



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

## DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN UNA AGENCIA DE VIAJES, PARA LOGRAR LA EFICIENCIA OPERATIVA.

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :

**LAURA VERONICA BARRAGAN MARTINEZ**

ASESOR: M.A. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

DEPARTAMENTO DE

EXAMENES PROFESIONALES  
ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Desarrollo e Implementación de un Manual de Procedimientos  
en una Agencia de Viajes, para lograr la eficiencia opera-  
tiva.

que presenta la pasante: Laura Verónica Barraquán Martínez  
con número de cuenta: 9041081-5 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10 de Agosto de 2004

PRESIDENTE M.A. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Jorge Aspeitia Salazar

SECRETARIO L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

PRIMER SUPLENTE L.A. Jorge Reyes Torres

SEGUNDO SUPLENTE L. Psic. Miguel Rojas Vázquez

Esta tesis está dedicada a ....

Mis padres, José Luis Barragán y Alicia Martínez, quienes han sido el mayor ejemplo de vida y de profesionalismo. Papis, muchas gracias por haberme dado la oportunidad de tener estudios de excelencia, y por demostrarme una vez más, que las metas se logran en base a la decisión y a la perseverancia. Los quiero mucho.

Mis hermanas, Alicia y Sandra, quienes también son parte integral de mi vida, y que me han apoyado en distintas etapas y bajo cualquier circunstancia.  
¡ Hermanitas, finalmente lo logré !

Expreso un sincero agradecimiento a la **Universidad Nacional Autónoma de México**, a los catedráticos de la **Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán**. Les agradezco por haber formado mi carrera profesional, y que me ha permitido obtener éxitos en la vida.

Mi agradecimiento al M.A. Arturo Sánchez Mondragón, por haberme dado la oportunidad de concluir esta Tesis bajo su asesoría, y de quien admiro su compromiso con la Universidad Nacional Autónoma de México.

Una pequeña nota de agradecimiento a un amigo especial, quien me ha dado su amistad, apoyo y consejos durante más de diez años. Muchas gracias Moy.

También quiero mencionar a varias personas que me apoyaron en distintos momentos de mi carrera profesional, y que por ello, siempre les estaré agradecida: Héctor Roxana, Rosalía, Lety, Araceli, Edgar, Juan, Cristina, Maythé, Rebeca, Lizzett, Avjinder.....y Luis.

---

# ÍNDICE

	Página
↔ Planteamiento del problema.	I
↔ Objetivo General.	II
↔ Objetivos Específicos.	III
↔ Justificación.	IV
↔ Hipótesis.	V
• <b><u>INTRODUCCIÓN.</u></b>	I
• <b><u>CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.</u></b>	5
1.1. Antecedentes de la Administración.	6
1.1.1. Administración Científica.	9
1.1.2. El Humano – Relacionismo.	11
1.1.3. Escuela Conductista.	12
1.1.4. Escuela Estructuralista.	12
1.1.5. El neohumano – relacionismo.	13
1.2. Concepto de Administración.	15
1.3. Características e Importancia de la Administración.	17
1.4. El Proceso Administrativo.	19
1.4.1. Elementos de la Fase Mecánica.	21
1.4.2. Elementos de la Fase Dinámica.	23
1.5. La Eficiencia como finalidad de la Administración.	24
1.6. El Licenciado en Administración en las Empresas de hoy.	25
1.7. Código de Ética del Licenciado en Administración.	30
• <b><u>CAPÍTULO 2. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.</u></b>	31
2.1. Concepto de Manual Administrativo.	32
2.2. Objetivos de los Manuales Administrativos.	34

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
2.3. Clasificación de los Manuales Administrativos.	36
2.4. Características de los Manuales Administrativos.	37
2.5. El Manual de Procedimientos.	39
2.5.1. Objetivo e Importancia del Manual de Procedimientos.	41
2.5.2. Tipos de Manuales de Procedimientos.	42
2.6. Desarrollo e Implementación de un Manual de Procedimientos.	43
2.6.1. Recopilación de la Información.	43
2.6.2. Integración de la Información.	45
2.6.3. Análisis de la Información.	46
2.6.4. Representación de Procedimientos.	48
2.6.5. Objetivo, Políticas y Áreas responsables de los Procedimientos.	49
2.6.6. Recomendaciones para simplificar Procedimientos.	49
2.6.7. Recomendaciones generales de presentación.	49
2.6.8. Responsables de su elaboración.	53
2.6.9. Aprobación.	53
2.6.10. Distribución y control.	53
2.6.11. Implementación del Manual de Procedimientos.	54
2.6.12. Revisión y actualización .	54
• <b>CAPÍTULO 3. LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y LOS VIAJES DE NEGOCIOS EN MÉXICO.</b>	<b>56</b>
3.1. El Sector Turístico en México.	57
3.1.1. Importancia del Turismo en la Economía Nacional.	58
3.1.2. El Turismo como prioridad Nacional.	60
3.2. Agencias de Viajes.	62
3.2.1. Reservaciones aéreas en una Agencia de Viajes.	63

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
3.2.2. Tipos de Tarifas Aéreas.	67
3.2.3. Reservaciones de Hotel en una Agencia de Viajes.	68
3.2.4. Reservaciones de Auto en una Agencia de Viajes.	70
3.3. Los Viajes de Negocios de las Empresas.	71
3.3.1. El ciclo de los Viajes de Negocios en las Empresas.	72
3.3.2. Agencias de Viajes para viajes de negocios.	74
• <b><u>CAPÍTULO 4. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN UNA AGENCIA DE VIAJES.</u></b>	76
4.1. Propuesta de un Manual de Procedimientos en una Agencia de Viajes.	77
• <b><u>CONCLUSIONES.</u></b>	167
• <b><u>BIBLIOGRAFÍA. CÓDIGOS, LEYES Y REGLAMENTOS. SITIOS WEB.</u></b>	170

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

¿ Qué implicaciones ocurren en la operación de una Agencia de Viajes que carece de un Manual de Procedimientos?.

## **OBJETIVO GENERAL.**

Desarrollar e Implementar un Manual de Procedimientos que logre la Eficiencia Operativa en una Agencia de Viajes.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Determinar las funciones y responsabilidades operativas del personal que labora en una Agencia de Viajes.

Implementar un Manual de Procedimientos en una Agencia de Viajes que logre la eficiencia en sus operaciones.

## **JUSTIFICACIÓN.**

La iniciativa de desarrollar e implementar el Manual de Procedimientos, tema de estudio de este trabajo de Tesis, responde a la necesidad de precisar las funciones y responsabilidades operativas del personal que labora en la Agencia de Viajes, ya que la inexistencia del Manual de Procedimientos ha llevado al desconocimiento de procesos con el cliente y con los proveedores, a la duplicidad de trabajo, a la desorganización en el manejo de la información, entre otras ineficiencias más.

## **HIPÓTESIS.**

Si existe ineficiencia en la operación de una Agencia de Viajes, entonces deberá desarrollarse e implementarse un Manual de Procedimientos.

## **INTRODUCCIÓN.**

El tiempo cambia muchas cosas. Las técnicas y herramientas administrativas que se consideraron adecuadas en épocas anteriores, hoy en día se han transformado para dar paso a nuevas técnicas en Administración, principalmente enfocadas a lograr la eficiencia, la productividad, la calidad y competitividad.

Esto se puede entender, ya que hasta hace algunos años existían las fronteras arancelarias entre todos los países del globo terrestre, y actualmente dichas fronteras han desaparecido para dar paso a un mundo de libre mercado y globalización de las economías.

Esto ha afectado y cambiado desde las costumbres básicas del ser humano como son la alimentación y el vestido, hasta actividades más complejas, como lo es precisamente la Administración en las Organizaciones.

En la actualidad, la Administración moderna, con sus numerosos problemas y complejidades, requiere de controles más estrechos sobre los resultados de las mismas organizaciones y su funcionamiento.

El objetivo es obtener la administración más eficiente de todas las operaciones de la organización, con un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y los procedimientos.

Este nuevo enfoque en la Administración, ha originado la necesidad de que se revisen y valoricen los métodos administrativos por personas que no solo sean capaces básicamente, sino que tengan también la educación especializada que se

requiere y la preparación y experiencia para ejecutar dichas tareas; es decir, por un Licenciado en Administración.

A fin de manejar una organización— grande, mediana, pequeña— a satisfacción, en la actualidad, el Licenciado en Administración debe coadyuvar a la administración general, a especificar sus objetivos, metas, establecer los planes y el sistema de procedimientos para ejecutarlos; delegar responsabilidades y autoridades, establecer los métodos adecuados y las normas para su ejecución.

Cuando los procedimientos, políticas, instrucciones, las reglas y los reglamentos no se determinan claramente y no se establecen para guiar la forma como se van a hacer todas y cada una de las funciones, entonces surgen las dificultades.

De esta manera, al carecer de un procedimiento establecido para la ejecución de actividades y funciones, el personal se vuelve descuidado y con frecuencia se inclina a aplicar un criterio variable sin tener el menor grado de estabilidad. El resultado es la ineficiencia y la carencia de trabajo en conjunto.

Las siguientes sólo son unas cuantas circunstancias de las que contribuyen a una mala administración o a que una empresa esté manejada de una manera deficiente:

- Defectos de organización.
- Informes inexactos.
- Equipo físicamente inadecuado.
- Falla de respaldo a la política administrativa y a los reglamentos.
- Métodos, sistemas y procedimientos defectuosos.
- Supervisión incompetente.
- Registros malos e inadecuados.
- Poco o ningún control interno.

El examen de los métodos administrativos y de su ejecución, comprende una revisión de los objetivos, los procedimientos, la delegación de responsabilidad, las normas y su realización.

Lograr la eficiencia de operación del área bajo estudio en este trabajo de tesis, pretende determinarse comparando las condiciones actuales de la Agencia de Viajes, con la propuesta de implementación de un Manual de Procedimientos,

El desarrollo de esta tesis se integra en tres capítulos y un caso práctico.

En el primer capítulo se establecen los fundamentos de la Administración, a partir de los antecedentes históricos, en donde se presenta una cronología de los hechos y contribuciones importantes de diferentes autores a lo largo de la historia de la Administración. También se presenta, una propuesta del concepto, las características e importancia de la Administración. Incluye además, las etapas y elementos que contempla el Proceso Administrativo y la eficiencia como finalidad de la Administración, concluyendo con el perfil del Licenciado en Administración.

En el segundo capítulo, dedicado a los Manuales de Procedimientos, se determinan el concepto, objetivos, clasificación y características de los Manuales Administrativos, para continuar con el tema específico de Manuales de Procedimientos, en los que se precisa el objetivo, importancia y tipología de ellos. En este mismo capítulo, se reúne información detallada para el desarrollo e implementación de un Manual de Procedimientos.

En el tercer capítulo, se exponen los aspectos generales de la Industria Turística y los Viajes de Negocios en México, a fin de brindar un amplio panorama y ubicar al lector, en la posición actual del Turismo y las Agencias de Viajes.

Por último, se incluye un caso práctico producto del desarrollo y operación de un Manual de Procedimientos en una Agencia de Viajes, para lograr la eficiencia operativa, en el cual se utiliza la información contenida en los capítulos de la tesis.

# ∞ **CAPÍTULO 1.** **FUNDAMENTOS DE LA** **ADMINISTRACIÓN**

## **CAPITULO 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN**

En este capítulo se tratarán temas de interés fundamental para todo aquel que de alguna manera ejerza la administración en alguna organización, ya sea planeando las acciones, organizando las actividades, dirigiendo al personal, controlando los resultados, o en general, coordinando los recursos humanos, materiales y técnicos para optimizarlos.

Consideramos muy esencial que todo postulante a ser Licenciado en Administración, conozca los antecedentes y fundamentos de la Administración, desde las primeras escuelas de esta disciplina hasta la corriente contemporánea de la productividad, eficiencia, calidad, reingeniería, etcétera, que vivimos en la actualidad; esto con el fin de comprender los diferentes comportamientos de personas y organizaciones desde sus inicios hasta esta época.

Asimismo, al conocer cuál es el papel que como Licenciados en Administración tenemos en la sociedad, nos permite conocer los retos y oportunidades que debemos enfrentar hoy en día, además de tener en cuenta que en los últimos 10 años, las organizaciones en México han presentando grandes transformaciones y evoluciones en sus estructuras, en la tecnología, en los sistemas de información y de computación, y además en algo muy importante: en su filosofía organizacional.

### □ **1.1. Antecedentes de la Administración.**

Desde la época del hombre primitivo y hasta antes de la Revolución Industrial (finales del siglo XVIII), la forma en como se trabajaba era prácticamente la misma, sin tener en cuenta las condiciones económicas, políticas o sociales, que con el paso del tiempo fueron muy variables. Desde el momento en que los hombres tuvieron que organizarse para realizar una tarea en conjunto, es decir, para cumplir un objetivo común (cazar, defenderse de cierto peligro, recolectar alimentos, construir resguardo, etcétera) estaban haciendo, aunque en forma

empírica, administración, ya que se daba una "coordinación del esfuerzo humano para alcanzar un objetivo".<sup>1</sup>

La época que precedió a la Revolución Industrial se caracterizó por una tranquila vida rural y de pequeñas ciudades con mínimos indicios de progreso, en donde los cambios se presentaban en periodos muy grandes. En ese entonces, la producción se destinaba básicamente al autoconsumo; el trabajo se ejecutaba en el campo y en el hogar bajo formas familiares, interviniendo el trabajador en todo el proceso productivo, iniciándose un comercio entre las villas cercanas y surgiendo un reducido número de asalariados.

Con la Revolución Industrial, se crea la máquina de vapor y con ello se detona una serie de inventos e innovaciones que vendrían a facilitar el trabajo, y sin saberlo, vendrían también a crear conceptos como el desempleo. Tal es el caso de la creación de los altos hornos, la máquina para bombeo de agua, la máquina de hilar, la utilización del coque para la fundición del hierro, utilización del ácido sulfúrico como predecesor del cloro, producción de amoníaco, alumbre y potasio dando origen a la industria química; además de los grandes avances en ingeniería civil (se construyen nuevos caminos, canales, puentes y ferrocarriles).

El contar con nuevos medios para realizar las tareas provocó un cambio radical en los procesos de fabricación artesanales, reemplazándolos por la producción de numerosos bienes en un solo lugar: la fábrica. Esto provocó que en el mismo sitio trabajaran diversas personas, con los problemas que esto acarrea.

Las empresas crecieron rápidamente. Sus estructuras organizacionales se hicieron más complejas. Los dueños de las fábricas habían empezado sus negocios utilizando pocos trabajadores, y en algunos años necesitaron muchos

<sup>1</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de Administración. Pág. 20

más, además de que ahora ya era indispensable manejar supervisores, es decir, una jerarquía intermedia, que controlara cada uno de los subprocesos que la división del trabajo había generado. Es por ello que surgió la necesidad de diseñar modos que facilitaran la conducción y control de esas empresas, amén que los grandes inventos y las condiciones sociales que se habían generado hicieron que el pequeño grupo que había acumulado el capital requirieran forzosamente optimizar sus recursos para continuar con la desatada carrera del lucro.

Los grupos sociales, sobre todo los que se forman para la producción de bienes y servicios, se hicieron cada vez mayores y más complejos, y por lo mismo, necesitaron de una técnica específica para lograr su eficaz coordinación. Fue entonces cuando apareció gradualmente la administración.

En el mundo de hoy, las empresas llegaron a sus posiciones de desarrollo y prosperidad a través de la aplicación más o menos sistemática de principios originados hace más de dos siglos, que le han dado normas orgánicas, administrativas y de desempeño en sus operaciones. El modelo seguido hasta ahora supuso una demanda creciente de productos y servicios para un mercado masivo pero sin fronteras.

Ese estilo de trabajo se deriva básicamente de lo expuesto por el economista y filósofo Adam Smith, que inspirado en las oportunidades que la Revolución Industrial había generado, escribió en 1776 el libro *La Riqueza de las Naciones*. En esa obra enunció el principio de la división del trabajo -como medio para elevar la productividad- del que advirtió tres ventajas básicas: el incremento de destreza de todos los obreros al realizar actividades repetitivas; ahorro de tiempo al no tener que pasar de una actividad a otra; y, la invención de máquinas y herramientas que facilitan y acortan el trabajo, permitiendo a un solo hombre hacer el trabajo de muchos.

La división del trabajo continuó y se aceleró a principios de nuestro siglo, cuando Henry Ford introdujo la línea móvil de producción, permitiendo así dividir en diversas, pero muy sencillas tareas todo el proceso de armado de un automóvil. El trabajar de esa manera complicó severamente la coordinación y supervisión de los operarios, deficiencia que fuera resuelta años después cuando Alfred Sloan, director de General Motors, aplicó la división del trabajo, pero a la administración. Introdujo secciones para cada uno de los modelos de automóvil y otras destinadas a producir autopartes; estableció divisiones más pequeñas, descentralizadas, mismas que los gerentes podían supervisar desde una pequeña oficina central, controlando tan sólo cifras de producción y financieras. De esa manera, Sloan había creado lo que hoy conocemos como producción en serie. Estas son, pues, las raíces de las corporaciones de hoy.

Fue a finales el siglo pasado cuando surge la administración como tal. La administración parte del nacimiento de la sociedad industrial, como una consecuencia y también como una necesidad.

### ***1.1.1. Administración Científica.***

Es a finales del siglo pasado y en los albores del presente cuando se empieza a buscar la manera de eficientar las operaciones industriales a través de la investigación científica, dando así pie a una evolución del pensamiento administrativo. Es por ello que a esta etapa se le conoce con el nombre de *corriente científica o administración científica*.

Una de las primeras personas que iniciaron el estudio sobre la materia fue Frederick W. Taylor, -considerado junto con Henry Fayol como padre de la administración- quien entró a trabajar en 1878 como aprendiz a la Midvale Steel Works, llegando a ascender hasta ingeniero en jefe. Desde sus primeros días de trabajo él se percató que existían más de dos formas para realizar cada operación,

por lo que era necesario estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos que la conformaban, el tiempo empleado y las herramientas utilizadas.

De esta manera, Taylor inició en cierta forma, la racionalización del trabajo partiendo de la premisa que para todo tipo de trabajo podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería sustituir a los métodos empíricos; comprendiendo una estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes a la misma.

Asimismo, Frederick W. Taylor en base a sus estudios, advirtió la importancia que tenía el seleccionar al más adecuado personal para cada actividad, el inducirlo y capacitarlo, a fin de obtener los mejores resultados de él, además de incentivarlo económicamente.

Fue Henry Fayol, ingeniero francés contemporáneo de Taylor, quien aportó bases más sólidas a la administración moderna. Sus principales contribuciones fueron:

La definición de áreas funcionales: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas.

El diseño del primer modelo administrativo conformado por la previsión, organización, dirección, coordinación y control.

El establecimiento de 14 principios de la administración:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.

6. Subordinación del interés individual al interés general.
7. Espíritu de grupo o unión de personal.
8. Justa remuneración.
9. Centralización.
10. Jerarquía.
11. Orden.
12. Equidad.
13. Estabilidad del personal.
14. Iniciativa.

### **1.1.2. El Humano-relacionismo.**

La corriente creada por Taylor tuvo gran influencia en los Estados Unidos, además de Francia, Italia, Alemania, Rusia y Japón, siendo muchas las empresas que aplicaron sus conceptos, lo que provocó que al hombre se le diera el trato de un objeto, pues hay que recordar que la obra tayloriana veía al personal como una parte más de la maquinaria al que había que indicarle lo que debía y cómo lo podía hacer, lo que provocó que a la larga los empleados estuvieran descontentos y ello se reflejara en la baja productividad.

Es así que en la segunda década del presente siglo surge una corriente administrativa que proponía una relación más humana dentro de la empresa, para que al integrar a los individuos dentro de su grupo e integrarlos con el propio trabajo se mejorara el clima en la organización, se evitaran los conflictos abiertos y con esto, se aumentara la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.

