglo de viajes dentro de la empresa. Y 28% de las empresas tienen departamento de viajes. 38% de las empresas reciben tarifas aéreas especiales, de acuerdo al volumen adquirido. Y 47% de las compañías reciben descuentos en tarifas hoteleras, así como un 62% de tarifas negociadas para renta de autos.

3. Método de pago

El anticipo de efectivo como método de pago ha disminuido. El 22% de las compañías Estadounidenses han eliminado todo tipo de anticipos, utilizando la tarjeta corporativa como el principal método de pago. El 74% de las compañías utiliza la tarjeta corporativa. El pago directo a proveedores de viajes ha disminuido, siendo este un 34%.

4. Reporte de gastos

El retraso en la entrega de los reportes y la documentación incompleta son un problema sustancial para el control de los gastos de viaje. Casi dos tercios de las compañías en el resto del mundo auditan sus reportes, mientras el 55% de las empresas mexicanas lo hacen. En cuanto al reporte de gastos, el proceso administrativo utilizado cada vez esta más automatizado. Las compañías han observado que implementar la automatización es extremadamente efectivo.

5.3 Conclusión

Como podemos ver, México todavía tiene mucho campo para mejorar. Hay pocas empresas que llevan la vanguardia, y las empresas que generan más ahorros en este rubro, son las que

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

han dedicado tiempo para analizar su administración y control efectivo. Estas comparaciones realizadas de México con respecto al Mundo, nos ayudan a identificar en qué puntos podemos crecer y aprovechar los conocimientos en la materia que otros países tienen sobre el nuestro.

CAPITULO VI CASO PRACTICO

En el siguiente capítulo aplicaremos todo lo visto en los cinco anteriores. El caso práctico consiste en definir la estructura de la empresa a analizar y determinar la situación actual de la misma en cuanto a sus gastos de viaje y representación. Lo que vamos a analizar es la estructura de su política de viajes y elaboraremos una nueva, aplicando todos los conocimientos anteriores, para ayudar a la empresa a controlar sus gastos.

Existen tres niveles de control para una política de viajes. Una política puede ser restrictiva, moderada o laxa.

Por definición restrictiva viene de la palabra restringir lo cual significa “ceñir, circunscribir, reducir a menores límites. Que limita o acorta”⁴⁶ Hablando de una política de viajes restrictiva implica que la empresa no acepta excepciones, si el viajero no la aplica tal cual debe ser, el se hace responsable de los excedentes utilizados, o de sus desviaciones de la política. No establece rangos. Simplemente es una cantidad, y se tiene que adecuar a ella. La consecuencia de este nivel de control es que los empleados acabarán pagando parte de los gastos con su propio dinero. Este nivel de control podríamos decir que es tan malo como el del control laxo, porque no permite que se use el criterio, y limita a la gente a actuar. Ocasionando que el empleado no esté interesado realmente en proporcionar un beneficio a la empresa.

Laxo es “flojo, no tirante o firme”⁴⁷ En las políticas de control laxo lo que ocurre es que la empresa no pone interés en controlar sus gastos; no se da cuenta de los grandes ahorros que puede ocasionar el aplicar una política de viajes. Y aquí los empleados pueden gastar demasiado, tienen un parámetro pero como no se verifica su cumplimiento, le toman la medida a la empresa.

⁴⁶ Diccionario enciclopédico Salvat Alfa. P. 961

⁴⁷ Ibidem, p. 665.

Finalmente moderado significa “que guarda el medio entre los extremos”⁴⁸ Este tipo de política es la que tiene la mayoría de las empresas, balanceando su necesidad por control con las necesidades de los viajeros.

6.1 Historia

La empresa a analizar es un organismo de enseñanza, investigación e información por medio del cual las autoridades monetarias y otras entidades financieras de América Latina y el Caribe intercambian sus experiencias, mejoran el conocimiento de los aspectos monetarios de sus economías y le dan una adecuada difusión.