El sociólogo Elton Mayo fue la figura más representativa de esta corriente. La empresa Western Electric lo contrató para que continuara con ciertos experimentos que buscaban mejorar las condiciones de trabajo, mismos que sirvieron de base para la solidificación de esta escuela. Así el humano-relacionismo toma gran impacto en los Estados Unidos después de la crisis mundial de los años 30, y en Europa después de la Segunda Guerra Mundial.

Entre las técnicas que el humano-relacionismo aportó se encuentran: la definición del trabajo como la actividad social más relevante del hombre; la importancia de las condiciones psicológicas y fisiológicas del trabajo como factores importantes para poder mejorar la situación del trabajador; reducir sus esfuerzos y mejorar el clima de trabajo; la suavización del antagonismo entre trabajadores y supervisores a través de un uso eficiente de medios de comunicación internos (periódicos y circulares dentro de la empresa), el anticiparse a problemas con los trabajadores por medio de la entrevista y del mejoramiento de la motivación material (incluyendo prestaciones sociales); la aceptación de que la participación del ser humano en la organización influye en gran medida para la obtención de resultados; además del reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa a través de grupos y no en forma individual.

### **1.1.3. Escuela Conductista.**

Una vez difundido en el mundo el humano-relacionismo, surgió la corriente de la motivación o escuela conductista, encabezada por Abraham Maslow quien jerarquizó las necesidades para el ser humano, (básicas, de seguridad, de pertenencia, estima y autorrealización). Maslow dijo que el hombre actuaba para satisfacer sus necesidades más básicas, y una vez resueltas éstas, buscaba satisfacer las de seguridad, y así sucesivamente hasta encontrar su autorrealización.

### **1.1.4. La Escuela Estructuralista**

El estructuralismo es una corriente europea que surge por los estudios que ciertos especialistas, en su mayoría sociólogos (Max Weber, Amitai Etzioni, Chester Barnard, Ralph Dahrendorf y Rentea Mayntz) realizaron sobre la organización, partiendo del análisis de las relaciones sociales, del sistema social global y la interdependencia entre las diferentes organizaciones, encontrando en ellas una serie de elementos afines.

La corriente estructuralista es una síntesis de los trabajos realizados por Taylor, Fayol y Mayo, además de considerar algunos conceptos de Marx y Weber acerca de las organizaciones; diferenciándose de las dos escuelas anteriores porque además de que ve a la organización desde su lado humano y su lado técnico, ahora estudia también su relación con el medio social.

Entre los puntos principales del estructuralismo se encuentran: que analiza los elementos formales e informales de la organización; la extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la empresa; se analiza a toda la organización (anteriormente se centraban en un aspecto o nivel de la empresa); se estudian estímulos materiales, sociales, ambientales, su interdependencia e influencia; esta corriente analiza las relaciones, intercambio e influencia entre la organización y su medio ambiente; además de que analizan organizaciones de todo tipo (políticas, sociales, de lucro, etcétera).

Todo este grupo de sociólogos de las organizaciones centraron su análisis en cinco puntos básicos, mismos que sirven de plataforma para la escuela estructuralista: los objetivos de la organización, tipología de las organizaciones, las relaciones sociales dentro de la organización, la organización y su relación con el medio ambiente social, y los conflictos en la organización.

En resumen, la escuela estructuralista realizó un desarrollo de conceptos teóricos que explicaron la dinámica que se produce en las organizaciones.

#### **1.1.5. El neohumano-relacionismo**

Mientras en Europa seguía en boga el estructuralismo, en los Estados Unidos surgía una nueva escuela administrativa, el neohumano-relacionismo, basada en las teorías de relaciones humanas de Elton Mayo, y tomando algunos elementos de la corriente estructuralista, como la relación entre la organización productiva y

el medio ambiente social, económico y político; la importancia de la vida social y la dinámica que se produce en la organización en cuanto a motivaciones se refiere.

Esta corriente surge por la necesidad de encontrar un nuevo elemento para poder controlar las relaciones humanas dentro de la empresa ya que al reconocimiento de la autoridad como tal se había desgastado debido al grado de conciencia que el personal que había adquirido; por lo que había de buscar una manera más sutil de ejercer el control.

El neohumano-relacionismo consideraba que un trabajo rutinario donde la persona no puede decidir, crear, pensar, mucho menos opinar, va a provocar a un hombre insatisfecho que ocasionará conflictos en la organización. Es por lo tanto necesario hacer sentir creativo e importante para la organización, y la mejor forma de hacerlo es provocando en él la sensación de que participa en las decisiones de la empresa, de hacerle creer que lo que él piense será de utilidad para la gerencia. Es así que surge la administración por objetivos, llamada por algunos administración por excepción o administración participativa. Esta corriente proponía que el personal que labora dentro de la compañía fije sus objetivos secundarios y superficiales (sólo en los objetivos que no impliquen un cambio en los planes trazados por la empresa con respecto a su trabajo, de manera que se tuviera la sensación de participar en las decisiones de la organización).

Se consideró como creador de este "tipo de administración" a Peter Drucker, aun cuando él sólo quería hablar de que en las empresas debía existir un autocontrol, basado en la medición de objetivos claramente expresados, y no sólo controlar por controlar.

Es importante mencionar dentro de esta etapa a Douglas McGregor, quien dio grandes aportaciones a la administración, tal es el caso de la formulación de la

teoría "X" donde veía al supervisor con los rasgos del taylorismo: es pesimista y con poca confianza en el trabajador; y su contraparte la teoría "Y", donde veía al supervisor como optimista, con confianza en la buena voluntad del empleado del que se piensa se autorealiza al desempeñar su trabajo.

Así las cosas, a finales de la Segunda Guerra Mundial, empieza a surgir una serie de diversas corrientes con variadas propuestas, entre las que sobresalen por su impacto: la calidad total, el desarrollo organizacional, el liderazgo, la excelencia y la reingeniería. Y es dentro de este conjunto de tendencias donde se le va dando más importancia al factor humano dentro de la organización, donde ya no se le hace creer al trabajador que es importante para la organización, sino que se llega a estar convencido que el empleado es un ser creativo e inteligente, capaz de tomar decisiones sin necesidad de recurrir al clásico supervisor, además de ya no ser un recurso más, sino el más importante, al grado de llamarle "capital humano". La administración de finales de siglo está buscando tener organizaciones más planas, flexibles y sin burocracia, capaces de competir a nivel mundial.

Así surgen estas corrientes, al ver que en la actualidad, los enfoques organizacionales y de dirección que nos rigen desde hace más de doscientos años (la división del trabajo), ya no satisficían en términos operativos las necesidades presentes y futuras de las empresas que aseguran la estabilidad y el crecimiento, en un mundo caracterizado por pronunciados adelantos tecnológicos y de desaparición de fronteras económicas.

#### □ **1.2. Concepto de Administración.**

Para entender el concepto de "Administración" y su aplicación en el proceso administrativo dentro de una organización, debemos empezar por comprender varios conceptos de varios de los autores más destacados en ésta ciencia,

concluyendo con un esbozo general del Proceso Administrativo, que presenta el Lic. Agustín Reyes Ponce.

➤ **Idalberto Chiavenato.**

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos. La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etcétera, para alcanzar los objetivos definidos de la manera eficaz y eficiente posible.<sup>2</sup>

➤ **Harold Koontz & Heinz Wehrich.**

Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.<sup>3</sup>

➤ **José A. Fernández Arena.**

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.<sup>4</sup>

➤ **Agustín Reyes Ponce.**

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, o bien, es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Pág. 13

<sup>3</sup> Koontz, Harold y Heinz Wehrich. Elementos de Administración. Pág. 4

<sup>4</sup> Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. Pág. 111

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Pág. 14-15

➤ **Isaac Guzmán Valdivia.**

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.<sup>5</sup>

➤ **Enrique Benjamín Franklin.**

Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas, que tienen como finalidad apoyar los objetivos organizacionales a través de obtener resultados de máxima eficiencia y eficacia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.<sup>6</sup>

Haciendo un análisis de los conceptos anteriormente expuestos, podemos concluir en un concepto que contenga los aspectos básicos de la Administración:

La Administración es una ciencia que se encarga de coordinar los recursos humanos, financieros y materiales que integran una organización, para lograr mayor eficiencia en el logro de objetivos comunes mediante la utilización del Proceso Administrativo.

□ **1.3. Características e Importancia de la Administración.**

El Lic. Agustín Reyes Ponce considera como las principales características de la Administración, las siguientes:<sup>5</sup>

**Su Universalidad.**- El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir la coordinación sistemática de medios.

---

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit., Pág. 15-16

<sup>6</sup> Franklin, Enrique Benjamín. Organización de empresas, análisis, diseño y estructura. Pág. 324

**Su Especificidad.**- Aunque va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinto, (en las empresas, funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etcétera), la administración es específica, ya que tiene características propias.

**Su Unidad Temporal.**- En la vida de una empresa, existen diferentes etapas en el Proceso Administrativo, pero no significa que existan aisladamente. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de organizar, dirigir y controlar.

**Su Unidad Jerárquica.**- Todos en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, pero de la misma administración.

**Su Flexibilidad.**- Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.<sup>7</sup>

La administración revierte gran importancia en el desarrollo de cualquier organización social, ya que:

- ◆ Simplifica el trabajo debido a que establece métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- ◆ La administración se aplica donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor o más complejo sea éste.
- ◆ El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta y de los elementos materiales, humanos, financieros, etcétera, con que este organismo cuenta.
- ◆ Para las grandes empresas, la administración es esencial, ya que por su magnitud o complejidad, no podrían actuar si no fuera a base de una administración bien definida.

---

<sup>7</sup> Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Pág 25

- ◆ Para las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, (obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etcétera, en las que son superadas por sus grandes competidoras).
- ◆ El incremento de la productividad, depende, de la adecuada administración de las empresas.
- ◆ Para los países en desarrollo, uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos.

Es indiscutible que las empresas mexicanas, necesitan mantenerse a la vanguardia de nuevas técnicas administrativas, para lograr la mayor eficiencia, efectividad y calidad en todos sus procesos y desarrollo de nuevos productos. Este es el punto de partida para el crecimiento, desarrollo y prestigio de los productos y servicios nacionales.

#### □ **1.4. El Proceso Administrativo.**

La administración se fundamenta para abordar su conocimiento en el Proceso Administrativo. El Proceso Administrativo es una serie de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Este conjunto de fases o etapas cambian dentro del Proceso Administrativo, ya que diferentes autores han extendido o reducido los elementos que lo conforman; por ello, en este trabajo de tesis se presentan los modelos y autores más destacados:

- Henry Fayol ( 1886 ) establece cinco elementos en la administración:
  - Prever
  - Organizar
  - Mandar
  - Coordinar
  - Controlar
  
- La división que presentan Koontz y O'Donnell ( 1955 ) es la siguiente:
  - Planeación
  - Organización
  - Integración
  - Dirección
  - Control
  
- George Terry ( 1956 ) nos enseña que está compuesto por:
  - Planeación
  - Organización
  - Ejecución
  - Control
  
- El Lic. Agustín Reyes Ponce, es uno de los más reconocidos y difundidos autores sobre temas de administración en México. En su obra "Administración Moderna" presenta al proceso administrativo con sus fases, elementos y etapas:

FASE	ELEMENTO	ETAPAS
<b>MECANICA</b>	<u>1. Previsión</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>{ Objetivos</li> <li>{ Investigaciones</li> <li>{ Cursos alternativos</li> </ul>
	<u>2. Planeación</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>{ Políticas</li> <li>{ Procedimientos</li> <li>{ Programas</li> <li>{ Pronósticos</li> <li>{ Presupuestos</li> </ul>
	<u>3. Organización</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>{ Funciones</li> <li>{ Jerarquías</li> <li>{ Obligaciones</li> </ul>

FASE	ELEMENTO	ETAPAS
DINAMICA	<u>4. Integración</u>	{ Selección Inducción Capacitación Desarrollo
	<u>5. Dirección</u>	{ Autoridad Comunicación Supervisión
	<u>6. Control</u>	{ Su establecimiento Su operación Su interpretación

**La Fase Mecánica representa las formas de estructurar un organismo social.**

- La Previsión responde a la pregunta ¿ *Qué puede hacerse ?*
- La Planeación responde a la pregunta ¿ *Qué se va a hacer ?*
- La Organización responde a la pregunta ¿ *Cómo se va a hacer ?*

**La Fase Dinámica de la administración representa las formas de operar un organismo social.**

- La Integración responde a la pregunta ¿ *Con qué se va a hacer ?*
- La Dirección se refiere al problema ¡ *Ver que se haga !*
- El Control investiga en concreto ¿ *Cómo se ha realizado ?*

#### **1.4.1. Elementos de la Fase Mecánica Administrativa.**

##### **➤ 1. Previsión**

Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo deseado por medio de un organismo social, la investigación y valorización de cuáles serán las

condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. La previsión comprende por lo mismo tres etapas: objetivos, investigaciones y cursos alternativos.

### ***Etapas de la Previsión***

- ◆ Objetivos Fijar los fines.
- ◆ Investigaciones Descubrir y analizar con que medios se puede contar.
- ◆ Cursos alternativos Conjuntar y adaptar los medios encontrados a los fines. propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción existen.

### **➤ 2. Planeación**

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de preceder y orientar, la secuencia de operaciones para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, tcétera, necesarias para su realización. Comprende por lo mismo tres etapas: políticas, procedimientos y programas.

### ***Etapas de la Planeación***

- ◆ Políticas Principios para orientar la acción.
- ◆ Procedimientos Secuencia de operaciones o métodos.
- ◆ Programas Fijación de tiempos requeridos(presupuestos/métodos).

### **➤ 3. Organización**

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. En la misma definición se ven claramente las tres etapas: jerarquías, funciones y obligaciones.

### ***Etapas de la Organización***

- ◆ Jerarquías Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- ◆ Funciones Determinar cómo deben dividirse las actividades necesarias para lograr el fin general.
- ◆ Obligaciones Los que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñado por una persona.

### ***1.4.2. Elementos de la Fase Dinámica Administrativa.***

#### **➤ 4. Integración**

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios de que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficiente funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. La integración comprende personas y cosas.

De acuerdo a la definición, la integración de las personas abarca: selección, introducción y desarrollo.

### ***Etapas de la Integración***

- ◆ Selección Técnicas para encontrar y escoger a los elementos necesarios.
- ◆ Introducción Lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y lo más rápido posible.
- ◆ Desarrollo Es progreso y mejora de los recursos humanos y materiales en la organización.

#### **➤ 5. Dirección**

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de manera

eficaz los planes señalados. Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas: mando o autoridad, comunicación y supervisión.

### ***Etapas de la Dirección***

- ◆ Mando o autoridad Su elemento principal es la dirección, se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- ◆ Comunicación Todos los elementos deben conocerse.
- ◆ Supervisión Verificar que las cosas se estén haciendo tal como se había planeado.

### ➤ **6. Control**

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Comprende tres etapas: establecimiento de normas, operación de los controles y la interpretación de resultados.

### ***Etapas del Control***

- ◆ Establecimiento de Normas Las normas establecen la posibilidad de hacer la comparación, que es la base de todo control.
- ◆ Operación de Controles Es una función propia de las técnicas especializadas en cada uno de ellos.
- ◆ Interpretación de Planeación Con esto se vuelve a construir un medio de resultados.

### □ **1.5. La eficiencia como finalidad de la Administración.**

Lograr la eficiencia en las organizaciones, es la finalidad de la administración, tal y como el Lic. Agustín Reyes Ponce lo menciona en su libro Administración Moderna, al hacer la comparación de diversos conceptos de Administración:

<b>Autor</b>	<b>El aspecto de finalidad de la Administración</b>
Brench	Forma eficiente..... para lograr un propósito dado
Koontz	Su efectividad en alcanzar sus objetivos Alcanzar propósitos comunes Persigue la satisfacción de objetivos

La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinaria, etcétera. <sup>5</sup>

El buen administrador es el que posee específicamente cualidades y técnicas para coordinar a todos los elementos en la forma más eficiente. La eficiencia de cualquier organización está en relación directa con la aplicación de una buena administración.

La eficiencia se refiere a "hacer las cosas bien". Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad. La administración consiste fundamentalmente, en "cómo lograr la máxima eficiencia de la coordinación".

□ **1.6. El Licenciado en Administración en las Empresas de hoy.**

En éste punto, se pretende orientar al lector en el campo de acción del Licenciado en Administración; cuáles son sus funciones; qué habilidades y conocimientos debe poseer; cuáles son sus posibilidades de trabajo; qué papel desempeña en nuestra sociedad; bajo qué principios de ética debe actuar.

---

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit., Pág. 15

El administrador es el encargado de coordinar mediante técnicas, cada vez más perfectas, la acción de quienes laboran en una organización cualquiera, para el logro de los fines que esa organización se propone, ya se trate de una empresa pública, de una institución o de una empresa privada.

La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, define al Licenciado en Administración como “el profesional capacitado para satisfacer las necesidades de las Instituciones Públicas, Privadas y Sociales en el logro de sus objetivos institucionales, a través de la correcta utilización de los recursos y elementos de un proceso (planeación, organización, dirección y control), en las distintas áreas funcionales: Personal, Finanzas, Mercadotecnia, Producción, Informática”.<sup>8</sup>

Las habilidades y conocimientos que hoy en día se requieren del Licenciado en Administración, son muy variados y cada vez más especializados, dignos de tomarse en cuenta para desarrollar aquellos que no se poseen y perfeccionar aquellos con los que contamos; además no debe de dejar de tomarse en cuenta el aprendizaje de nuevos conocimientos y el estudio continuo y constante.

El Código de Ética nos presenta un Perfil Ideal del Licenciado en Administración, el cual nos hemos permitido transcribirlo para que el lector y todos los que somos postulantes a ser Licenciados en Administración, conozcamos las actitudes, habilidades y conocimientos que nos exige el mercado profesional hoy en día.

### **PERFIL IDEAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

- Perfil General del Egresado de la Licenciatura en Administración

#### **I. ACTITUDES**

##### **Personales**

1. Crítica hacia la vida y hacia la profesión.
2. Participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

---

<sup>8</sup> [www.unam.mx](http://www.unam.mx)

3. Seguridad en sí mismo (autoestima).
4. Superación permanente (personal y profesional).
5. Prospectiva de la vida.
6. Aprendizaje permanente.
7. Emprendedora (iniciativa y audacia).
8. Ética (personal y profesional).
9. Apertura al cambio.
10. Valor y cordura para la toma de decisiones.

### **Sociales**

1. Servicio a los demás.
2. Compromiso y responsabilidad.
3. Orgullo por la profesión y la nación.
4. Responsabilidad del bienestar social.

## **II. HABILIDADES**

### **Administrativas**

1. Tomar decisiones.
2. Crear y desarrollar organizaciones.
3. Planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados.
4. Aplicar creativamente y con amplio criterio, en la práctica, los conocimientos adquiridos.
5. Apoyarse en la informática, para realizar sus funciones y diseñar sistemas de información.
6. Ejercer y delegar autoridad.
7. Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.

### **Interpersonales**

8. Liderar equipos de trabajo.
9. Negociar.
10. Trabajar en equipos multidisciplinares.
11. Innovar el clima organizacional y a las nuevas tecnologías.
12. Promover el cambio y el desarrollo organizacional social.

### **Intelectuales**

13. Aprender a ser, a aprender y a emprender.
14. Analizar, sistematizar e interpretar información.
15. Calcular, interpretar y usar cifras.
16. Investigar para solucionar problemas.
17. Comunicarse en forma oral y escrita en español y en otras lenguas comerciales.

18. Desarrollar la creatividad.

### III. APTITUDES

1. Crear y desarrollar organizaciones.
2. Organizar y dirigir.
3. Diagnosticar y evaluar organizaciones.

### IV. CONOCIMIENTOS

1. La administración y la planeación estratégica.
2. Análisis y diseño organizacional.
3. Liderazgo.
4. Areas funcionales.
5. Procesos.
6. Tecnología de la información.
7. Diagnóstico integral.
8. Evaluación y auditoría administrativa.

#### • Perfil Específico del Egresado de la Licenciatura en Administración

1. Ejercer la profesión con responsabilidad social en una marco ético.
2. Trabajar en forma equilibrada, concertadora y visionaria, dentro del contexto interno y externo de las organizaciones.
3. Detectar oportunidades y diseñar estrategias creativas e innovadoras, para las organizaciones en el contexto nacional e internacional.
4. Promover las relaciones de negocios nacionales e internacionales.
5. Generar fuentes de trabajo y promover el desarrollo de las personas mediante la expansión, el mantenimiento y la creación de todo tipo de organizaciones.
6. Administrar los recursos organizacionales, procurando la conservación del medio ambiente nacional e internacional.
7. Actualizar sus conocimientos, para aplicarlos creativamente en el medio organizacional mexicano y orientarlos a un nivel competitivo globalizador.
8. Dirigir grupos multidisciplinarios para el logro de objetivos organizacionales.
9. Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas administrativos y programas de calidad, coordinando los esfuerzos del factor humano.
10. Aplicar la tecnología administrativa para desempeñar sus funciones.
11. Participar en los fenómenos de administración y organización para impulsar el desarrollo.
12. Prevenir, detectar y corregir errores y desviaciones en los procesos administrativos y proponer soluciones.

Respecto a las posibilidades de desarrollar la profesión, éstas se dan en toda organización, esto es, todo grupo humano que presenta una estructura con distintas funciones y niveles jerárquicos que deben ser coordinados.

El colegio de Licenciados en Administración de México, A.C., establece "que el Licenciado en Administración debe cumplir una función social que consideramos sumamente importante para el progreso, sabemos que administrar es mejorar el desarrollo de un progreso, es cuidar de llevar a efecto un fin utilizando de la mejor manera posible los medios con lo que se cuenta.

Sabemos que podemos ayudar a nuestro País a cumplir las metas de desarrollo económico y social que el Estado se ha propuesto, y debemos estar dispuestos a cumplir con la obligación de aportar, en la medida de nuestras posibilidades, los esfuerzos necesarios para que el País se desarrolle de una manera óptima.

Los Licenciados en Administración debemos tener por objetivo: promover dentro de la actividad administrativa la práctica de producir mejores satisfactores en calidad y precio accesibles, cuidando que las inversiones se protejan, que el personal reciba apropiada retribución por su participación y tratar que los dividendos sean enfocados a crear mejores fuentes de trabajo, para facilitar la consolidación del patrimonio elemental de la clase laborante, como son alimentación, casa, educación, vestido, transporte.

También debemos crear conciencia dentro del elemento humano que labora, para que con visión clara de sus derechos y obligaciones y a través de la constante preparación y superación, se eleve más rápidamente la condición de vida del mexicano.

Muchas profesiones cuentan con un Código de Ética Profesional que orienta y limita las acciones en el ejercicio profesional y en la sociedad; y como Licenciados en Administración no estamos excluidos de éste, existiendo el Código de Ética Profesional establecido por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.<sup>9</sup>

**CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL**  
**Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.**

**Contenido:**

- De las Normas Generales
- De la Responsabilidad en el Ejercicio Profesional
- De lo Social
- De la Docencia
- Asesoría y Consultoría
- De la Investigación
- Perito
- Auditor
- De la Certificación
- De las Instituciones de Educación Superior
- De los Estudiantes
- De los Negocios Internacionales
- De la Tecnología de Punta en la Administración
- Del Servicio Social Profesional
- De las Licenciaturas Relacionadas con la Administración
- Del Administrador Empírico
- De las Sanciones

---

<sup>9</sup> CONLA. Código de Ética del Licenciado en Administración. Pág. 19

# ∞ **CAPÍTULO 2.** **MANUALES DE** **PROCEDIMIENTOS**

## CAPÍTULO 2. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal, de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas de una organización, para que así el personal que está trabajando pueda desempeñarse de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada en su quehacer cotidiano y se pueda contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones, es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.<sup>6</sup>

Los manuales persiguen la mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa, es un instrumento importante en la administración; por otra parte, deben servir para explicar las normas más generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles, y en su caso por los administradores, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos. Los manuales administrativos facilitan además, el adiestramiento y orientación del personal; contribuyen en la normalización y control de los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas de carácter administrativo que surgen con el sistema de comunicación que tiende a ser rígido.

---

<sup>6</sup> Franklin, Enrique Benjamín. Op.Cit., Pág. 147

□ **2.1. Concepto de Manual Administrativo.**

Antes de explicar en qué consiste un manual administrativo, es conveniente analizar los conceptos de tres autores expertos en la materia, para tener una opinión más acertiva de ésta técnica administrativa.

➤ **Enrique Benjamín Franklin.**

"Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas".<sup>6</sup>

➤ **Joaquín Rodríguez Valencia.**

"Un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad."<sup>10</sup>

➤ **Guillermo Gómez Ceja.**

"Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas".<sup>11</sup>

Podemos concluir que un manual administrativo es un documento en el que se plasman en forma progresiva cada uno de los pasos que habrá de seguir el usuario para ejecutar una determinada actividad.

---

<sup>6</sup> Franklin, Enrique Benjamín. Op. Cit., Pág. 147

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos. Pág. 57

<sup>11</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de empresas. Pág.

La eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las actividades y funciones de cualquier empresa, se apoya en gran parte en la claridad y fluidez de la comunicación que en ellas se establezca para la transmisión de la información básica requerida.

Los manuales administrativos representan importantes herramientas de comunicación en las decisiones de toda organización. Todas las características de la expresión escrita es preciso que alcancen la comunicación administrativa, la cual, a partir de palabras como "Objetivos", "Planes", "Políticas", "Procedimientos", "Estructuras", "Delegación", "Funciones", etcétera, conducen hasta normas complejas de coordinación; así también, los manuales administrativos constituyen medios valiosos de comunicación, para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la de las unidades administrativas que la constituyen.

La necesidad de contar con manuales administrativos se hace imperativo, en relación al crecimiento en el volumen de las operaciones, a la adopción de técnicas modernas, al incremento de personal y a la complejidad misma de las estructuras administrativas. Todo ello hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten el desempeño del factor humano para la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones de la empresa.

□ **2.2. Objetivos de los Manuales Administrativos.**

En esencia los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tienen como propósito señalar en forma sistemática la información de la empresa.

Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- ◆ Presentar una visión de conjunto del organismo social, tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- ◆ Precisar las funciones asignadas de cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- ◆ Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- ◆ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ◆ Agilizar el estudio de la organización.
- ◆ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ◆ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- ◆ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- ◆ Facilitar el reclutamiento, y selección del personal.
- ◆ Servir de medio de integración y orientación a las distintas áreas al personal de nuevo ingreso.
- ◆ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.<sup>12</sup>

De esta manera podemos observar que en las organizaciones, es necesario una fijación de objetivos, un diseño de una estructura organizacional, la implementación de procedimientos y políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer, por medio de los manuales administrativos, ya que éste representa una importante manera de permitir acreditar definitivamente la total aceptación de la estructura existente.

---

<sup>12</sup> Lazzaro, Víctor y Mario Bracamonte. Sistemas y Procedimientos-Manual para los Negocios y la Industria. Pág 224

□ **2.3. Clasificación de los Manuales Administrativos.**

Todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, utilizan uno o más manuales, de acuerdo a sus necesidades específicas de operación. El tipo de manual se determina dando respuesta a la siguiente pregunta:

➤ **¿Cuál es el propósito a lograr?**

En ciertos casos, sólo sirve a un objetivo, y en otros, se logran varios objetivos; de éste último, se derivan diferentes clases de manuales. A continuación, se muestra la clasificación que presenta Joaquín Rodríguez Valencia, en su obra "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos".<sup>10</sup>

➤ **POR SU CONTENIDO.**

Se refiere al contenido del manual y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. En este tipo se encuentran los siguientes manuales.

1. **Manual de Historia de la Organización.**
2. **Manual de Organización.**
3. **Manual de Políticas.**
4. **Manual de Procedimientos.**
5. **Manual de Contenido Múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo, Políticas y procedimientos; historia y organización)**
6. **Manual de Adiestramiento y/o Manuales de Puesto**
7. **Manual Técnico**

➤ **POR FUNCIÓN ESPECÍFICA.**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales.

---

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op.Cit., Pág. 62

1. Manual de Producción
2. Manual de Compras
3. Manual de Ventas
4. Manual de Finanzas
5. Manual de Contabilidad
6. Manual de Crédito y Cobranzas
7. Manual de Personal
8. Manuales Generales

□ **2.4. Características de los Manuales Administrativos.**

A manera de resumen, presentamos las características de cada uno de los manuales citados en el punto anterior:

**Clasificación de los Manuales por su Contenido:**

**1. MANUAL DE HISTORIA DEL ORGANISMO.**

Proporciona información sobre los comienzos, crecimiento, logros, administración, tradición, filosofía y posición actual del organismo. Este tipo de manual motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

**2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

**3. MANUAL DE POLÍTICAS.**

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir por todo el personal de la organización y para la toma de decisiones de los niveles superiores.

#### **4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Los Manuales de Procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.<sup>13</sup>

#### **5. MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE.**

Este tipo de manuales se elaboran cuando por la estructura de la organización y sus necesidades, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, pudiéndose combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

#### **6. MANUAL DE ADIESTRAMIENTO Y/O MANUALES DE PUESTO.**

En este documento se precisan labores, procedimientos y rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. Este tipo de manual también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

#### **7. MANUAL TÉCNICO.**

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

#### **Clasificación de los Manuales por Función Específica:**

##### **1. MANUAL DE PRODUCCIÓN.**

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los procesos cotidianos tendientes a lograr su mejor seriación y producción.

##### **2. MANUAL DE COMPRAS.**

Define las funciones y los métodos a utilizar que afectan a el área de compras.

---

<sup>13</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Pág. 231

Este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

**3. MANUAL DE VENTAS.**

Señala los aspectos esenciales del trabajo y rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas, y generalmente aquí se le da un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de la fuerza de ventas.

**4. MANUAL DE FINANZAS.**

Asienta por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén ligados con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

**5. MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS.**

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de actividades como operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otras.

**6. MANUAL DE PERSONAL.**

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Contiene aspectos como reclutamiento y selección, administración de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

**7. MANUALES GENERALES.**

Son manuales que se ocupan de detallar dos o más funciones operacionales.

□ **2.5. El Manual de Procedimientos.**

Después de que en la Previsión se fijan los objetivos, investigaciones y cursos alternativos para alcanzar una meta en las organizaciones, en la Planeación se elaboran políticas que trazan un camino de cómo llegar a esas metas y los procedimientos que indican paso a paso cómo realizar las actividades de manera

uniforme fijadas o trazadas por la política. Los procedimientos se apoyan en los objetivos y en las políticas, ya que son consecuencia de los mismos.

Un procedimiento es una guía para la acción, porque detalla en forma precisa e inflexible, cómo se va a desarrollar una actividad. Los "procedimientos administrativos" son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.<sup>10</sup>

La presentación de procedimientos administrativos aislados, no permiten conocer de manera integral la operación de una unidad administrativa, y reconocer la deficiencia en la calidad de los servicios presentados, y la necesidad de precisar los problemas y/o dificultades administrativas que se presentan en la continuidad de la operación de una organización; de ello surge la necesidad de que éstos se agrupen en forma ordenada en un solo documento denominado "Manual de Procedimientos".

Como se citó en el punto 2.4. "Características de los Manuales Administrativos", los Manuales de Procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

En el Manual de Procedimientos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación; suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, además de incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate.

---

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op.Cit., Pág. 105

Contar con un Manual de Procedimientos propicia la disminución de fallas u omisiones y, al mismo tiempo, propicia el incremento de la productividad.

La implantación de un Manual de Procedimientos en las Organizaciones, aumenta la certeza de que el personal conoce los objetivos y las políticas, y utiliza los sistemas y procedimientos al realizar su trabajo.

### **2.5.1. Objetivo e Importancia del Manual de Procedimientos.**

El Manual de Procedimiento como instrumento administrativo tiene como objetivos:

- ◆ Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- ◆ Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- ◆ Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- ◆ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ◆ Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones
- ◆ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y los procedimientos.

La importancia del Manual de Procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

Describen una secuencia lógica de operaciones o actividades concatenadas, porque son una variedad de diferentes actividades y/o operaciones que se enlazan entre sí, para que las anteriores sirvan como base a la siguiente y así sucesivamente hasta llegar al resultado deseado.

Además, otros beneficios muy importante en el diseño e implementación de un Manual de Procedimientos, son la información y el control de las operaciones y/o actividades, mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.<sup>11</sup>

### **2.5.2. Tipos de Manuales de Procedimientos.**

Joaquín Rodríguez Valencia presenta en su libro "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos"<sup>10</sup> la siguiente clasificación:

◆ **Manual de Procedimientos de Tareas y Trabajos Individuales.**

Indican cómo operar equipo y/o máquinas, por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad.

◆ **Manual de Procedimientos de Prácticas Departamentales.**

Indican los procedimientos de operación de todo un departamento, por ejemplo, el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.

◆ **Manual de Procedimientos de Prácticas Generales en una Área determinada de Actividad.**

Como ejemplo, el Manual de Procedimientos de Ventas, el Manual de Producción, el Manual de Finanzas.

También hace una clasificación de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances:

◆ **Manual de Procedimientos General.**

Es aquél que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

◆ **Manual de Procedimientos Específico.**

Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit., Pág. 107

<sup>11</sup> Gómez Ceja, Guillermo. Op. Cit., Pág. 392

□ **2.6. Desarrollo e Implementación de un Manual de Procedimientos.**

Cuando se investiga un procedimiento o procedimientos, ya sea para implantarlos, mejorarlos o sustituirlos es necesario, como primer paso, establecer claramente los objetivos que se desean alcanzar con su estudio, a fin de que posteriormente se propongan y analicen las alternativas de acción más viables y que presenten mayores facilidades para su ejecución.

La tarea de preparar un Manual de Procedimientos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta.<sup>6</sup>

Es recomendable que previamente a la recopilación de la información se realice un análisis que se base en un estudio preliminar de las unidades administrativas.

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área en la cual se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de la información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

**2.6.1. Recopilación de la Información**

Consiste en recabar documentos y datos en general, los que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan diseñar los procedimientos tal y como operan en el momento, para que posteriormente se propongan los ajustes que se consideran convenientes.

---

<sup>6</sup> Franklin, Enrique Benjamín. Op. Cit., Pág. 163

### **Fuentes de información:**

- ◆ Los archivos de la institución. En los archivos se localizarán las bases jurídico-administrativas, como son: Leyes, reglamentos, decretos, contratos, acuerdos, órdenes, circulares internas y manuales administrativos.
- ◆ Los empleados. Pueden aportar información muy valiosa para el análisis, diseño e implantación de procedimientos, puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden apreciar limitaciones o tener divergencias con respecto de otras opiniones o contenido de los documentos.
- ◆ Las áreas de trabajo. La observación directa del trabajo en las oficinas donde se labora como complemento de las dos fuentes de información anteriores.

### **Métodos para recopilar información.**

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos.

Al recopilar la información detallada para el diseño o el mejoramiento de los procedimientos, es necesario actuar sistemáticamente, utilizando alguno o una combinación de los métodos que se enuncian a continuación:

- ◆ Investigación documental.

Se refiere a la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos. Para ello se estudian documentos tales como Bases jurídico-administrativas, Diarios Oficiales, Actas de reuniones, Contratos, Circulares, Oficios, etcétera, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

- ◆ Encuesta.

Consiste en la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaboradas con anticipación. Esta técnica se considera de gran utilidad

para reunir información preeliminar al análisis, o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información.

◆ **Observación.**

Consiste en sostener pláticas con algunas de las personas que laboran en el área de investigación y que están directamente involucradas en el procedimiento que se estudia. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, ya que además de tener contacto con las personas, se pueden percibir actitudes y recibir comentarios.

**2.6.2. Integración de la Información.**

Para efectuar una integración de la información que facilite su análisis ésta puede ser agrupada en dos grandes áreas:

➤ **Antecedentes.**

Es conveniente considerar la evolución o desarrollo que han tenido las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

➤ **Situación actual.**

Por lo que respecta a la situación actual, es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

◆ **Objetivos.**

◆ **Corroborar la existencia de objetivos en el área de estudio.**

◆ **Estructura orgánica.**

Es necesario revisar cuidadosamente éste aspecto para establecer si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo.

◆ **Normas y políticas administrativas.**

Se debe precisar si se han emitido y plasmado en documentos, así como si son del conocimiento del personal y responden a las necesidades de la organización.

◆ Funciones y operaciones.

Detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones y qué puestos las realizan.

◆ Procedimientos.

Verificar su existencia, aplicación, características.

◆ Instrumentos jurídico-administrativos.

Estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios, para conocer la fundamentación vigente para llevar a cabo el trabajo.

◆ Equipo.

Tomar en cuenta el equipo de oficina que se utiliza para cumplir con las actividades, sus condiciones, así como si es suficiente, apropiado y si está bien distribuido.

◆ Ambiente laboral.

Resulta de suma importancia conocer las relaciones humanas que se presentan en la organización, para determinar el clima organizacional que prevalece. Este factor, si es el adecuado, es de utilidad para el desarrollo de la investigación ya que permite atenuar la resistencia al cambio y conseguir la colaboración del personal.

### **2.6.3. Análisis de la Información.**<sup>6</sup>

El análisis consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

A) **Conocer** el hecho o situación que se analiza.

B) **Describir** ese hecho o situación.

---

<sup>6</sup> Franklin, Enrique Benjamín. Op. Cit., Pág. 170-171

- C) **Descomponerlo** para percibir todos sus detalles y componentes.
- D) **Examinarlo críticamente** para comprender mejor cada elemento.
- E) **Ordenar cada elemento** de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- F) **Definir las relaciones** que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto del medio ambiente que los rodea.
- G) **Identificar y explicar su comportamiento** con el fin de entender las causas que lo originan para optimizarlas.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales:

➤ **¿Qué trabajo se hace?**

Tipo de labores que se realizan en la unidad administrativa, y los resultados que de ésta se obtienen.

➤ **¿Para qué hace?**

Propósito que se persigue alcanzar

➤ **¿Quién lo hace?**

Unidades que intervienen, personal que colabora individualmente o en grupo, aptitudes para su realización, actitudes hacia el trabajo y relaciones laborales que prevalecen.

➤ **¿Cómo se hace?**

Métodos y técnicas aplicadas para realizar el trabajo. La forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.

➤ **¿Con qué se hace?**

Equipos e instrumentos que se usan en el trabajo.

➤ **¿Cuándo se hace?**

Información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como de los horarios y tiempos requeridos para su desahogo y obtención de resultados.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta **¿por qué?**. Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

**2.6.4 Representación de Procedimientos.**

Cuando ha sido recabada, integrada y analizada la información, es posible proceder a graficar los procedimientos, siguiendo las operaciones secuencialmente hasta el término del procedimiento por el que se obtiene el producto, servicio o trámite correspondiente.

**Diagramación para un Manual de Procedimientos.**

Las ventajas que ofrece la técnica de diagramación son las siguientes:

➤ Del uso.

Facilita el llenado y lectura del formato a cualquier nivel jerárquico.

➤ De destino.

El personal identifica y realiza sus actividades en forma eficiente.

➤ De aplicación.

Por su sencillez facilita la práctica de las operaciones.

➤ De comprensión.

Puede ser comprendido por todo el personal e identificación.

➤ De simbología.

Excluye la complejidad gráfica.

➤ De diagramación.

Se elabora en el menor tiempo y no se requieren técnicas ni programas de computación especiales de dibujo.

Al final de cada procedimiento se deberá anotar lo siguiente:

- ◆ Nombre de la dependencia responsable de la elaboración del procedimiento.
- ◆ Nombre de los analistas que elaboraron el procedimiento.
- ◆ Nombre y rúbrica de la persona que aprueba el procedimiento, así como el puesto que desempeña en la unidad administrativa responsable de la ejecución.

#### **2.6.5 Objetivo, Políticas y Áreas responsables de los Procedimientos.**

Una vez representado gráficamente el procedimiento, se procede a estudiarlo para determinar si el objetivo está bien definido o necesita ser modificado, y si es conocido por el personal que interviene para su consecución; también, para delimitar el ámbito de aplicación, establecer las políticas que se deberán observar para el correcto desempeño del trabajo y determinar cuáles son las áreas responsables de su ejecución.