Es una asociación civil que se constituyó formalmente en la Ciudad de México en septiembre de 1952, la cuál tiene 31 asociados entre bancos centrales y entidades afines. Dicho organismo tiene como razón de ser los siguientes objetivos:⁴⁹

1. Promover un mejor conocimiento de las cuestiones monetarias y bancarias, y de los aspectos atinentes a la política fiscal de América Latina y sus relaciones con la economía en general.
2. Realizar investigaciones y sistematizar experiencias y enseñanzas en esos campos.
3. Preparar al personal mediante la organización de seminarios y cursos especiales de capacitación. Principalmente capacita al personal de los bancos centrales y otras entidades financieras.
4. Difundir información de los acontecimientos de importancia internacional en el campo de la política monetaria, bancaria y fiscal.

⁴⁸ Ibidem, p. 756

⁴⁹ El Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, 1952-1992: El camino Recorrido, p. 7

La estructura de la organización es la siguiente: para llevar a cabo las actividades de la empresa, se cuenta con la ayuda de los departamentos de Adiestramiento, Investigaciones, Información, y Finanzas y Administración, así como de la oficina de Relaciones Internacionales.

De dichos departamentos el área que más realiza viajes es de Adiestramiento, ya que entre sus funciones destacan las siguientes:

1. Realiza las tareas técnicas y administrativas inherentes a la organización de los programas básicos y especiales.
2. Lleva a cabo las labores necesarias para la realización de seminarios destinados a estudiantes y profesionales.

La empresa cuenta con un total de 60 personas, de los cuales dos ejercen funciones directivas, siete tienen cargos ejecutivos y diecinueve desempeñan labores técnicas. Los demás forman parte del personal de secretaría y de distintos servicios generales.

Los recursos financieros de la institución provienen, en su gran mayoría, de las entidades Asociadas y de las cuotas de Colaboradores.

El procedimiento utilizado es el siguiente. El centro de investigación prepara conferencistas, aparte de tener sus propios expositores, e informa a los Bancos Centrales de los cursos a impartirse. Todo esto se hace con tiempo. Al iniciar el año se presupuesta la inversión necesaria para llevar a cabo estos cursos. Algunos serán en México, otros en América del Sur como es Guatemala o Venezuela, América Central siendo uno de ellos la República Dominicana y hasta en el Caribe. Envía a los conferencistas y profesores al país en donde se impartirá el curso. Prepara folletería, material didáctico y demás instrumentos necesarios para que el curso se imparta con el nivel y categoría adecuada. Los cursos son solicitados por los bancos centrales, por lo que ellos pagan para que sus funcionarios se capaciten.

Además de organizar e impartir el curso, los empleados de esta institución realizan todos los preparativos para que dichos seminarios tengan el nivel académico necesario para estos ejecutivos. Prepara el programa, realiza los contactos sobre el lugar en donde será el seminario, contacta agencia de viajes para enviar a sus conferencistas, proporciona lista de posibles hoteles donde pueden alojarse.

La empresa tiene un poco más de 40 años de fundada. Es una institución creada por algunos bancos centrales de América Latina que cuenta con apoyo gubernamental a nivel Latinoamérica y el Caribe.

En el siguiente apartado analizaremos la situación actual de la empresa, en cuanto al control utilizado para el manejo de sus gastos de viaje y se propondrá una política de viajes que genere ahorros sustanciales.

6.2 Situación Actual

La empresa cuenta con 60 empleados de los cuales viajan aproximadamente 12 por lo menos una vez al año. Existe un director y cuatro investigadores encargados de proyecto y zona. Divididos en los territorios de América del Sur, América Central y el Caribe. También están involucradas las áreas de Relaciones interiores, Adiestramiento y Supervisión. La compañía organiza, al año, aproximadamente 45 cursos y seminarios a nivel Latinoamérica. Dichos seminarios tienen una duración de una a dos semanas. Para los cursos programados se espera un cuorum de aproximadamente 30 integrantes, así como de 120 para los seminarios. Cuando el curso tiene una duración de una semana se contrata a 1 ó 2 profesores, y cuando es de dos semanas es impartido por 4 ó 5 expositores. Cuando es un seminario se involucran hasta 15 conferencistas. Ya que el seminario es similar a un congreso, en el que exponen en ciertos temas relevantes, discursos de una hora aproximadamente. Estos conferencistas pueden ser traídos de cualquier parte del mundo. Se busca al especialista en la materia y se le avisa con tiempo que se le desea contratar para que imparta una conferencia.

La mayoría de los profesores que imparten los cursos, son empleados de tiempo completo del instituto dedicados a la investigación.

En cuanto a materia de viajes se refiere, realizando un estudio somero de la situación de la empresa, se puede analizar que se tiene un alto nivel de viajes. Lo que se hace hoy en día es que cada área realiza sus arreglos de viaje de manera individual. Lo importante es no pasarse del presupuesto y ofrecer un curso de alto nivel.

Se cuenta con una política de viajes laxa en muchos puntos, ya que no esta escrita. No existe un documento formal, publicado, dado a conocer a los viajeros. Existen ciertas pautas y lineamientos conocidos, que delimitan la autorización de los gastos, determinando el tope máximo autorizado.

Para la autorización del proyecto el jefe de proyecto presenta su requisición de fondos al director. Una vez autorizada se pasa al departamento de finanzas y administración quien entrega lo equivalente a dólares solicitado en ese día.

Se solicita una requisición de fondos incluyendo nombre de la persona a viajar, cantidad necesaria de viáticos y de avión. Se tiene establecido un tope máximo de viáticos a asignarse. Dependiendo del país, el tope, ya que existen países en donde es más caro que otros. Por ejemplo si se organiza un curso en Guatemala se asignan 200 dólares diarios, si fuera en Venezuela serían 300, por el nivel económico del país. Al conferencista se le entregan sus viáticos, lo cual es su cuota diaria por el numero de días a estar en dicho país. Y además se le da su boleto de avión. Se le elaboran reservaciones de hotel, pero el puede cambiar a otro si no le gusta el asignado. Si el viajero cuenta con tarjeta corporativa puede pagar sus gastos con ella, y cuando regrese entrega notas por esos viáticos recibidos. De los 300 dólares recibidos sólo tiene que entregar recibos y facturas por el 90%. Por lo que 30 dólares diarios puede ahorrárselos y no presentar documentación a la empresa. Si la cuota fijada es muy baja para las necesidades reales, puede gastar más, y a su regreso comprobar la razón por la que no se apego a lo establecido. Se calcula que el 70% de los viáticos se usan

para pagar hotel, por lo que sólo reciben el 30% en efectivo y la diferencia se paga con tarjeta corporativa.

No se tienen proveedores preferenciales, a nivel organización, ya que quien tiene los contactos es cada Banco Central. Y ellos son quienes consiguen tarifas y descuentos. Sin embargo, todos los arreglos de viaje se elaboran a través de una agencia de viajes. Esto no es a nivel empresa, sino por área. El área encargada de preparar los cursos de Caribe, Centroamérica y Venezuela tiene una agencia a la que le solicita todos sus viajes. Dicha área tiene aproximadamente 50 viajes al año.

Esta agencia asignada no está proporcionando beneficios sustanciales. Sólo imprime boletos de avión. No ha proporcionado descuentos, o boletos gratis por el volumen, tampoco ha entregado reportes de número de viajes realizados en cada una de las tarifas. A sí es que la empresa no sabe los ahorros recibidos por manejar sus viajes con dicha agencia. Lo único reglamentado por la empresa es que sólo el director y subdirector pueden viajar en primera o business class. Y los técnicos (son directores de bancos y expositores) viajan en clase turista, de preferencia la más barata.

Otra cosa importante a considerar es que el encargado de proyecto cuenta con tarjeta de crédito empresarial, se cuenta con 15 tarjethabientes a la fecha. En dicha tarjeta se cargan todos los viajes de cada área. El encargado del proyecto paga todo con su tarjeta empresarial. Dicha tarjeta esta dada de alta en Membership Rewards, por lo que reciben puntos por el volumen gastado, y una vez obtenidos cierto numero de puntos, reciben viajes gratis. Pero este beneficio no es recibido por la agencia de viajes sino por el método de pago.

Existen múltiples oportunidades de ahorros para esta compañía. Y el primer paso es establecer una política de viajes bien definida a la cual se tengan que apegar. Es muy importante que la empresa le de la importancia que tiene al cumplimiento de la política.