#### **2.6.6. Recomendaciones para simplificar Procedimientos.**

Una vez que todas las operaciones se han sometido al análisis anterior, se presentan alguna o algunas alternativas para diseñar o mejorar los procedimientos. Entre dichas alternativas se pueden mencionar las siguientes:

- ◆ Eliminar el trabajo innecesario.
- ◆ Cambiar las diversas operaciones o elementos de las mismas.
- ◆ Cambiar el orden de las operaciones.
- ◆ Simplificar las operaciones necesarias.
- ◆ Modificar las actividades de los puestos y equilibrar cargas de trabajo.

### **2.6.7. Recomendaciones Generales de Presentación.**

En virtud de que existe gran variedad de formas para diseñar los Manuales de Procedimientos, y a efecto de uniformar criterios en cuanto a su presentación, en éste apartado se presentan una serie de recomendaciones para proceder a la elaboración de éste tipo de documento administrativo: <sup>6</sup>

- ◆ Utilizar formatos de hojas intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- ◆ Utilizar formatos de 28 x 21 cm. ( tamaño carta ).
- ◆ Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- ◆ Procurar que las secciones o capítulos del manual queden separados por divisiones, las cuales presenten pestañas impresas con el nombre de cada sección.

Finalmente, el contenido del Manual de Procedimientos que se propone es el siguiente:

#### **➤ IDENTIFICACIÓN.**

Logotipo de la organización.

Nombre oficial de la organización.

Denominación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.

Lugar y fecha de elaboración.

Número de revisión (en su caso).

Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

<sup>6</sup> Franklin, Enrique Benjamín. Op. Cit., Pág. 178

➤ **ÍNDICE O CONTENIDO.**

Relación de los capítulos que forman parte del documento.

➤ **PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN.**

Este apartado debe incluir una breve introducción al Manual. Su propósito es explicar al usuario del Manual lo que es el documento, el objetivo que se pretende cumplir a través de él, su alcance, cómo usar el manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

➤ **OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

➤ **ÁREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

Es una explicación breve de lo que cubren los procedimientos.

➤ **RESPONSABLES.**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

➤ **POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN.**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

➤ **CONCEPTOS.**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

➤ **PROCEDIMIENTO (Descripción de las operaciones).**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aún en los casos de varias opciones en una misma operación.

➤ **FORMULARIOS E IMPRESOS.**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

➤ **DIAGRAMAS DE FLUJO.**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

➤ **GLOSARIO DE TÉRMINOS.**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

### **2.6.8. Responsables de su elaboración.**

Es conveniente que los Manuales de Procedimientos sean elaborados con la participación de las personas y/o unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar éstas actividades, contando con la asesoría y respaldo de las autoridades jerárquicas correspondientes.

Una vez que se ha reunido la totalidad de la información revisada y firmada por cada área, los responsables del Manual de Procedimientos integran el proyecto final del manual, en donde se satisfacen técnicamente los resultados obtenidos.

### **2.6.9. Aprobación.**

Una vez que se cuenta con el proyecto del Manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.

Después de efectuar ésta revisión, es conveniente someter el proyecto del Manual de Procedimientos, a la aprobación de las autoridades de la organización responsables, a fin de que sea expedido.

Los Manuales de Procedimientos específicos de cada unidad administrativa, serán autorizados por la persona facultada para ello, según lo indiquen las normas o políticas de la organización.

### **2.6.10. Distribución y Control.**

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión y distribución que se hagan del Manual de Procedimientos, dependerá de la determinación del número de autoridades de la organización y empleados que deben contar con este instrumento administrativo.

Se recomienda que la persona y/o área responsable de la elaboración del Manual de Procedimientos, efectúe una selección y registro de las autoridades de la organización, empleados y unidades administrativas que deban contar con ejemplares de estos documentos, a fin de proporcionarles en forma permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

#### **2.6.11. Implementación del Manual de Procedimientos.**

Una vez que el Manual de Procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso, debe ser difundido entre las autoridades de la Organización y empleados responsables de su aplicación.

La implementación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.<sup>6</sup>

El proceso de implementación de procedimientos requiere, en la mayoría de los casos, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal encargado de realizar las actividades. Así también resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los Manuales conozcan con detalle su contenido, con objeto de que tengan conocimiento general de la acción organizacional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

#### **2.6.12. Revisión y Actualización.**

La utilidad de los Manuales de Procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario el mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Franklin, Enrique Benjamín. Op. Cit., Pág. 178

- ◆ Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del Manual de Procedimientos, así como los cambios operativos que se realicen en la Organización.
- ◆ Ordenar que los procedimientos escritos se observen escrupulosamente y hacer responsables a los poseedores de los manuales para que señalen la necesidad de revisiones cuando la experiencia en la operación indique que las instrucciones vigentes no son prácticas.
- ◆ Establecer un calendario para la actualización del manual.
- ◆ Designar a un responsable para la atención de ésta función.

---

<sup>6</sup> Franklin, Enrique Benjamín. Op. Cit., Pág. 180

∞ **CAPÍTULO 3.**  
**LA INDUSTRIA**  
**TURÍSTICA Y LOS**  
**VIAJES DE NEGOCIOS**  
**EN MÉXICO**

## CAPÍTULO 3. LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y LOS VIAJES DE NEGOCIOS EN MÉXICO

### □ 3.1. EL Sector Turístico en México

El turismo en México representa una de las actividades más importantes para la economía del país debido al fuerte impacto que tiene en el sector externo por la generación de divisas, por la creación de empleos y como promotor del desarrollo regional.

Se estima que en 2003 el PIB turístico representó el 8.2 por ciento del PIB Nacional. Durante ese año, el ingreso de divisas al país por concepto de turismo internacional fue de 9,457 millones de dólares, cifra histórica para un año y 6.8% superior con relación al mismo periodo del año anterior.<sup>14</sup>

En un contexto general, los recursos captados por la llegada de visitantes internacionales permitieron que el turismo se consolidara como la tercera fuente generadora de divisas.

El turismo como generador de empleos, representó en el 2003 un factor importante debido a que el 6.1% del personal total ocupado en el país trabaja en la actividad turística.

Por los efectos económicos y sociales (derrama económica, generación de empleos, etcétera), el turismo representa un motor importante del desarrollo regional, que bien vale la pena considerar como alternativa para reducir las diferencias existentes entre las distintas zonas del país.

---

<sup>14</sup> [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

El turismo representa un sector estratégico para el crecimiento sostenido y el desarrollo equilibrado de todo país. En los últimos años se ha observado que los ingresos por turismo internacional crecen a una tasa mayor que la del Producto Mundial, del comercio internacional y de las exportaciones de otros sectores.

La OMT (Organización Mundial de Turismo) posiciona a México entre los diez países de destino de turismo más importantes, ubicándolo en la octava posición. México podría mantenerse así y lograr permanecer entre estos diez primeros lugares, pues se tienen identificadas las siguientes oportunidades:

1. México tiene un extraordinario patrimonio turístico, y se encuentra en una excepcional situación geográfica, de cara a los mercados emisores.
2. El mercado estadounidense actualmente significa más de mil cien millones de viajes anuales.
3. En la medida en que mejoren las condiciones económicas, el turismo interno debe consolidarse y habrá un mayor número de mexicanos que tendrán acceso a la práctica del turismo.

Existen muchos factores que inciden en el crecimiento del turismo mundial; algunos interesantes y con mayor peso para México son:

- Tasas de crecimiento económico mundiales que continuarán siendo buenas.
- Desarrollo de tecnología de información y de transporte.
- Eliminación de barreras para viajes internacionales.
- Concientización socioeconómica.

#### □ ***3.1.1. Importancia del Turismo en la Economía Nacional***

El turismo es una actividad que detona un mayor crecimiento en la economía de nuestro país.

La actividad turística manifiesta actualmente resultados alentadores en la Economía Nacional:

➤ **Producto Interno Bruto.**

El Turismo participa con el 8.2 por ciento del PIB Nacional. El Sector Turístico participó con 460,746.17 millones de pesos del total de PIB Nacional que en el año 2003 fue de 5,727,942.03 millones de pesos.

➤ **Generación de Empleos.**

Los empleos en el sector Turismo se estima en 1 millón 789.5. El 6% del personal ocupado en el Sector Turístico, goza ingresos superiores a la media nacional.

Al mes de diciembre de 2003, se registró un incremento neto de 33.4 mil empleos en el Sector Turístico en relación con el mes de diciembre de 2002.

➤ **Ingreso de Divisas**

Al mes de diciembre de 2003, la llegada de turistas internacionales al país fue de 93,975 millones de personas, lo que se tradujo en una mayor captación de divisas por 9,457.1 millones de dólares, 6.8 por ciento superior a la cifra del año anterior. El gasto medio de cada uno de esos turistas que se internó al país fue de 100.60 dólares, 13.8 por ciento más que en el 2002.

➤ **Balanza Turística**

La Balanza Turística tuvo un superávit de 3,203.8 millones de dólares, 14.5% por arriba de lo registrado para el 2002. El superávit de la Balanza Turística contribuye a compensar el déficit de la Balanza Comercial.

➤ **Inversión Privada.**

Se estima que entre enero y diciembre de 2003, la inversión turística privada en todo el país alcanzó los 1,656.3 millones de dólares, de los cuales el 82.5 por ciento fue inversión nacional y el 17.5 por ciento inversión extranjera.

La Secretaría de Turismo (Sectur) prosigue el impulso a las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas (MPyMES). Entre las acciones más destacadas se encuentra la elaboración de un compendio de alternativas de financiamiento para dichas empresas.<sup>14</sup>

En el marco de la política de diversificación de productos turísticos, la Sectur continúa desarrollando proyectos y acciones en beneficio de los siguientes segmentos: turismo cultural, ecoturismo, turismo de aventura, turismo náutico y deportivo, turismo de negocios y turismo de salud.

#### □ **3.1.2. El Turismo como Prioridad Nacional**

Como se mencionó en el punto 3.1., la actividad turística nacional contribuye al crecimiento económico y social del país, ya que eleva la calidad y el nivel de vida de la población mediante la generación de empleos, la captación de divisas y el desarrollo regional.

Su importancia es reconocida en el Plan Nacional de Turismo 2001-2006, que se resume a continuación, y que posiciona a la actividad turística como una prioridad nacional, convirtiéndola en una pieza clave para el desarrollo.<sup>14</sup>

➤ Hacer del turismo una prioridad nacional.

Con este eje rector, se pretende fortalecer la actividad turística como un instrumento de alto impacto para el desarrollo económico y social del país, y que gobierno y sociedad en su conjunto reconozcan ese papel estratégico.

➤ Importancia del turismo en la economía nacional.

El turismo se mantiene como un componente importante de la economía nacional, a pesar del entorno adverso que se ha presentado.

<sup>14</sup> [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

➤ Turistas totalmente satisfechos.

La política de promoción turística del Gobierno Federal busca posicionar a México como destino turístico en el ánimo de los turistas reales o potenciales, de México y del exterior, así como a divulgar información sobre destinos específicos, servicios y productos turísticos nacionales. Al respecto, la SECTUR y el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), desarrollaron diversas acciones de promoción en los ámbitos nacional e internacional.

➤ Destinos sustentables.

La Secretaría de Turismo continuó impulsando el desarrollo sustentable de los destinos turísticos del país, mediante la promoción de la inversión en la creación y mejoramiento de la infraestructura.

➤ Empresas turísticas competitivas.

La competencia existente por obtener la preferencia del turista, obliga a contar con empresas modernas que operen con altos estándares de calidad y eficiencia, así como con precios atractivos. Por ello, el Programa de Modernización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas (MPYMES) es un instrumento fundamental para impulsar su desarrollo, mejoramiento, innovación y actualización tecnológica.

➤ Desarrollo de productos turísticos específicos.

En coordinación con los tres órdenes de gobierno, se llevaron a cabo diversas acciones para diversificar la oferta turística e incrementar los flujos de turistas nacionales e internacionales.

➤ Buen Gobierno.

La SECTUR continuó fortaleciendo sus acciones para mejorar los procesos internos de eficiencia, innovación y calidad, que permitan contar con una

infraestructura institucional que sirva de apoyo al desarrollo de la actividad turística.

➤ Retos y Oportunidades para 2004.

El futuro, tanto el inmediato como el de mediano y largo plazos, ofrece el reto de fortalecer el posicionamiento del turismo como una actividad estratégica para el desarrollo económico y social del país. Para ello, las instituciones del Sector requieren consolidar las acciones que han llevado a cabo, ampliando su cobertura y presencia en el país, particularmente en los destinos con actual o potencial vocación turística.

□ **3.2. Agencias de Viajes**

El Turismo, por su carácter multidimensional, necesita de un intermediario con características muy particulares, que sea capaz de unir todos los eslabones de la cadena de servicios que los clientes demandan en tiempo y lugar.

Este intermediario recibe el nombre de Agencia de Viajes, cuya función es poner en manos del viajero los servicios proporcionados por otras entidades. Su actividad consiste en contratar para su cliente servicios de transporte, alojamiento, alimentación; también informa, guía y orienta sobre el viaje por realizar.

Las Agencias de Viaje se pueden definir como empresas turísticas que sirven de enlace profesional entre los clientes y la oferta turística (o prestadores de servicios turísticos) y comercializan los servicios turísticos en forma organizada o de manera individual.

Las Agencias de Viajes tienen información sobre todos los aspectos de la oferta turística de casi todo el mundo; esto les permite poner al alcance del viajero

variados productos turísticos. La intervención profesional del agente de viajes constituye la garantía de recibir un servicio de acuerdo con lo solicitado.

El producto turístico está formado por diferentes factores como los atractivos turísticos, la infraestructura, la estructura de producción (transportación, alojamiento, alimentación y recreación), además de tener las siguientes características:

- ◆ Es prácticamente intangible.
- ◆ No se puede “ver” cuando se adquiere porque se produce en el momento en que se consume y se consume en el momento en el que se produce.
- ◆ No puede ser almacenado ni se puede llevar en inventarios, aunque sí puede ser empaquetado ( paquete turístico).
- ◆ No se puede saber si es satisfactorio hasta que no se consume.
- ◆ Se produce y se consume 24 horas al día durante los 365 días del año.
- ◆ Parte importante de este producto lo ofrece la naturaleza (sol, playa, mar, nieve, fauna, etcétera).

Los principales servicios que ofrecen las Agencias de Viajes son reservaciones con Líneas Aéreas, con Hoteles y alquiler de autos.

□ **3.2.1. Reservaciones Aéreas en una Agencia de Viajes**

La información y el servicio que una Agencia de Viajes proporciona a los pasajeros al hacer una reservación aérea son:

- ◆ Asesoría que se requiera en cuestión de destinos, tarifas, rutas, etcétera.
- ◆ Información de Aerolíneas y números de vuelos.
- ◆ Escalas de un vuelo, si existiera.
- ◆ Fechas y horarios de salidas y llegadas (horarios locales).

- ◆ Nombres específicos de los Aeropuertos a donde se arribará.
- ◆ Equipos utilizados por las Aerolíneas.
- ◆ Reservación y reconfirmación de vuelos.
- ◆ Clave de confirmación de la reservación efectuada.
- ◆ Expedición de boletos de avión.
- ◆ Expedición de pases de abordar, si la Línea Aérea lo permite.
- ◆ Cambios de reservaciones.
- ◆ Cargos por cambios y/o cancelaciones.
- ◆ Arreglos para visitas opcionales.
- ◆ Información sobre todo tipo de paquetes y excursiones.

Para solicitar una reservación de avión, el pasajero tiene que dar los siguientes datos al Consejero de Viajes:

#### 1. Nombre del pasajero

Al momento de reservar debe indicar el apellido paterno y el primer nombre del viajero. En vuelos internacionales, es muy importante que aparezca exactamente igual al que aparece en el pasaporte.

#### 2. Edad del pasajero

- ◆ Se considera como infante a una persona desde recién nacida hasta antes de cumplir 2 años.
- ◆ Se considera como menor de edad a una persona de 2 años y hasta cumplir los 12 años (en algunas aerolíneas hasta antes de los 11 años).
- ◆ Se considera como adulto a una persona de 12 años cumplidos en adelante.

En las líneas aéreas europeas, los menores de edad pagan un porcentaje del 67% en los vuelos trasatlánticos; y los infantes el 10% sobre la tarifa del adulto.

### 3. Itinerario

Fecha(s) de salida.

Destinos(s) y/o ruta.

Fecha(s) de regreso.

Clases de servicios: Primera Clase, Business Class y Clase Turista. Se debe puntualizar claramente al momento de efectuar la reservación

### 4. Teléfonos y/o correo electrónico de localización

El teléfono y/o el correo electrónico se dan para informar al pasajero de cambios de última hora o cancelación de algún vuelo.

### 5. Fecha en que se recogerán los documentos

Es importante informar al Consejero de Viajes la fecha en que se recogerán los documentos.

En la industria aérea, como en cualquier mercado de competencia, la estructura tarifaria se rige por las fuerzas de la oferta y la demanda, así como por el nivel de servicio que ofrecen las aerolíneas.

Dentro de la estructura tarifaria existen múltiples factores para determinar el precio de los boletos, relacionados con categorías y condiciones de adquisición -viaje redondo, tiempos mínimos de estancia, entre semana o fin de semana, horarios.

Las sugerencias para hacer reservaciones aéreas con tarifas económicas, son:

- Reservar y comprar el boleto con la mayor anticipación posible. Se recomienda solicitar tarifas de pre-compra (vigentes entre los seis meses y los siete días anteriores a la salida del vuelo). Al planear el viaje con suficiente anticipación, se aprovechan las ventajas tarifarias.

- Si el pasajero no tiene la seguridad de las fechas y horarios de sus viajes, es conveniente que acepte las restricciones que tienen algunos boletos a cambio de las cuales se ofrecen tarifas más económicas, siempre y cuando esto no interfiera en sus planes, estas tarifas se pueden comprar con 7 días de anticipación. En esta forma el pasajero podrá tener acceso a boletos con un costo menor a cambio de que no sean reembolsables, los cuales no permiten cambios en fecha, horario y vuelo, o de que se cobre un costo por cambiarlo. Si por otro lado, el pasajero requiere flexibilidad, están también a su disposición boletos libres de restricciones, reembolsables, cuyas fechas y horario reservados pueden cambiarse a su conveniencia, sin cargo adicional.
  
- Se sugiere también que el viaje se realice en contra del flujo natural. Por ejemplo, si se vuela a Zihuatanejo, hacerlo en martes o miércoles y regresar en viernes o sábado, en lugar de salir el viernes y regresar el domingo, con esto se incrementan sus posibilidades de obtener tarifas más baratas.
  
- En algunos destinos existe la facilidad de obtener tarifas más económicas en temporadas altas o bajas. Si el pasajero puede viajar en temporada baja, obtendrá mayores beneficios y los precios bajos son más fáciles de encontrar. Por ejemplo: en la ruta México-París durante los meses de febrero, marzo, septiembre, octubre y noviembre, se podrán conseguir mejores tarifas con más facilidad y sin tanta restricción.
  
- Si la tarifa que se ofrece para un vuelo no se adapta al presupuesto del pasajero, se recomienda buscar opciones en vuelos y líneas aéreas que salgan unas horas más tarde o más temprano, ya que quizá esté solicitando espacios en vuelos con más demanda y por lo tanto es probable que ya no haya disponibles tarifas económicas.

- Si el viaje requiere de hotel, es recomendable adquirir todo en paquetes, que por lo general se obtienen mejores precios que comprando por separado el boleto de avión y la estancia de hotel.

□ **3.2.2. Tipos de Tarifas Aéreas**

Los reglamentos y restricciones para la aplicación de tarifas pueden variar dependiendo de la línea aérea, ya que pueden cambiar los días de anticipación con los que se debe comprar un boleto, los días de estancia en el destino, los precios con relación a volar en fin de semana o entre semana, etcétera.

La clave de confirmación de la reservación es importante conservarla a la mano para verificar en el aeropuerto, o bien para cualquier cambio de la reservación.