De acuerdo al capítulo cuatro de este estudio, existe un lineamiento para determinar si la política de viajes esta desarrollada en todos sus puntos. Analizaremos la política existente para la empresa en estudio.

Primero que nada es importante establecer que no existe una política de viajes estructurada y definida como tal. Existen varios documentos, como son la requisición de fondos, la entrega de la documentación, y la definición del presupuesto de los cursos. Pero en sí, una política que determine los límites para gastos, no existe.

Cada área se encarga de determinar sus viajes, hacer sus arreglos. No existe un área que se encargue de todos los arreglos de viajes, que centralice información, todo esto se maneja de manera independiente.

6.3 Política de viajes

En este siguiente apartado proponemos una política de viajes para la compañía, de acuerdo a todos los puntos mencionados en el capítulo cuatro.

EMPRESA X

POLITICA DE GASTOS DE VIAJE Y REPRESENTACION

A la fecha: 1 de Enero de 199x

INTRODUCCION

(Portada)

México, D.F. a 1 de enero de 199x

Estimado Empleado:

La compañía en la que laboramos y de la que formamos parte busca estar en la vanguardia y tener el nivel de competencia a nivel internacional. Es muy importante para nuestra compañía el que cada uno de nosotros crezca como persona íntegramente, que actualice sus conocimientos y se realice profesionalmente.

La misión de nuestra compañía es capacitar a los funcionarios de la Banca Central a nivel América Latina y el Caribe. Es importante para esto que cada uno de nosotros esté preparado, y sobre todo que nos demos cuenta de la importancia que tiene el poder transmitir nuestros conocimientos y actualizar a dichos funcionarios.

El presente documento incluye la política de viajes a ser aplicada en toda la compañía. Es importante el que se puedan generar ahorros reales en la compañía. No lo haremos reduciendo nuestros viajes, sino más bien controlándolos mejor.

El contar con un documento formal y escrito, nos facilitará a todos la toma de decisiones y el proceso del viaje.

Agradezco a cada uno su participación y apoyo para que se cumpla adecuadamente esta política de viajes que está por implementarse.

Atentamente,

Director General
Compañía X

PROPÓSITO

El propósito de esta política de viajes es documentar las políticas y procedimientos que se deberán seguir cuando los empleados incurran en gastos relativos a viajes a nombre de la compañía. Por lo que es responsabilidad de los viajeros el cumplir con las políticas y de los autorizadores el cotejar minuciosamente que los reportes de gastos se cumplan. La empresa no se hace responsable por gastos realizados por los empleados que no se ajuste a esta política.

CONTACTO DE LA COMPAÑÍA

El área de Recursos Humanos será la responsable a dar informes y a ser el contacto directo de la compañía en cuanto a viajes. La Srta. Y esta disponible en la extensión 3333, para cualquier duda o información necesaria al respecto. Con ella se pueden canalizar quejas, responder preguntas o acumular sugerencias con respecto a la política de viajes.

ARREGLOS DE VIAJE

A partir de la fecha de expedición de esta política de viajes se cuenta con la agencia de viajes "AVSA" quien será la única agencia autorizada para realizar arreglos de viaje. Dicha agencia está disponible durante los siete días de la semana, de 9:00 a 19:00 hrs.

AVSA será la responsable de boletear los viajes aéreos, así como de presentar sugerencias para reservaciones de hoteles en los distintos países. Además de que la compañía cuenta con el apoyo de los bancos centrales para tarifas especiales en hoteles, la agencia de viajes apoyará con arreglos.

Es importante que el viajero entregue su perfil (formato) al departamento de Recursos Humanos, para que este a su vez, lo haga llegar a la agencia de viajes. Y al momento de las reservaciones se conozcan las preferencias de cada uno.

TRANSPORTE AEREO

El viaje en avión establece ciertos límites:

El viajero puede viajar sólo en clase turista, cuando son viajes domésticos. Cuando el viaje es internacional por más de seis horas tiene autorización para viajar en clase ejecutiva. Sólo el director y subdirector tienen la posibilidad de viajar en clase business o primera clase.