Las causas más comunes por lo que las tarifas pueden aumentar son:

- Las tarifas están garantizadas hasta el momento en el cual se emite el boleto; si hubiera aumento de tarifas generado por la línea aérea, se aplicará la tarifa vigente al momento de expedir el boleto.
- Es indispensable emitir el boleto, en la fecha en la que el Consejero de Viajes lo notifique ya que de no hacerlo se corre el riesgo de perderla y por lo tanto de conseguir una tarifa de mayor costo.
- Es muy recomendable que el pasajero pregunte a los Consejeros de Viaje sobre la disponibilidad y restricciones de las diversas tarifas de acuerdo a las características de sus itinerarios.

## TIPOS DE TARIFAS AÉREAS

Tarifa	Restricciones	Aplica	Validez	Tipo de Vuelo	Observaciones
Primera Clase "J" o "F"	Ninguna	Todos los días	1 año	Sencillo o Redondo	La más costosa
Clase Ejecutiva o Business Class "C"	Ninguna	Todos los días	1 año	Sencillo o Redondo	Menos costosa que Primera Clase ofreciendo casi los mismos servicios. Aplica normalmente en algunos vuelos internacionales
Clase Turista Tarifa Yankee "Y"	Ninguna	Todos los días	1 año	Sencillo o Redondo	La más costosa de las tarifas de Clase Turista
Tarifa Bravo "B"	No aplica en ciertos periodos del año: temporadas altas como Semana Santa o Navidad. Reembolsable. No tiene cargos por cambios.		180 días	Redondo	Costo menor a la Clase "Y"
Tarifa Metro "M"	No aplica en ciertos periodos del año: temporadas altas como Semana Santa o Navidad. Reembolso/sin cargos por cambios/endorsables.	Ciertos días no aplica	60 días	Redondo	Costo menor a la Clase "B"
Tarifa Sierra "S"	Dependiendo de la aerolínea, aplican restricciones y cargos de penalización por cambios o cancelaciones una vez emitido el boleto. No reembolsables/no Endosable	Ciertos días no aplica			El porcentaje de asientos en el avión es mínimo, por lo tanto su costo es menor y su disponibilidad es limitada.
Tarifa Kilo "K" o Tarifa Quebec "Q"	Dependiendo de la aerolínea, aplican restricciones y cargos de penalización por cambios o cancelaciones una vez emitido el boleto. No reembolsables/no Endosable. A veces se requiere una precompra de 2 días o una estancia de un domingo.	Ciertos periodos del año		Sencillo o Redondo	El porcentaje de asientos en el avión es mínimo, por lo tanto su costo es menor y su disponibilidad es limitada.

### □ 3.2.3. Reservaciones de Hotel en una Agencia de Viajes

La información y el servicio que una Agencia de Viajes proporciona a los pasajeros al hacer una reservación de Hotel son:

- ◆ Asesoría que se requiera en cuestión de ciudades, tarifas, categorías de Hoteles, etcétera.
- ◆ Reservación de habitaciones en Hoteles nacionales y en el extranjero.
- ◆ Clave de confirmación de la reservación efectuada.

- ◆ Expedición de cupones de Hotel.
- ◆ Cambios de reservaciones.
- ◆ Cargos por cancelación.

Para llevar a cabo estas reservaciones de Hotel, es importante tener la siguiente información a la mano:

1. Nombre del huésped y número de acompañantes (edades de menores)
2. Nombre del hotel y la ciudad seleccionada
3. Tipo de habitación: sencilla, doble, triple, junior suite, master suite, piso ejecutivo, etcétera.
4. Fechas de entrada y salida.
5. Número de programa comercial o de descuentos, en caso de que se tuvieran.
6. En caso que desee llevar el hotel pre-pagado, se tiene que informar al Consejero de Viajes, así como a quién se facturará. Existe la posibilidad de garantizar con tarjeta de crédito la reservación y al finalizar la estancia pagar con la misma.

La sugerencia para hacer reservaciones de Hotel con tarifas económicas, es realizar las reservaciones con anticipación a fin de asegurar mejores tarifas.

Los hoteles tienen establecidos cargos por "NO SHOW", que significa que la persona no se presentó en el hotel y la habitación nunca se canceló. Es por esto que el Consejero de Viajes tiene que asegurarse de que el huésped esté enterado de las políticas de cancelación del hotel.

Cuando un huésped hace una cancelación, es importante que tome nota de la clave de cancelación y/o nombre de la persona que le dio la clave en caso de llamar directo al hotel.

□ **3.2.4. Reservaciones de Auto en una Agencia de Viajes**

La información y el servicio que una Agencia de Viajes proporciona a los pasajeros al hacer una reservación de hotel son:

- ◆ Reservación de renta de automóviles y camionetas, tanto en el territorio nacional como en el extranjero.
- ◆ Clave de confirmación de la reservación efectuada.
- ◆ Expedición de cupones de la reservación.
- ◆ Cambios de reservaciones.
- ◆ Cargos por cancelación.

Para hacer reservaciones de autos, es necesario proporcionar los siguientes datos al Consejero de Viajes:

1. Nombre del cliente.
2. Ciudad donde se rentará el automóvil.
3. Nombre de la arrendadora de su preferencia.
4. Tipo de auto a rentar: estándar, mediano, grande, vagoneta, etcétera.
5. Servicios especiales: chofer (en español, bilingüe, etcétera).
6. Fecha de recepción y entrega del automóvil.
7. Si el pasajero cuenta con tarjeta de descuento de alguna arrendadora, debe indicar al Consejero de Viajes el número y la arrendadora para asegurar los descuentos y servicios preferenciales que apliquen.
8. Todo pasajero que reserve automóvil requiere contar con licencia vigente edad mínima de 24 años, así como con cualquier tarjeta de crédito bancaria con validez internacional para la liquidación de la renta del automóvil.

En caso contrario deberá dejar un depósito en efectivo aproximado de \$300 USD al momento de recoger el auto.

La sugerencia para hacer reservaciones de auto pagando las mejores tarifas son:

- Aprovechar las ofertas de tarifas semanales, el costo podría reducirse hasta en un 25%.
- Regresar el vehículo con el tanque lleno, lo cual representará un costo menor que si la arrendadora hace el cargo por la gasolina.
- Tratar el vehículo como si fuera propio.
- Entregar el auto en el mismo lugar en donde fue recogido, de lo contrario se tendrá un cargo adicional.
- Utilizar los servicios de estacionamientos públicos, ya que el seguro no cubre robos parciales.
- Rentar el vehículo a una empresa de reconocido nombre en el mercado.
- Antes de firmar el contrato de arrendamiento, preguntar de cuánto serán aproximadamente los cargos totales con los seguros incluidos.
- Revisar el auto tanto mecánica como físicamente, anotando todos los comentarios en el contrato.

### **3.3. Los Viajes de Negocios en las Empresas**

Inmersos en una era de globalización, las empresas mexicanas se han visto en la necesidad de estar en contacto con clientes actuales y potenciales que se encuentran a lo largo del país y en el extranjero, realizando viajes de negocios que representan uno de los principales gastos empresariales.

Los Gastos de Viaje y Representación (GVyR) representan el tercer rubro de egresos gasto controlable en la mayoría de las empresas después de salarios y procesamiento de datos.

Se esperan modificaciones en la forma en que las compañías manejan sus políticas de viajes, sus métodos de pago y sus procesos de operación; ya se trate de grandes transacciones o de pequeñas empresas, las actividades de los viajeros de negocios continuarán evolucionando.

Las empresas que manejan con mayor eficiencia estos gastos, obtienen grandes ahorros sobre sus competidores, y se reflejan directamente en la línea de utilidades.

Es una realidad que los Gastos de Viaje y Representación en México seguirán creciendo en virtud del correspondiente de la economía en el ámbito internacional. La intensidad de las relaciones comerciales y de negocios en el contexto del libre comercio norteamericano, latinoamericano y europeo, implica necesariamente un incremento sustancial de las compañías en los presupuestos destinados a los Gastos de Viaje y Representación.

De hecho, los viajes de negocios están incluidos como una materia específica en el Tratado de Libre Comercio norteamericano, precisamente porque la presencia de los hombres de negocios en las naciones firmantes, es y será imprescindible, a pesar de la evolución en las telecomunicaciones e informática.

El mayor costo de los Gastos de Viaje y Representación continúa siendo el de Transporte. Si sumamos los viajes aéreos (35%), autobuses (8%), taxis, peaje (6%), renta de autos (1%), llegaremos a un 50%. Los hoteles representan poco más de una cuarta parte: 26%; los Gastos de Representación el 11%, "Otros" representan el 7%, y Telecomunicaciones un importante 6%.

### **3.3.1. El Ciclo de los Viajes de Negocios en las Empresas**

Las erogaciones de las empresas en Gastos de Viaje y Representación forman parte de un Ciclo de Viajes de negocios que se debe conocer, pues representa un valioso instrumento para el control exitoso y la administración de los Gastos de Viaje y Representación.

Las erogaciones que realizan las empresas en estos rubros implican un ciclo de viajes de negocios, un valioso instrumento para el control exitoso y la administración de los Gastos de Viaje y Representación.

➤ **Ciclo de Viajes**

- ◆ Política de Viaje.
- ◆ Manejo de Viajes.
- ◆ Método de Pago.
- ◆ Reportes de Gastos y Representación.

Para comprender la integración del Ciclo de Viajes, es importante que en la empresa se hagan ciertas interrogantes:

◆ **Política de Viajes**

- ¿Qué tipo de Política de Viajes necesitamos ?
- ¿Qué gastos debemos incluir en ella ?
- ¿Quiénes serán los encargados del desarrollo y su puesta en práctica?
- ¿Cómo se cumplirá y se podrá medir su efectividad ?

◆ **Manejo de Viajes**

- ¿Cómo logramos la mejor productividad en inversión de viajes ?
- ¿Cómo debe ser nuestra agencia de viajes ?
- ¿Cómo podemos obtener los mayores ahorros?
- ¿Cómo podemos optimizar el tiempo de la persona responsable de todas las reservas de viajes?
- ¿Quién viaja?
- ¿En qué clase viaja?
- ¿Qué servicios necesita el que viaja?
- ¿Cómo se realizan los cambios de reservaciones durante el viaje?

◆ **Reportes de gastos y reconciliación**

¿Qué información brindan los reportes?

¿Cuál es el reporte de pago que ayuda al control de los reportes de Gastos de Representación?

¿Cómo optimizamos el control de los mismos?

¿Cómo hacemos para disminuir el tiempo que les toma a los empleados elaborar los comprobantes de viáticos?

¿Cómo podemos identificar oportunidades para reducir costos y mejorar la calidad?

¿Cómo podemos verificar el tiempo que transcurre desde que se efectúa el gasto que se paga el mismo, así como el que transcurre desde la finalización del viaje y la presentación de la comprobación de viáticos?

¿Tenemos estadísticas de dónde y cuánto gastamos que nos permitan negociar tarifas?

Estas interrogantes planteadas son las preguntas más comunes que deben hacerse las empresas que necesiten una más eficiente administración y control de sus Gastos de Viaje y Representación; a ellas corresponden ajustarlas atendiendo a las particularidades de su negocio, con el propósito de alcanzar los máximos resultados.

**3.3.2. Agencia de Viajes para Viajes de Negocios**

Las empresas deben considerar que la adquisición e información de los servicios relacionados con los viajes, constituyen una herramienta de negociación muy importante frente a sus proveedores de viajes (líneas aéreas, hoteles, arrendadoras de auto, etcétera) para concretar importantes ahorros.

En este sentido, las agencias de viaje vienen a ser 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 que controle de manera profesional la contratación por volumen de los diversos proveedores permite, además de mejores precios, un servicio uniforme para todos los empleados, y la seguridad del cumplimiento de la Política de Viajes de la compañía.

La agencia de viajes representa el complemento ideal para instrumentar la Política de Viajes que todas las empresas deben establecer, ella permitirá hacer efectiva la capacidad de negociación de la empresa frente a sus proveedores de viajes. En la medida en que cumpla y haga cumplir la Política de Gastos de Viaje y Representación de las empresas, la agencia de viajes resultará un valioso aliado para las compañías; en sentido inverso y si la empresa contratante solamente la considera como una simple fuente de reservaciones y expedición de boletos, tendrá una menor eficacia y rentabilidad.

# ∞ **CAPÍTULO 4.** **DESARROLLO E** **IMPLEMENTACIÓN DE** **UN MANUAL DE** **PROCEDIMIENTOS**

**4.1. Manual de Procedimientos en una Agencia de Viajes.**

**TRAVEL  
SERVICES**

**TRAVEL SERVICES  
MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

**JULIO DE 2004**

## *BIENVENIDO A LOS SERVICIOS DE VIAJES DE NEGOCIO DE TRAVEL SERVICES*

Travel Services es una Agencia especializada en Viajes de Negocios, con más de 15 años de experiencia en el ramo de viajes empresariales en México.

Travel Services ofrece sus servicios de viajes especializados a su Empresa y a sus viajeros de negocios, apoyando en el manejo, administración y planeación de sus viajes de negocios y superando las expectativas de los viajeros más exigentes.

Travel Services es una Agencia de Viajes dedicada a satisfacer las necesidades de viajes de negocios tanto de su empresa como de cada uno de los viajeros de negocios.

Travel Services le otorga un servicio especial a sus clientes, quienes podrán realizar sus viajes de negocios disfrutando atenciones, privilegios y grandes ventajas.

Travel Services es líder en Servicios de Viaje de Negocios, posición que nos favorece al realizar excelentes negociaciones con los principales proveedores de viaje (aviones, hoteles y autos), para conseguir descuentos exclusivos y convenios únicos para su Empresa.

Travel Services cumple con la aplicación de las Políticas de Viaje establecidas por su Empresa, con la finalidad de optimizar su presupuesto y con el afán de brindarle un mejor servicio.

Al permitir que Travel Services maneje sus viajes de negocios, nos da la posibilidad de ofrecerle mejores alternativas en líneas aéreas, hoteles y autos, así como las tarifas más bajas al momento de hacer la reservación, dentro de las Políticas de Viajes de su Empresa.

Al contratar nuestros servicios de viaje de negocios, Travel Services recibe Tarjetas Corporativas y MCO (Miscellaneous Charge Order) como forma de pago.

Travel Services le ofrece mensualmente Reportes de Gastos de Viaje y Representación, con el objetivo de supervisar el cumplimiento de las Políticas de Viaje.

Travel Services ofrece a su Empresa ser una Agencia de Viajes instalada dentro de sus propias instalaciones, proporcionando un servicio inmediato y personalizado.

Las ventajas que su Empresa puede obtener al contratar los servicios de Travel Services como única Agencia de Viajes y dentro de sus propias instalaciones, son las siguientes:

- Capacidad para aplicar una Política de Viajes en toda la Empresa (que la agencia está obligada a cumplir).
- Seguridad de que los cambios en esa Política de Viajes se aplicarán de inmediato por la Agencia.
- La Agencia puede comparar y escoger a los proveedores a fin de beneficiar a la Empresa, obteniendo tarifas corporativas y negociadas.
- La Empresa aumenta su poder de negociación cuando consolida todas sus compras de viaje y puede, por lo tanto, exigir un nivel de servicios superior.

- Los informes periódicos sobre viajes procedentes de la Agencia, permiten descubrir las tendencias de viaje y mejorar la posición negociadora de la Empresa frente a sus proveedores.
- Provee un nivel de servicio uniforme a todos los empleados.

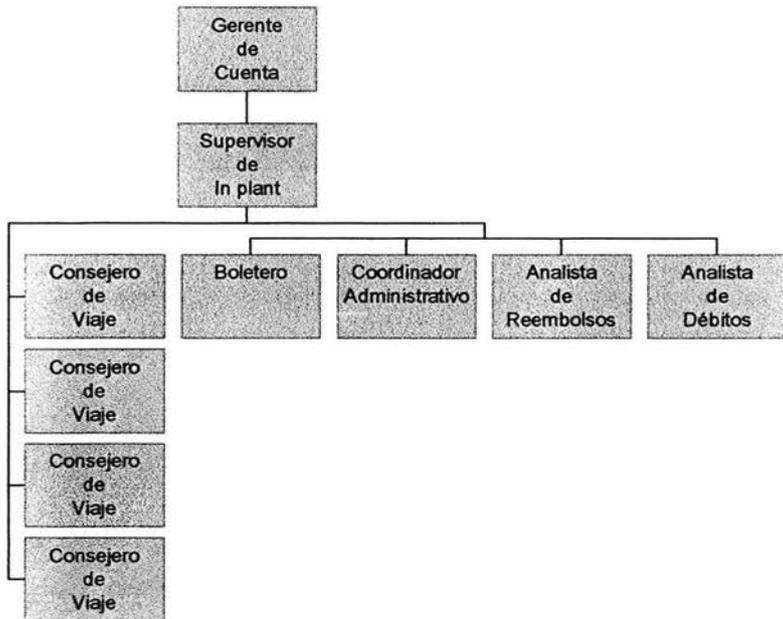
Resulta evidente que las categorías de Viajes y Hoteles concentran el mayor volumen de los gastos que erogan las Empresas ( 61% ),y en consecuencia son los rubros que mayor capacidad de negociación representan. Este dato confirma la importancia de utilizar una sola agencia de viajes como instrumento de consolidación y negociación, y el valor potencial que representa para la economía en los Gastos de Viaje y Representación.

## NUESTRA MISIÓN

*Travel Services se compromete a cumplir los requerimientos acordados con sus clientes y superar sus expectativas, proporcionando de manera coordinada y consistente un servicio de viaje de alta calidad económicamente eficiente, enfocado a obtener las tarifas más económicas disponibles. Esto lo lograremos a través del personal calificado y tecnología adecuada, manteniéndonos como líderes en el mercado.*

## ORGANIGRAMA DEL IN PLANT DE TRAVEL SERVICES EN AVANTI, S.A.

El organigrama del personal del In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A. es el siguiente :



## PROPÓSITO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

*“Informar y orientar al todo el personal del In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A., sobre los procedimientos que deben de seguir y cumplir para ofrecer y mantener un servicio uniforme y estandarizado ”.*

*ÍNDICE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL IN-PLANT  
DE  
TRAVEL SERVICES EN AVANTI, S.A.*

<b><u>Núm. de Procedimiento</u></b>	<b><u>Nombre del Procedimiento</u></b>
TS-ASA-01	Apariencia Física.
TS-ASA-02	Información de Viajes.
TS-ASA-03	Solicitud de Reservación.
TS-ASA-04	Perfil de Empresa/Perfil de Viajero
TS-ASA-05	Creación y Modificación del Perfil de Empresa.
TS-ASA-06	Creación y Modificación del Perfil de Viajero.
TS-ASA-07	Cotización de Viajes.
TS-ASA-08	Reservaciones.
TS-ASA-09	Autorización de Viaje.
TS-ASA-10	Emisión de Documentación de Viajes.
TS-ASA-11	Orden de Servicio e Itinerario.
TS-ASA-12	Facturación.
TS-ASA-13	Almacenamiento y Empaquetado de los Doctos.
TS-ASA-14	Elaboración y Conciliación de Reportes con Cargos a la Tarjeta Corporativa.
TS-ASA-15	Elaboración y Conciliación de Reportes con Intercambio de Líneas Aéreas y Hoteles.
TS-ASA-16	Reembolsos de Servicios de Viaje.
TS-ASA-17	Reportes de Reembolsos a la Tarjeta Corporativa
TS-ASA-18	Reportes de Reembolsos al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles.
TS-ASA-19	Conciliación de Documentos para entrega a Finanzas
TS-ASA-20	Aclaración de Débitos con Líneas Aéreas.