El costo de los viajes será cargado a la tarjeta corporativa de American Express del encargado del proyecto. Los viajeros no pueden pagar los boletos de avión directamente con tarjetas personales, para recibir puntos en los programas de viajero frecuente. La cuenta que acumula recompensas será la del jefe de proyecto, ya que dichas recompensas se utilizarán próximamente para obtener boletos gratis, para otros cursos.

HOSPEDAJE

El viajero puede solicitar a la agencia de viajes un listado de los posibles hoteles a los que puede llegar. Del 100% de los viáticos correspondientes, puede gastar hasta el 70% diario en hospedaje.

Por ejemplo si el viaje es a Venezuela, recibirá viáticos por 300 dólares Diarios, por lo que la tarifa máxima que la empresa X cubrirá al empleado para hospedaje es de \$210 dólares diarios. Si el empleado decide hospedarse en algún hotel más caro, por comodidad, el tendrá que cubrir la diferencia.

No existen tarifas negociadas con hoteles preferenciales. Quien tiene las tarifas negociadas son los bancos centrales de cada país. Pero si el viajero desea aprovechar dichos beneficios, debe ponerse de acuerdo con el contacto de la compañía, para que consiga dicha información.

La agencia de viajes AVSA tiene una lista de hoteles preferenciales, de la cual se pueden conseguir tarifas negociadas más bajas.

RENTA DE AUTOS

Del 30% de viáticos restante para gastos diversos, se incluyen los de transporte en la ciudad en la que estará el viajero. No se permite la renta de auto a cargo de la compañía. Si el empleado desea utilizar este medio de transporte para trasladarse en la ciudad visitada, tendrá que cubrir este gasto personalmente.

ALIMENTOS Y GASTOS DE REPRESENTACION

Se definen como comidas personales las efectuadas por los viajeros para llevar a cabo su viaje. Dentro del 30% restante de los viáticos recibidos se incluyen los gastos por concepto de alimentos. Si el viajero se excede, dichos gastos tendrá que cubrirlos con sus recursos personales.

SISTEMA DE PAGO

Para los viajes de negocios se expiden tarjetas corporativas para los empleados que salen por lo menos una vez al año. Con estas tarjetas está autorizado cargar el avión, hotel y alimentos. Siempre y cuando no exceda del límite pre-establecido para el viaje.

Si el empleado se excede a la hora de presentar sus comprobantes por los gastos efectuados en el viaje, deberá entregar copia del pago realizado a la tarjeta cubriendo su excedente. Si no lo hace, dicha cantidad será descontada de su próxima nómina.

Los comprobantes por los gastos realizados tendrá que solicitarlos a nombre de la compañía

Cuando el empleado se excede justificadamente, por ejemplo, cuando las cuotas en los países han subido, tendrá que demostrar que dicho excedente tiene justificación, para que se le autorice y sea pagado por la empresa.

LAS CUENTAS DE GASTOS

Para poder realizar dichos gastos, es necesario que el director del proyecto junto con el director general, autoricen dichas erogaciones.

Por lo que cuando se entrega la cuenta de gastos, será necesario anexar copia de la autorización recibida. Y el viajero tiene como máximo una semana después de terminado el viaje para entregar dichas cuentas al departamento administrativo.

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo podemos concluir lo siguiente:

Vivimos en un país que tiene mucho campo por recorrer, pero se está avanzando poco a poco. Si bien a lo largo de esta última década se han hecho cambios muy significativos en cuanto a la política comercial abriendo las fronteras al comercio mundial, todavía estamos rezagados comparativamente hablando con el resto del mundo, en diversas materias, como lo es el caso de los gastos de viaje y representación. Pensamos que este tipo de gastos y su control constituyen uno de los puntos centrales por medio de los cuales pueden estudiarse las estructuras de costos de las empresas.

Los gastos de viaje y representación bien controlados y manejados pueden proporcionar considerables ahorros a las compañías mexicanas y colocarlas en una posición competitiva que les otorguen un mayor nivel internacional. Con respecto al mercado mundial, las empresas que mejor estudien y administren sus sistemas de costos lograrán un mayor grado de competitividad internacional, logrando de esta manera mayores entradas de capital al país.