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Apariencia Física</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-01	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/2

<b>I. Objetivo</b>	Garantizar el aspecto del mobiliario y equipo de Travel Services como Agencia Única de Viajes dentro de Avanti, S.A.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisor del In-Plant.</li> </ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<b>In-Plant.</b> Modo de prestación de servicios de Travel Services en los que se atienden las necesidades de viaje de la empresa manteniendo el personal y el equipo necesario en las instalaciones de la empresa.
<b>V. Procedimiento Supervisor del In-Plant</b>	<p>El Supervisor del In-Plant es responsable de garantizar que el aspecto de la oficina sea aceptable en todo momento.</p> <p>Por aceptable se entiende ( aunque no únicamente) Mesas, armarios, estantes y pisos limpios y en orden. Archivos y armarios cerrados cuando no se utilicen. Posters y cuadros derechos. Equipos limpios y en buen estado de mantenimiento. Estantes destinados a folletos, llenos, en orden y actualizados. Política de calidad visible.</p>

<b>ELABORO:</b>  <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b>  <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b>  <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Apariencia Física</b>		FECHA DE EMISION: 1º Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-01	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/2

<b>VI. Formatos</b>	No aplica.
<b>VIII. Diagramas de Flujo</b>	No aplica.

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti,S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Información de Viajes</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-02	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/1

<b>I. Objetivo</b>	Ofrecer una asesoría de viajes de calidad, cumpliendo con los requerimientos y las expectativas del viaje.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejero de Viajes.</li><li>• Supervisor de Viajes.</li></ul>
<b>IV. Conceptos</b>	No aplica.
<b>V. Procedimiento Consejero de Viajes</b>	En respuesta a la solicitud de una reservación, el consejero de viajes determinará que información está disponible en el In-Plant y se la dará en línea al cliente. El consejero de viajes acordará con el viajero y/o personal autorizado de Avanti,S.A., un tiempo prudente para proporcionar la información no disponible.
<b>Consejero de Viajes</b>	Es responsabilidad del consejero de viajes asegurarse de que toda la información que proporciona es correcta y está actualizada. El Supervisor del In-Plant indicará donde obtener la información necesaria que no se encuentre al alcance de los consejeros de viajes.

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti,S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Información de Viajes</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-02	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/2

<b>Supervisor del In-Plant</b>	Es responsabilidad del Supervisor del In-Plant asegurarse de que toda la información está controlada y actualizada. Si fuera necesario retener alguna información de fecha vencida, deberá estar identificada con la palabra "CADUCADO", así como la razón por la que no se destruye la información.
<b>VI. Formatos</b>	El material de información básica con la que debe contar Travel Services es: Fermont Boletín Turístico Turistampa Directorio de Hoteles Programa Ejecutivo de Hoteles Guía VTPSs Guía Gran Plan Index Travel Services mantendrá de manera centralizada videos, CDs y libros con información de viajes
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	No aplica.

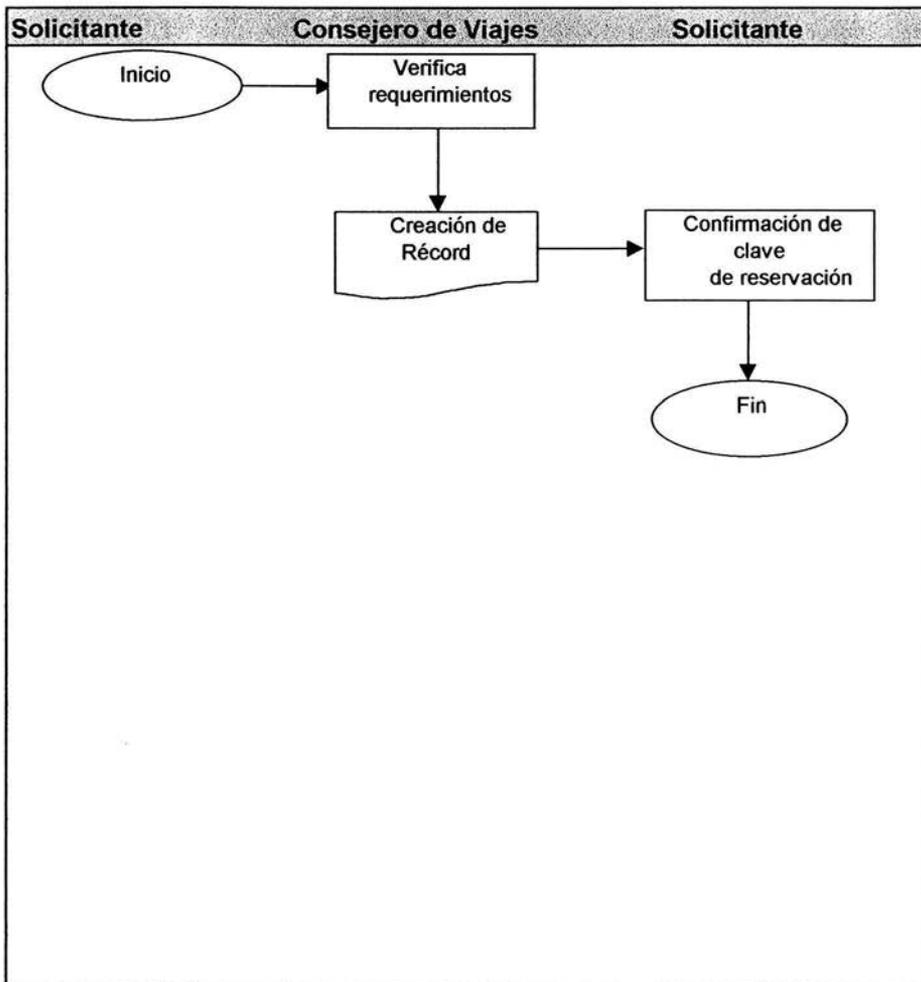
<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Solicitud de Reservación</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-03	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 3/3



<p><b>ELABORÓ:</b> <i>Laura Verónica Barragón</i> <i>Responsable de Elaboración</i></p>	<p><b>REVISÓ:</b> <i>Esteban Fuchs</i> <i>Supervisor de In-Plant</i></p>	<p><b>AUTORIZÓ:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> <i>Gerente de In-Plant</i></p>
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Perfil de Empresa / Perfil del Viajero</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-04	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/3

<b>I. Objetivo</b>	Ofrecer un servicio personalizado y que cubra los gustos y preferencias del viajero, cumpliendo con los parámetros establecidos por la Política de Viajes de Avanti, S.A.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejero de Viajes.</li><li>• Supervisor del In-Plant.</li></ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<p><b>Supervisor del In-Plant.</b> Supervisor responsable de proporcionar el servicio a la cuenta de Avanti, S.A.</p> <p><b>Perfil de Empresa.</b> Registro de los requerimientos y preferencias de la empresa.</p> <p><b>Perfil del Viajero.</b> Registro de los requerimientos y preferencias del viajero frecuente.</p>
<b>V. Procedimiento Supervisor del In-Plant</b>	El Supervisor del In-Plant se responsabilizará de que todos los perfiles de los viajeros frecuentes están cargados en el sistema.

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Estebán Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Perfil de Empresa / Perfil del Viajero</b>		FECHA DE EMISION: 1º Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-04	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/3

<b>Consejero de Viajes</b>	El consejero recuperará del sistema de reservaciones la información relevante para realizar la reserva: <ul style="list-style-type: none"><li>• Perfil de Empresa ( incluyendo política de viajes)</li><li>• Perfil de Viajero</li></ul>
<b>Consejero de Viajes</b>	Es responsabilidad del consejero orientar al cliente hacia el proveedor que puede satisfacer mejor sus necesidades, no se debe olvidar la información del Perfil de Empresa y la del Perfil de Viajero.
<b>Consejero de Viajes</b>	Aquellos clientes que no son considerados "viajeros frecuentes" podrán tener su perfil de viajero cargado en el sistema a discreción del consejero de viajes.
<b>Consejero de Viajes</b>	Cuando la petición de viaje contraviene la Política de Viaje de Avanti, S.A., el consejero de viajes tomará acción que se indique en el Perfil de Empresa o informará al Supervisor del In-Plant para decidir cómo proceder. Toda comunicación al respecto quedará documentada en el record.
<b>VI. Formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perfil de Empresa.</li><li>• Perfil de Viajero.</li></ul>
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

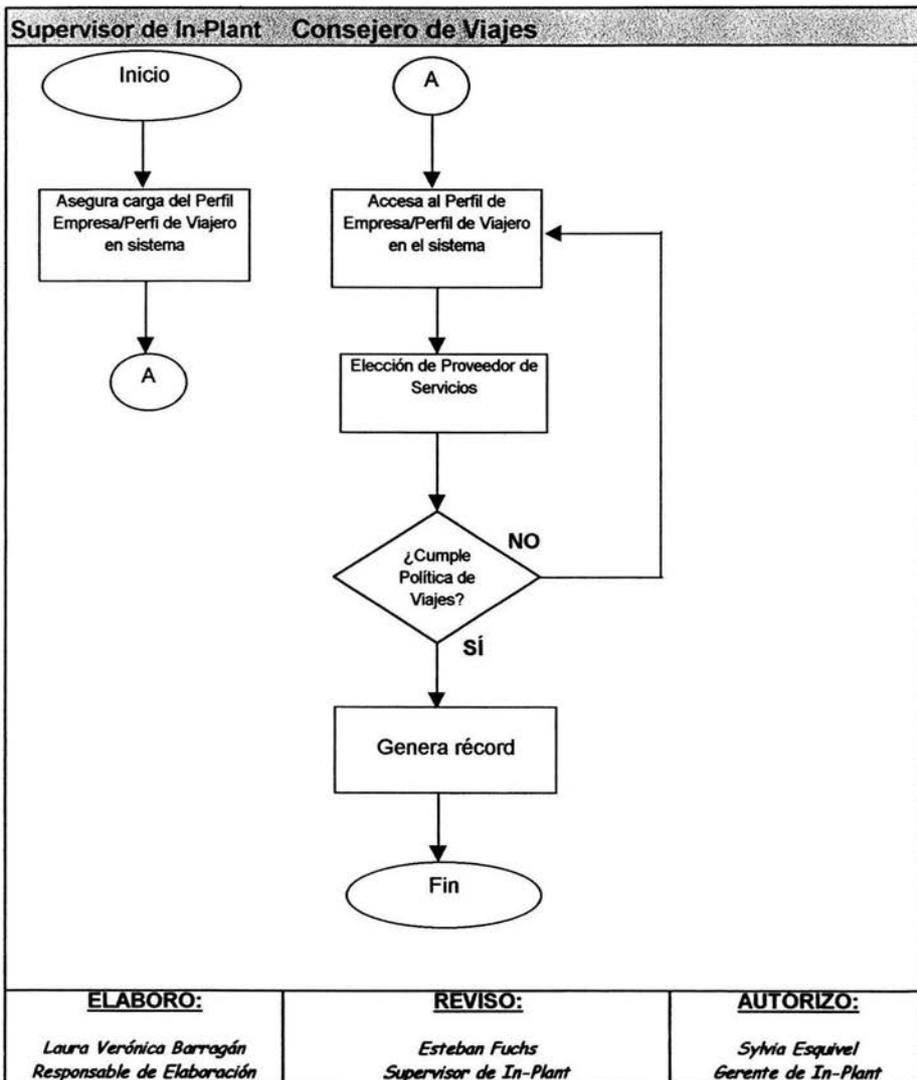
<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Estebán Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Perfil de Empresa / Perfil de Viajero</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-04	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 3/3





## TRAVEL SERVICES PERFIL DE EMPRESA

( FAVOR DE INDICAR A AVANTI, S.A. QUE ESTE PERFIL DE EMPRESA CARTA TENDRA QUE HACERSE EN PAPEL MEMBRETADO Y EN ORIGINAL, SI LA CARTA SE EXTIENDE A MAS HOJAS TODAS DEBERAN ESTAR MEMBRETADAS )

**FECHA:**

TRAVEL SERVICES

Nombre del Ejecutivo de Ventas  
Servicios de Viaje a Empresas

Por medio de la presente y con el fin de iniciar relaciones comerciales a través de sus Servicios de Viaje a Empresas, nos permitimos comunicarles que aceptamos a Travel Services como nuestra única Agencia de Viajes, y a continuación le proporcionamos la información que requiere de Avanti, S.A.

(NOMBRE DE LA EMPRESA, RAZÓN SOCIAL )  
( RFC )  
( CALLE Y NÚMERO ) ( COLONIA ) ( CÓDIGO POSTAL )  
( TELEFONOS )  
( DIAS Y HORARIOS DE TRABAJO )

El monto del consumo estimado en servicios de viaje a partir de ésta fecha y por los siguientes doce meses es el siguiente:

Concepto	Volumen Anual de Gasto USD	Número de Transacciones	Número promedio de Noches de Alojamiento/Días de Arrendamiento
Boletaje Aéreo Nacional	\$0.00	0	N/A
Boletaje Aéreo Internacional	\$0.00	0	N/A
Hospedaje *	\$0.00	0	0
Arrendamiento de Autos **	\$0.00	0	0
Gasto Total en Servicios de Viaje	\$0.00	0	N/A

\* Indicar el número de noches promedio de alojamiento.

\*\* Indicar el número de días promedio de arrendamiento.

Asimismo, hacemos de su conocimiento los principales destinos nacionales e internacionales más frecuentes que por nuestra naturaleza y actividad debemos visitar :

Destinos Nacionales (más frecuentes en orden de importancia )	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Destinos Internacionales (más frecuentes en orden de importancia )	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Avanti, S.A., autoriza los siguientes números de cuenta de La Tarjeta Corporativa así como los vencimientos, para el cargo de boletos de avión, noches de alojamiento y días de arrendamiento, siempre y cuando la autorización de servicios de viaje se efectúe por las personas autorizadas:

Titular	No.de Cuenta	Vencimiento	Persona Autorizada y NIP	Puesto
Avanti, S.A.				

Las políticas de viajes que se deberán observar cada vez que se realice un viaje de negocios son:

Aplicar la tarifa más económica en clase turista indicando restricciones, en caso de que alguien solicite una clase diferente requerirá autorización del contacto empresarial.

Se aplicará la tarifa más económica en clase turista disponible al momento de reservar, considerando las preferencias y opciones del pasajero. Reservar la ruta más directa y ofrecer alternativas.

Aplicar la tarifa más económica en clase turista para vuelos nacionales e internacionales y cuando éstos últimos excedan a las ocho horas de vuelo se aplicará Business Class.

Aplicar la tarifa más económica en clase turista para vuelos nacionales e internacionales y en caso de vuelos para directivos y ejecutivos de primer nivel, reservar en primera clase o bien la que se indique.

\* Anexo Políticas de Viajes de Avanti, S.A.

Avanti, S.A., cuenta con negociaciones especiales con algunos proveedores de servicios turísticos, los cuales se enlistan a continuación, adjuntando una copia del convenio.

<b>Nombre del Proveedor de Servicios Turísticos (Aerolínea, Cadena Hotelera o Arrendadora de Autos)</b>	<b>Descripción del Convenio: (Breve descripción de las condiciones del Convenio)</b>

De igual manera anexamos los perfiles de viajeros frecuentes debidamente llenados.

Por último nos permitimos informarles que el contacto que estará a cargo de la relación entre AVANTI, S.A., y TRAVEL SERVICES para todo lo relacionado a los viajes de negocios es:

y su cuenta de correo electrónico es:

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
LIC.  
REPRESENTANTE LEGAL  
AVANTI, S.A.

P.D. Estamos en el entendido que no existe ningún costo por la contratación de los Servicios de Viaje a Empresas de Travel Services.

## PERFIL DE VIAJERO

Para su conveniencia hemos señalado las áreas que son opcionales para su llenado. El resto son obligatorias, todo esto con el fin de poder brindarles el servicio característico de Travel Services.

### Información Básica

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)
Fecha de nacimiento (día/mes/año)	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	R.F.C. <input type="text"/> - <input type="text"/>

### Domicilio Particular

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calle	No. Ext.	No. Int.	Delegación
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Colonia	Ciudad	Estado	C.P.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Teléfono Particular (con lada)	Teléfono Celular	Correo Electrónico (e-mail)	

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Nacionalidad	Número de Pasaporte	País de Expedición	Vencimiento (día/mes/año)
¿Tiene visa norteamericana? (Sí/No)	<input type="text"/>	Vencimiento (día/mes/año)	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Nombre de la Empresa a la que pertenece	Puesto		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Teléfono Oficina Directo	Teléfono Oficina	Extensión	Fax (con lada)

### Preferencias Personales de Viaje

#### Avión

Marque numéricamente, en orden descendente, las aerolíneas con las cuales prefiere viajar:

<input type="checkbox"/> American Airlines	<input type="checkbox"/> United Airlines	<input type="checkbox"/> Continental Airlines	<input type="checkbox"/> Delta Airlines
<input type="checkbox"/> Mexicana	<input type="checkbox"/> Aeroméxico	<input type="checkbox"/> Otras:	

Marque con una X la clase en la que acostumbra viajar (de acuerdo a la política de Viaje de su Empresa) y el lugar:

<input type="checkbox"/> First Class	<input type="checkbox"/> Business Class	<input type="checkbox"/> Turista
<input type="checkbox"/> Pasillo	<input type="checkbox"/> Ventanilla	

#### Renta de Autos

Al rentar un auto, usted prefiere que sea:

Subcompacto  Compacto  Mediano  De Lujo  Otro: \_\_\_\_\_



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Creación y Modificación del Perfil de Empresa</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-05	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/3

<b>I. Objetivo</b>	Asegurar que el Perfil de Empresa de Avanti, S.A. esté permanentemente actualizado para cumplir con su Política de Viajes.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejero de viajes.</li><li>• Contacto Empresarial.</li><li>• Gerente del In-Plant.</li></ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<p><b>CRS.</b> Sistema de información utilizado para hacer reservaciones de viaje.</p> <p><b>Perfil de Empresa.</b> Registro de los requerimientos y preferencias de la empresa.</p> <p><b>Carta de Aceptación.</b> Registro de aceptación de servicios de Travel Services que incluye los requerimientos (incluyendo política de viaje) y preferencias de la empresa.</p> <p><b>Contacto Empresarial.</b> Persona/Puesto designado por Avanti, S.A., como el contacto de negocios con Travel Services.</p>

<b>ELABORO:</b>  <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b>  Esteban Fuchs Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b>  Sylvia Esquivel Gerente de In-Plant
---	---	--



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Creación y Modificación del Perfil de Empresa</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO. DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-05	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/3

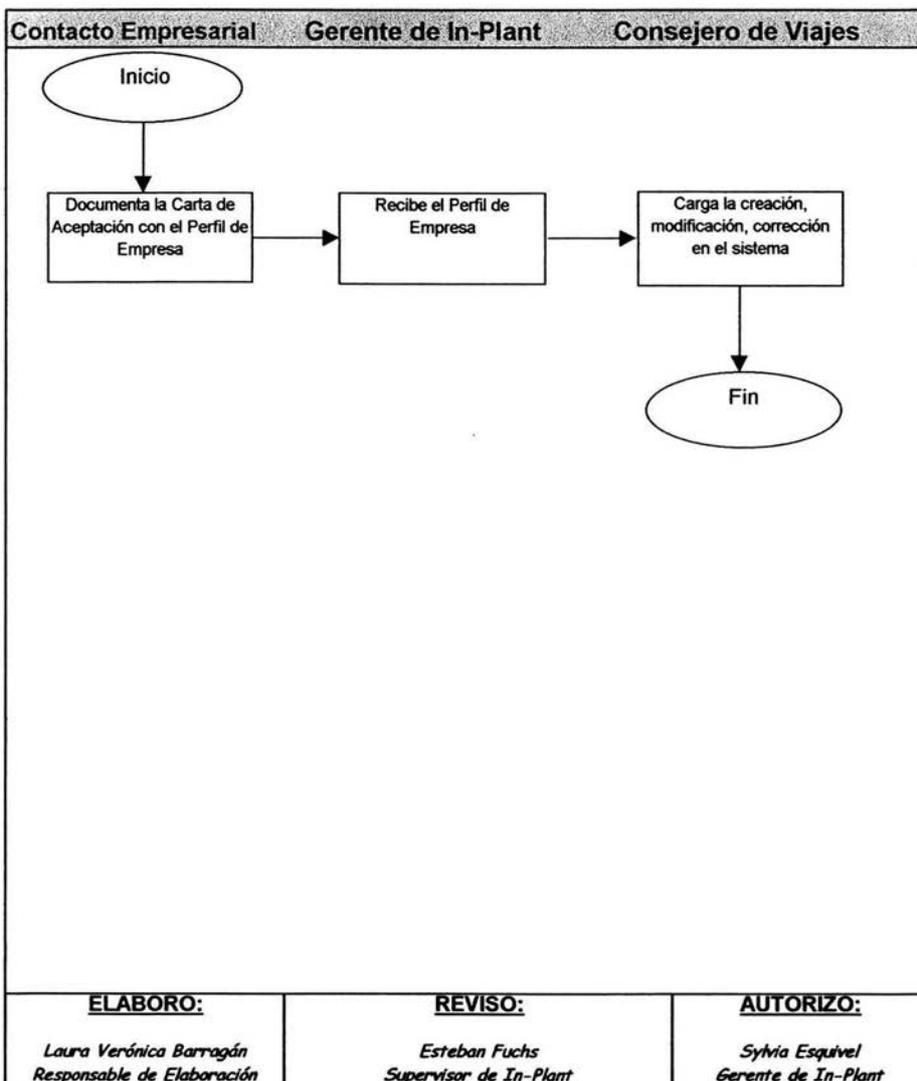
<b>V. Procedimiento Contacto Empresarial</b>	Una vez que esté totalmente documentada la Carta de Aceptación, el contacto empresarial lo turnará al Gerente del In-Plant.	
<b>Gerente del In-Plant</b>	Las correcciones o modificaciones al Perfil de Empresa que se obtengan mediante el Contacto Empresarial (generalmente a través de la Carta de Aceptación), deberán ser recibidas por el Gerente del In-Plant para que éste turne al consejero de viajes y haga las modificaciones en el CRS,	
<b>Consejero de Viajes</b>	Una vez recibida la Carta de Aceptación para la creación, corrección o modificación del Perfil de Empresa, el consejero de viajes procederá a cargar la información del Perfil de Empresa (incluyendo la política de viaje) en el CRS.	
<b>VI. Formatos</b>	Perfil de Empresa.	
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>		
<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> Esteban Fuchs Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> Sylvia Esquivel Gerente de In-Plant



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Creación y Modificación del Perfil de Empresa</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-05	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 3/3





# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Creación y Modificación del Perfil de Viajero</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-06	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/3

<b>I. Objetivo</b>	Asegurar que el Perfil del Viajero esté permanentemente actualizado para cumplir con los gustos y preferencias del viajero de negocios.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente de la Cuenta.</li><li>• Consejero de Viajes.</li></ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<p><b>CRS.</b> Sistema de información utilizado para hacer reservaciones de viaje.</p> <p><b>Perfil del Viajero.</b> Registro de los requerimientos y preferencias del viajero frecuente.</p>
<b>V. Procedimiento Gerente del In-Plant</b>	Quando un perfil haya sido llenado por Avanti, S.A., se entregará al Gerente del In-Plant éste se responsabilizará de que el consejero de viajes lo cargue en el CRS.
<b>Consejero de Viajes</b>	Es responsabilidad del consejero de viajes tener actualizados los perfiles de los viajero frecuentes.

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Creación y Modificación del Perfil de Viajero</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-06	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/3

<b>Consejero de Viajes</b>	Si al solicitar el servicio se detecta que el cliente no tiene Perfil de Viajero, y el consejero cree que debe tenerlo, obtendrá desde la reserva sus datos básicos (Nombre, Apellidos, Departamento) y tratará de obtener los datos referentes a sus preferencias y números de convenios con los proveedores.
<b>Consejero de Viajes</b>	Las correcciones y/o modificaciones al Perfil de Viajero que se obtengan vía telefónica o escrita se cargarán directamente en el CRS, o bien se recopilarán para introducirlas en el sistema antes del fin del día laboral.
<b>Consejero de Viajes</b>	Es responsabilidad del consejero introducir el el sistema, los datos recopilados.
<b>VI. Formatos</b>	Perfil de Viajero.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

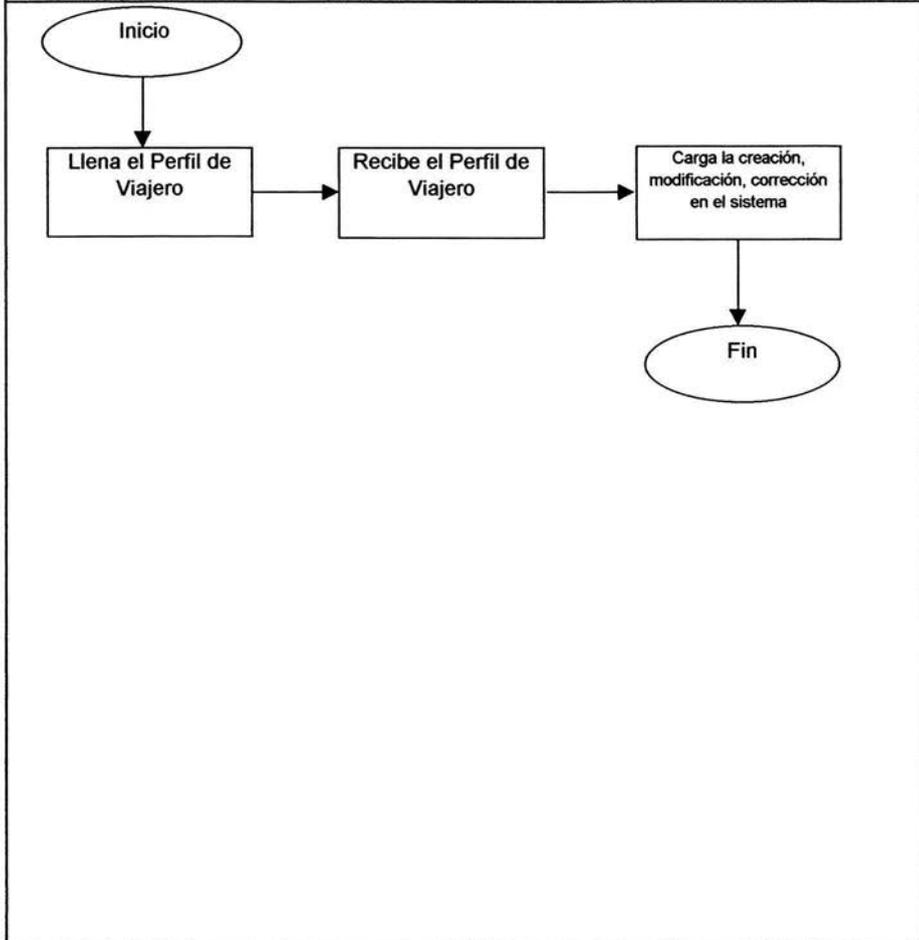


# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services enAvanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Creación y Modificación del Perfil de Viajero</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-06	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 3/3

Solicitante	Gerente de In-Plant	Consejero de Viajes
-------------	---------------------	---------------------



<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Cotización de Viajes</b>		FECHA DE EMISION: 1º Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-07	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/4

<b>I. Objetivo</b>	Buscar la tarifa más económica posible al momento de cotizar una reservación..
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejero de Viajes.</li> <li>• Especialista Best Fare.</li> </ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<p><b>PTA.</b> Aviso de pago de un boleto hecho en otra plaza.</p> <p><b>Best Fare.</b> Búsqueda de tarifas más económicas.</p> <p><b>CRS.</b> Sistema de información utilizado para hacer reservaciones de viaje.</p>
<b>V. Procedimiento Consejero de Viajes</b>	Es responsabilidad del consejero de viajes hacer una cotización de precios correcta buscando la tarifa más económica disponible y siguiendo la Política de Viajes de Avanti, S.A., será también su responsabilidad informarle al cliente de las posibilidades de ahorro, así como de la limitación, penalización o gastos adicionales (ej: PTA) que conlleve. El consejero deberá documentar claramente en el record el motivo por el cual aplicó dicha tarifa.

<b><u>ELABORO:</u></b>  <i>Laura Verónica Barragán</i> <i>Responsable de Elaboración</i>	<b><u>REVISO:</u></b>  <i>Esteban Fuchs</i> <i>Supervisor de In-Plan</i>	<b><u>AUTORIZO:</u></b>  <i>Sylvia Esquivel</i> <i>Gerente de In-Plant</i>
---	---	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Cotización de Viajes</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-07	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/4

<b>Consejero de Viajes</b>	El consejero de viajes utilizará sus conocimientos para escoger en cada caso la tarifa más económica, consultando el CRS y utilizando todos los recursos técnicos y humanos a su alcance para obtener una cotización correcta.
<b>Consejero de Viajes</b>	Por tanto, es responsabilidad del consejero tener en cuenta los siguientes elementos a la hora de ofrecer una tarifa al cliente: <ul style="list-style-type: none"><li>• Política de Viajes de Avanti, S.A.</li><li>• Preferencias de la empresa y del viajero.</li><li>• Programas con Tarifas Preferenciales.</li></ul>
<b>Especialista Best Fare</b>	En caso de no obtener la tarifa más económica disponible al momento de la reservación, es responsabilidad del consejero de viajes buscar la obtención de ahorros, excepto para reservaciones internacionales y nacionales con más de 4 segmentos. Para lo último el consejero deberá enviar el record al especialista Best Fare documentando claramente los requisitos del cliente, para que éste busque la obtención de ahorros.
<b>Especialista Best Fare</b>	Si se obtienen ahorros, se le informará al cliente del ahorro obtenido y se documentará en el record.

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragón</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plan	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	---	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Cotización de Viajes</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-07	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 3/4

<b>Especialista Best Fare</b>	La búsqueda se realizará hasta antes de la fecha en que se acordó la expedición de la documentación con el cliente.
<b>Consejero de Viajes</b>	En aquellos casos en los que se pueda obtener una tarifa más económica en una clase superior a la que marca la Política de Viajes de Avanti, S.A, se informará al cliente de la mejora obtenida. Las tarifas ofrecidas se registrarán en el record y en el momento en que se realiza la reserva.
<b>VI. Formatos</b>	No aplica.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

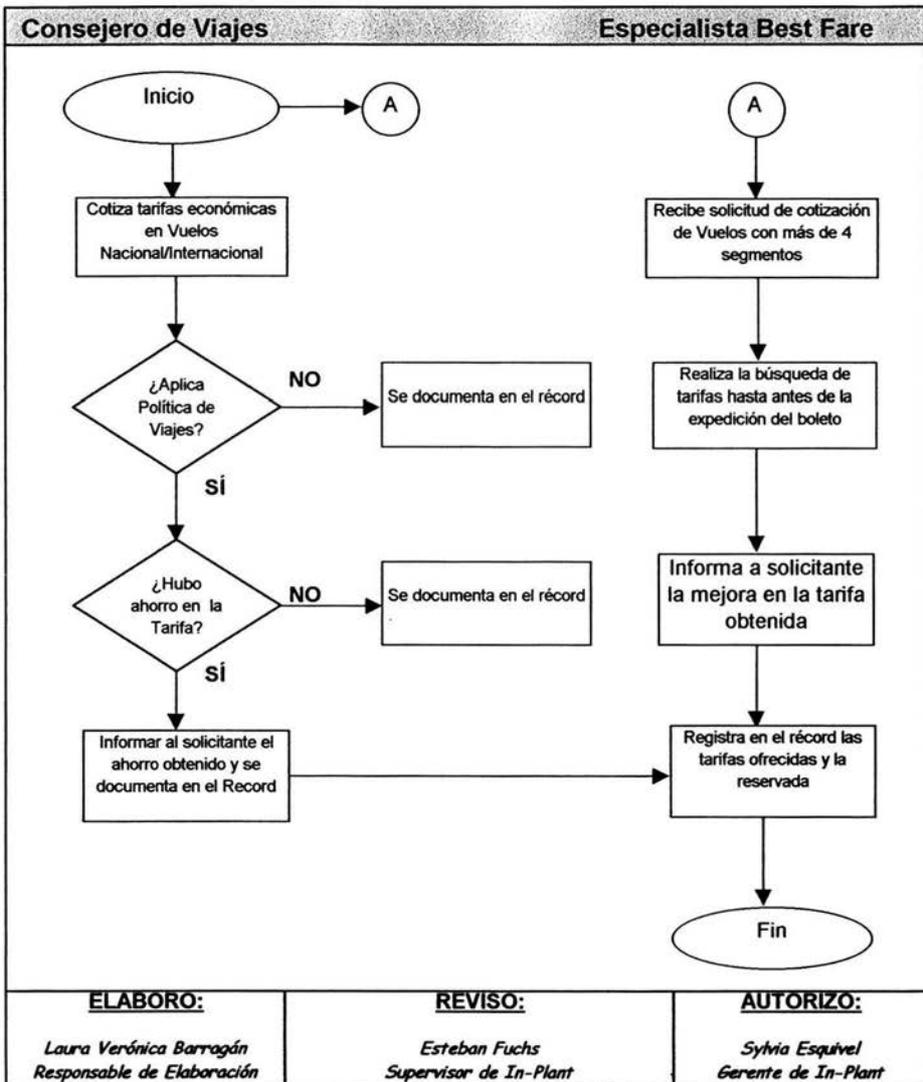
<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plan	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	---	---



# TRAVEL SERVICES

Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services enAvanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Cotización de Viajes</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-07	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 4/4





# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reservaciones</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-08	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/5

<b>I. Objetivo</b>	Reservar la tarifa más económica disponible al momento de confirmar una reservación.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejero de Viajes.</li></ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<p><b>Récord.</b> Registro dentro del sistema de reservaciones que detalla todos los datos referentes a una reservación. Conocido también como PNR</p> <p><b>CRS.</b> Sistema de información utilizado para hacer reservaciones de viaje.</p> <p><b>Queue.</b> Archivo personal de recepción y envío de mensajes en el CRS.</p> <p><b>Up-grade.</b> Ascenso de categoría en boletos de avión y de hospedaje.</p>

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragón</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reservaciones</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-08	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/5

<b>V. Procedimiento Consejero de Viajes</b>	Todas las reservaciones de servicios se harán a través del método más apropiado. El consejero de viajes utilizará sus conocimientos profesionales de forma eficaz y juiciosa. Será su responsabilidad informar al viajero de las alternativas disponibles para la realización del viaje. Para ello tendrá en cuenta cualquier factor relevante, entre los cuales se pueden mencionar el Perfil de Empresa, el Perfil de Viajero, rutas, horarios, proveedores preferidos, precios y disponibilidad.
<b>Consejero de Viajes</b>	En el caso de reservaciones de hotel es responsabilidad del consejero de viajes informarse de: política de reservación, especificaciones, exclusiones, plazos de confirmación, aceptación de garantías y formas de pago a fin de asesorar de la forma más completa posible al viajero.
<b>Consejero de Viajes</b>	Todas las reservaciones deberán quedar registradas en un record en el CRS.
<b>Consejero de Viajes</b>	Cualquier oportunidad se aprovechará para realizar una venta cruzada, es decir, ofrecer todos los productos o servicios inherente a un viaje. Será responsabilidad del consejero de viajes asesorar al cliente sobre los servicios que son relevantes en la reserva del viajero. Por ejemplo, hospedaje o alquiler de autos.

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reservaciones</b>		FECHA DE EMISION: 1º Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-08	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 3/5

<b>Consejero de Viajes</b>	<p>Todo lo relativo a plazos y métodos de confirmación estará detallado en el Perfil de Empresa, según lo acordado con Avanti, S.A. Si el cliente no especificase ningún requisito, el consejero de viajes aplicará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aéreo: confirmación inmediata o 72 h.máximo para viajes nacionales o 48 h para viajes internacionales.</li><li>• Hotel: 24 h. máximo.</li><li>• Auto: 24 h. máximo.</li></ul>
<b>Consejero de Viajes</b>	<p>Es responsabilidad del consejero de viajes recapitular los datos de la reservación al cliente con el fin de asegurarse de que la solicitud ha sido correctamente procesada y que el estado de la reserva se identifica de manera clara en el record.</p>
<b>Consejero de Viajes</b>	<p>El consejero de viajes debe acordar con el cliente la fecha y hora de entrega de la documentación y debe registrarlo en el record. Es responsabilidad del consejero de viajes colocar el record en el queue de pendientes, así como de verificarlo continuamente para dar cumplimiento a las fechas acordadas con Avanti, S.A.; si se tratara de una urgencia el consejero de viajes debe colocar el record en el queue de boletos y/o expedir la documentación correspondiente.</p>

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reservaciones</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-08	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 4/5

<b>Consejero de Viajes</b>	Será responsabilidad del consejero de viajes notificar al cliente de cualquier modificación que pueda ocurrir en sus reservaciones ya confirmadas reflejándose en el record día y hora de la notificación del cambio así como la aceptación por parte del cliente.
<b>Consejero de Viajes</b>	Cuando el cliente solicite up-grade de tarifa, se realizará una solicitud de mejora de clase a la línea aérea, siempre que sea permitido por la Política de Viaje de Avanti, S.A. Una vez que la línea aérea comunique el resultado de la petición, ésta se comunicará al cliente.
<b>Consejero de Viajes</b>	En caso de que el cliente solicite una lista de espera, es responsabilidad del consejero de viajes aconsejarle la confirmación de una alternativa.
<b>Consejero de Viajes</b>	El consejero de viajes se asegurará de comprobar el estado de la lista de espera no confirmada 24 horas antes del inicio del viaje y consultar con el cliente los pasos a seguir.
<b>VI. Formatos</b>	No aplica.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

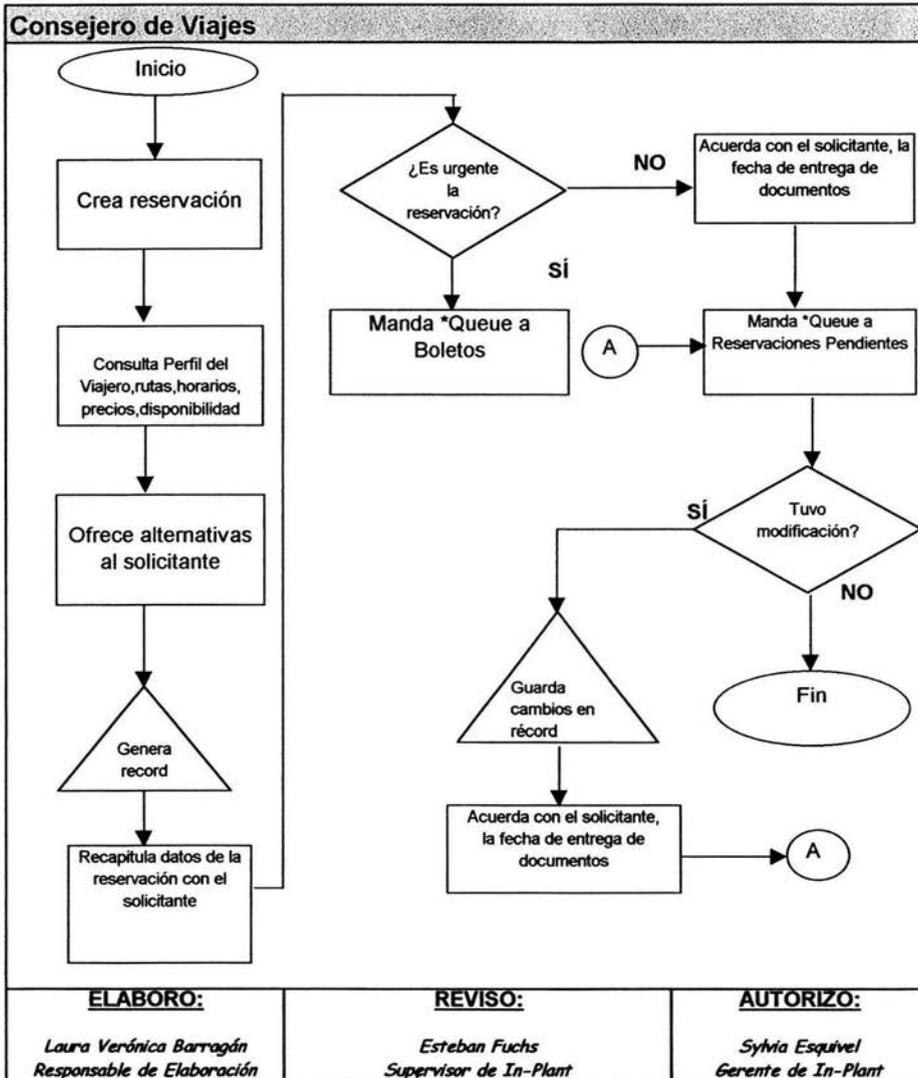
<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reservaciones</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-08	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 5/5





# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Autorización de Viaje</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-09	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/3

<b>I. Objetivo</b>	Cumplir con los requisitos de documentación que exige la Política de Viajes de Avanti, S.A., para la realización de viajes de negocios.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejero de Viajes.</li><li>• Supervisor del In-Plant.</li><li>• Coordinador Administrativo.</li></ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<b>Autorización de Viaje.</b> Son los documentos que autorizan al personal y a las Unidades de Negocios de Avanti, S.A., solicitar servicios de viajes de negocio a Travel Services.
<b>V. Procedimiento Consejero de Viajes</b>	El consejero de viajes podrá emitir cualquier tipo de documentación solicitada por el personal de Avanti, S.A. con la Autorización de Viajes debidamente autorizada.