Estos gastos son indispensables en la mayoría de las empresas, por lo que la solución no es reducirlos en épocas de crisis, sino controlarlos mejor. Si una empresa quiere vender necesariamente tiene que posicionarse en la mente del consumidor, y para eso es necesaria la labor de ventas. Toda esa labor de ventas se refleja en los gastos de viaje y representación.

Los gastos de viaje y representación son un rubro muy estudiado en los países desarrollados y si México quiere estar a la vanguardia y al nivel de calidad de los demás países, necesita prestarle importancia. En dichos países estos gastos además de ser necesarios son vistos

como una de las formas de controlar y analizar el crecimiento de las empresas, a través del estudio del comportamiento de los costos.

Por lo tanto, de llevarse una correcta administración de recursos destinados a este campo, pueden lograrse bajas en los costos variables de las empresas con lo cual se lograrán obtener mayores beneficios que incentiven la productividad nacional.

Es importante que los procesos de planeación y control vayan de la mano para que no se pierda la misión y objetivos generales de cada área organizacional.

Asimismo es importante que en México se aplique adecuadamente el crédito. Se pueden hacer más y mejores operaciones si los recursos se aplican y se consiguen eficientemente. Por lo que financieramente hablando es una ventaja competitiva contar con un método de pago adecuado, como es el uso de las tarjetas corporativas, ya que son aceptadas en el 85% de los establecimientos y proporcionan a las empresas mayor control y una posibilidad de financiamiento “gratuito” hasta de 45 días.

Por otro lado, los cambios que permitan la mejor administración de los recursos pueden ocasionar dos efectos:

- a. Estimular el crecimiento del mercado de las agencias de viajes
- b. Lograr impactos positivos en las utilidades obtenidas por las empresas

Ambos efectos sin duda tendrán impacto macroeconómico positivo que permitirán el desarrollo de las empresas mexicanas y de esta forma lograr una mayor competitividad internacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. HAMPTON, David R, Administración, Editorial McGraw Hill, México, D.F. 1993
2. STONER, James A., FREEMAN, R. Edward y GILBERT, Daniel R, Administración, Editorial Prentice Hall, 6ª edición, 1997.
3. TERRY & FRANK, Procesos de administración,
4. WELSCH, Glenn, Presupuestos: Planificación y control de Utilidades, Ed. McGraw Hill.
5. DRUCKER, Peter F, Administración por resultados
6. KOONTZ, Harold, Administración de empresas, Ed. McGraw Hill
7. KOONTZ, Harold y HEINZ, Wehrich, Administración: Una perspectiva Global, Ed. McGraw Hill, 10ª Edición, 1994.
8. MOCKLER, Robert J, The Management Control Process, Ed. Prentice Hall, 1984.
9. GARRISON, Ray H, Managerial Accounting, Concepts for Planning, Control, Decision.
10. AMERICAN EXPRESS, Estudio sobre los gastos de viaje y representación en México, 3ª Edición, 1993/ 1994.
11. AMERICAN EXPRESS, Estudio sobre los gastos de viaje y representación en México, 4ª Edición, 1997.
12. AMERICAN EXPRESS, Servicios Corporativos: Guía para elaborar una política empresarial de viajes, 1994.
13. AMERICAN EXPRESS, Servicios Corporativos: Manual de implementación y consulta, 1996.
14. AMERICAN EXPRESS, Survey of Business Travel Management, 1992.
15. REYES VILLASEÑOR, Lorena Raquel, Tesis: La reingeniería de procesos como estrategia de mejora en las cobranzas, 1997.
16. HERNANDEZ FERIA, Sergio Ivan, Tesis: Auditoría Administrativa a la unidad de ventas, 1998.

17. El Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, 1952-1992: El camino recorrido, Ed. CEMLA, 4ª Ed. 1993.
18. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos: Programa, Reuniones, seminarios y cursos, 1998.
19. Banco de México, The Tower, Ed. Klaus Brodhage, Octubre 1998, Vol. 3.
20. Diccionario Enciclopédico Salvat Alfa, Salvat Editores SA, 1986.