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Autorización de Viaje</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-09	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/3

<b>Consejero de Viajes</b>	Como la Política de Viajes de Avanti, S.A. lo indica, se necesitará, antes de emitir cualquier documentación, una autorización de viaje escrita. Es responsabilidad del consejero revisar que la autorización contenga toda la información necesaria de acuerdo a lo establecido en la Política de Viaje de Avanti, S.A. Si llega una autorización que pudiera parecer contradictoria a la Política de Viaje de Avanti, S.A., el consejero debe consultar con el Supervisor del In-Plant .
<b>Consejero de Viajes</b>	El consejero de viajes turnará la Autorización de Viajes al coordinador administrativo.
<b>Coordinador Administrativo</b>	Las autorizaciones de viajes serán manejadas de acuerdo con lo establecido en el Perfil de la Empresa. Es responsabilidad del coordinador administrativo mantener completas, incluyendo documentación anexa, y en buen estado las autorizaciones de viaje previo a su entrega al área de Finanzas de Avanti, S.A.
<b>VI. Formatos</b>	Autorización de Servicios Aéreos y de Hoteles. Autorización de Reservación de Autos.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

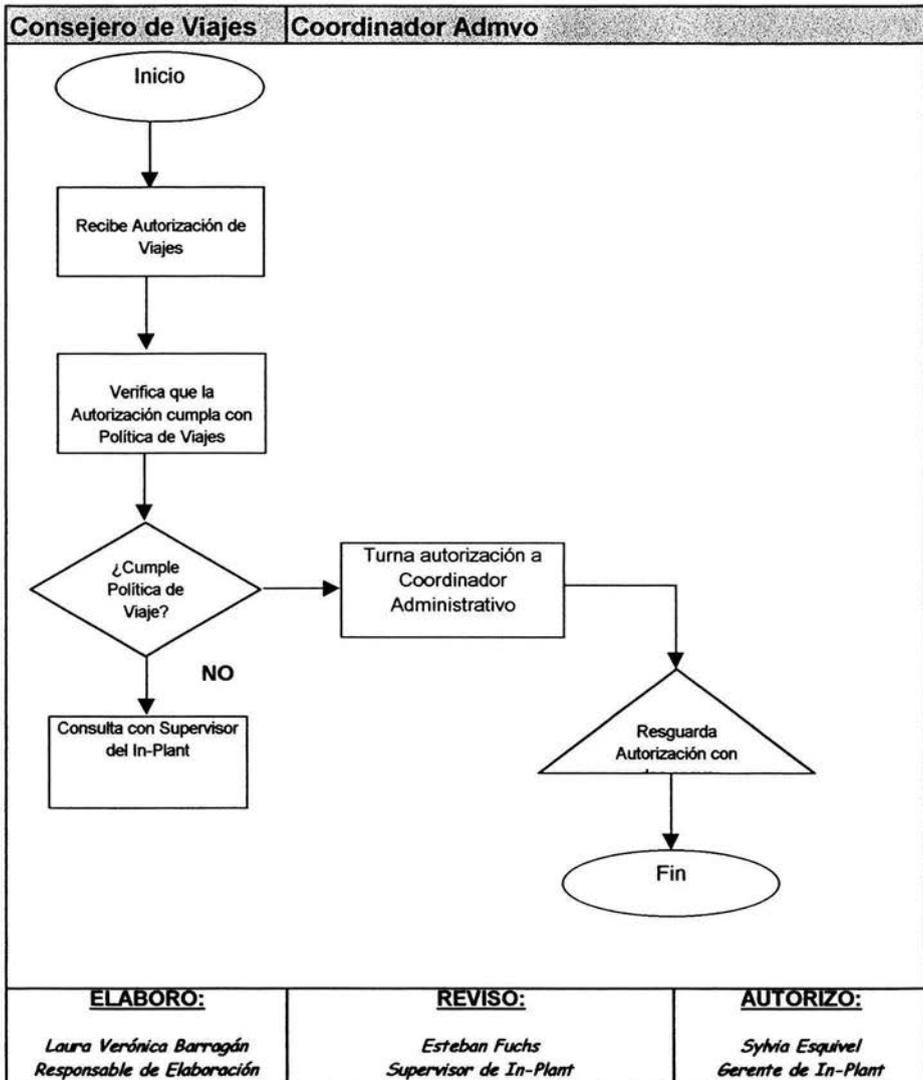
<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Autorización de Viaje</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-09	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 3/3





## Autorización de Servicios de Viajes ( Avión y Hotel )

Nombre del Solicitante:		No.Código:	Fecha de Solicitud:	Folio:			
Unidad de Negocio:			Centro de Costos:				
Vicepresidencia:			Clave:				
Destinos del Viaje:			Hoja de				
Propósito del Viaje:			Número de Pasajeros:				
Nombre del basalero:	Puesto:	Cotización		Fecha		Tipo de Habitación:	
		Avión :	Hotel :	Salida:	Regreso:	Sencilla:	Doble:
En todos los casos el boleto de avión debe integrarse a la comprobación de gastos. En caso contrario, la carga fiscal repercutirá en el Centro de Costos del solicitante.		Sub-Total:					
		I.V.A.:					
		Sumas:					
Observaciones:						Agencia de Viajes: Travel Services  Sello	
Control Presupuestal:	Solicitante:	Dirección:		Vicepresidencia:			
Sello	Puesto y Firma	Nombre, No. Empleado y Firma		Nombre, No. Empleado y Firma			



## Autorización de Reservación de Renta de Automóvil

Nombre del Solicitante:	No.Código:	Fecha de Solicitud:	Folio:
Unidad de Negocio:	Centro de Costos:		

Vicepresidencia:	Clave:
------------------	--------

Destinos del Viaje:	Hoja de
---------------------	---------

Propósito del Viaje:	Número de Pasajeros:
----------------------	----------------------

Tipo de Auto	(Descripción / Categoría )	Sub-Cuenta	Cotización	Fecha	
				Inicio:	Termino:

Sub-Total:	
I.V.A.:	
Sumas:	

Justificación: ----- -----	<b>Agencia de Viajes:</b> <b>Travel Services</b>  <b>Sello</b>
----------------------------------	---

Control Presupuestal:	Solicitante:	Dirección:	Vicepresidencia:
Sello	Puesto y Firma	Nombre, No. Empleado y Firma	Nombre, No. Empleado y Firma



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti,S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Emisión de Documentación de Viajes</b>		FECHA DE EMISION: 1º Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-10	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/4

<b>I. Objetivo</b>	Garantizar la emisión correcta de los documentos de viaje.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejero de Viajes.</li><li>• Boletero.</li></ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<p><b>Record.</b> Registro dentro del sistema de reservaciones que detalla todos los datos referentes a una reservación. Conocido también como PNR.</p> <p><b>Queue.</b> Archivo personal de recepción y envío de mensajes en el CRS.</p> <p><b>MCO.</b> Orden de pago múltiple (boletos, cargos, exceso de equipaje y noches de hotel).</p> <p><b>PTA.</b> Aviso de pago de un boleto hecho en otra plaza.</p>

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Emisión de Documentación de Viajes</b>		FECHA DE EMISION: 1º Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-10	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/4

<b>V. Procedimiento</b>	El consejero de viajes determinará una fecha límite para la emisión de las reservaciones y/o preparación de la documentación (boleto de avión, o cupón de hotel). Como norma habitual, toda la documentación se emitirá el día laborable anterior a la fecha de salida, a excepción de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Documentos con fecha límite debido a restricciones por parte del proveedor.</li><li>• Requerimiento explícito de Avanti, S.A.</li><li>• El plazo indicado anteriormente podrá ser modificado:</li><li>• Por caída del sistema.</li><li>• Situaciones de emergencia.</li></ul>
<b>Consejero de Viajes</b>	Dependiendo del tipo de reservación, el consejero de viajes colocará el record en el queue correspondiente para que la documentación sea emitida o la emitirá personalmente. Previo a la emisión de la documentación se verificará que toda la información en el record esté completa y correcta.
<b>Boletero</b>	El boletero que emitirá la documentación, deberá verificar los requisitos del proveedor (incluyendo fechas de corte de BSP, boleto para revisado) antes de emitir la documentación. En caso de tener alguna duda consultará al proveedor directamente.

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Emisión de Documentación de Viajes</b>		FECHA DE EMISION: 1º Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-10	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 3/4

<b>Boletero</b>	Para la emisión de PTA, el boletero se encargará de elaborar la carta solicitando el servicio, que deberá enviar junto con los MCO's correspondientes a la línea aérea.
<b>Consejero de Viajes</b>	Es responsabilidad del consejero de viajes asegurarse de que se emita toda la documentación y/o MCO's correspondientes a una reservación en la fecha establecida en el record.
<b>VI. Formatos</b>	No aplica.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

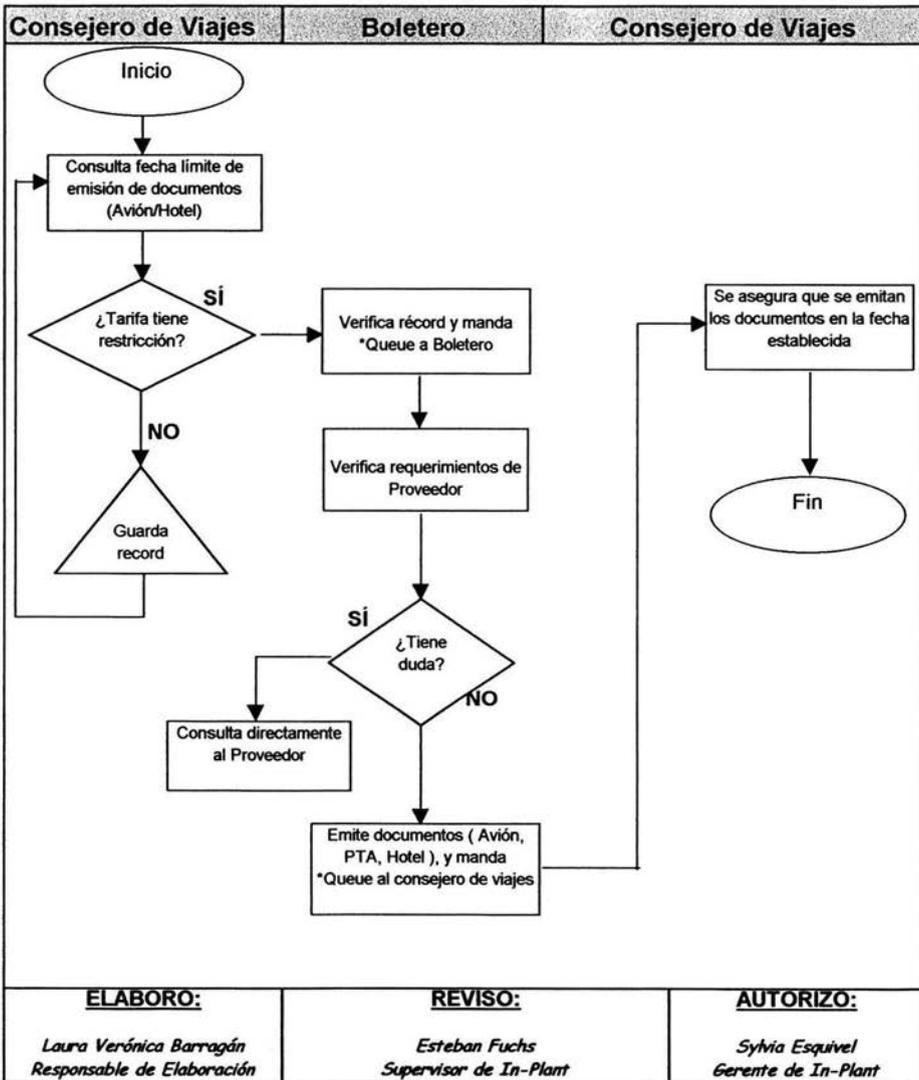
<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Emisión de Documentación de Viajes</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-10	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 4/4





# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Orden de Servicio e Itinerario</b>		FECHA DE EMISION: 1º Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-11	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/3

<b>I. Objetivo</b>	Asegurar que la orden de servicio e itinerario se entreguen junto con los documentos de viaje.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente del In-Plant.</li> <li>• Boletero</li> </ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<b>Orden de Servicio.</b> Documento que se genera una vez que se ha expedido el boleto de avión y/o el cupón de hotel, y que proporciona información detallada sobre el viaje a realizar.
<b>V. Procedimiento Gerente del In-Plant</b>	El Gerente del In-Plant deberá asegurarse de que el In-Plant cuenta con el formato estandarizado de orden de servicio y/o itinerario.
<b>Boletero</b>	<p>Todo documento de viaje emitido, si fuera aplicable, llevará su orden de servicio y/o itinerario correspondiente.</p> <p>El boletero es el responsable del empaque de los documentos de viaje, y deberá asegurarse de que la orden de servicio está completa, es correcta y tiene buena calidad de impresión.</p>

<u>ELABORO:</u>  <i>Laura Verónica Barragán</i> <i>Responsable de Elaboración</i>	<u>REVISO:</u>  <i>Esteban Fuchs</i> <i>Supervisor de In-Plant</i>	<u>AUTORIZO:</u>  <i>Sylvia Esquivel</i> <i>Gerente de In-Plant</i>
--	---	--



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Orden de Servicio e Itinerario</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-11	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/3

<p><b>VI. Formatos</b></p> <p><b>VII. Diagramas de Flujo</b></p>	<p>Entre otros aspectos, la orden de servicio debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Horarios, terminales y número de vuelos.</li><li>• Detalles relativos a los asientos reservados.*</li><li>• Detalles relativos a comidas especiales.</li><li>• Detalles relativos a hoteles/autos.*</li><li>• Detalles relativos a otros servicios.*</li><li>• Detalles de facturación.</li><li>• Lugar y fecha de envío.</li></ul> <p>* Sólo cuando aplica.</p> <p>Ninguno.</p> <p>Anexo 11</p>
--	--

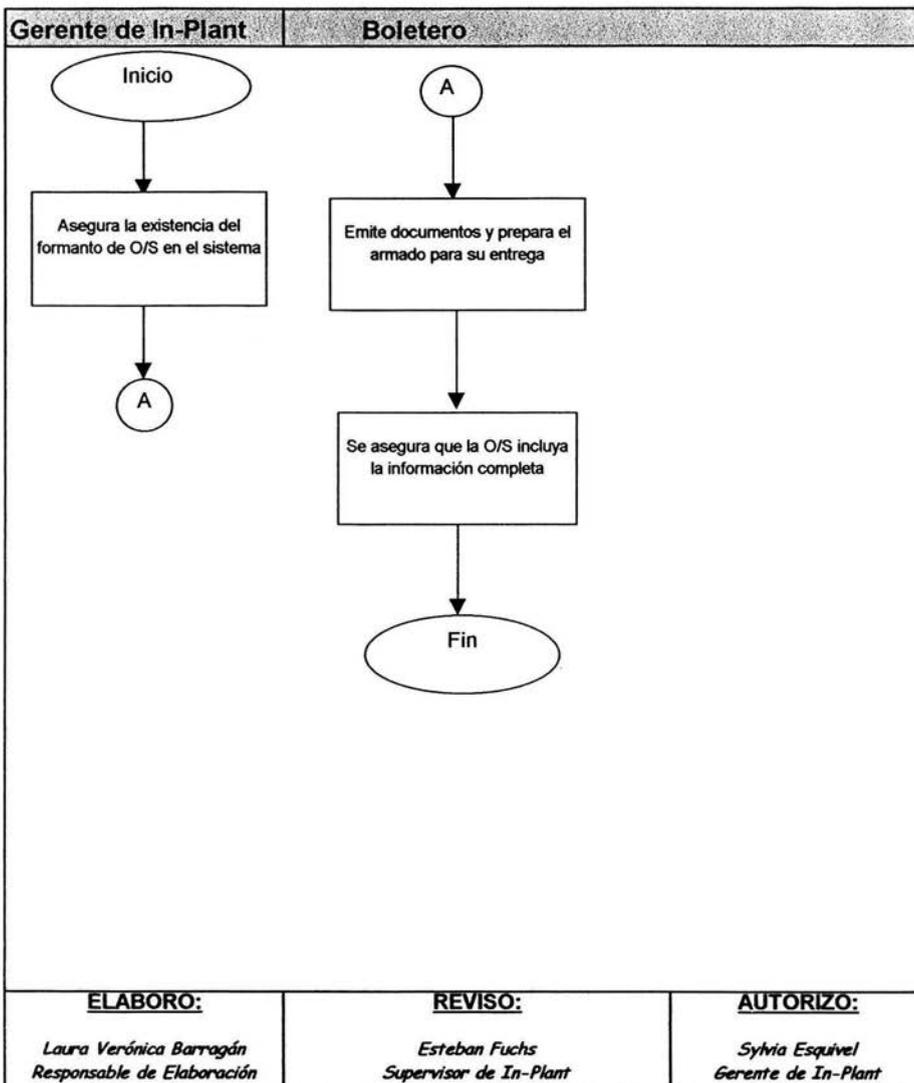
<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragón</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Orden de Servicio e Itinerario</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-11	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti,S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 3/3





# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Facturación</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-12	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/3

<b>I. Objetivo</b>	Asegurar la elaboración correcta de la Factura de Servicios.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejero de Viajes.</li><li>• Coordinador Administrativo.</li></ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<p><b>DK.</b> Número de cliente asignado a Avanti, S.A.</p> <p><b>Récord.</b> Registro dentro del sistema de reservaciones que detalla todos los datos referentes a una reservación. Conocido también como PNR.</p>
<b>V. Procedimiento Consejero de Viajes</b>	<p>El consejero de viajes deberá de enviar los siguientes datos al coordinador administrativo para la elaboración de una factura:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Datos de Avanti, S.A (Razón social, domicilio, RFC, DK).</li><li>• Nombre, domicilio y código del proveedor.</li><li>• Descripción del servicio a facturar (ej: número de noches de hotel, fechas de entrada y salida).</li><li>• Desglose de tarifa (tarifa base, impuestos y total).</li><li>• Número de orden de servicio.</li><li>• Identificación del record de SABRE (record localizador).</li><li>• Forma de pago.</li></ul>

<b>ELABORO:</b>  <i>Laura Verónica Barragón</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b>  <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b>  <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Facturación</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-12	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/3

<p><b>Coordinador Administrativo</b></p> <p><b>VI. Formatos</b></p> <p><b>VII. Diagramas de Flujo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del consejero de viajes.</li> <li>• Instrucciones para el envío (en caso de requerirse e incluyendo documentación adicional que debe ir anexa).</li> </ul> <p>El coordinador administrativo debe elaborar la factura, y archivarla para el Reporte con cargo a la Tarjeta Corporativa.</p> <p>Factura de servicios.</p>
---	---

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> <i>Responsable de Elaboración</i>	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> <i>Supervisor de In-Plant</i>	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> <i>Gerente de In-Plant</i>
--	---	--

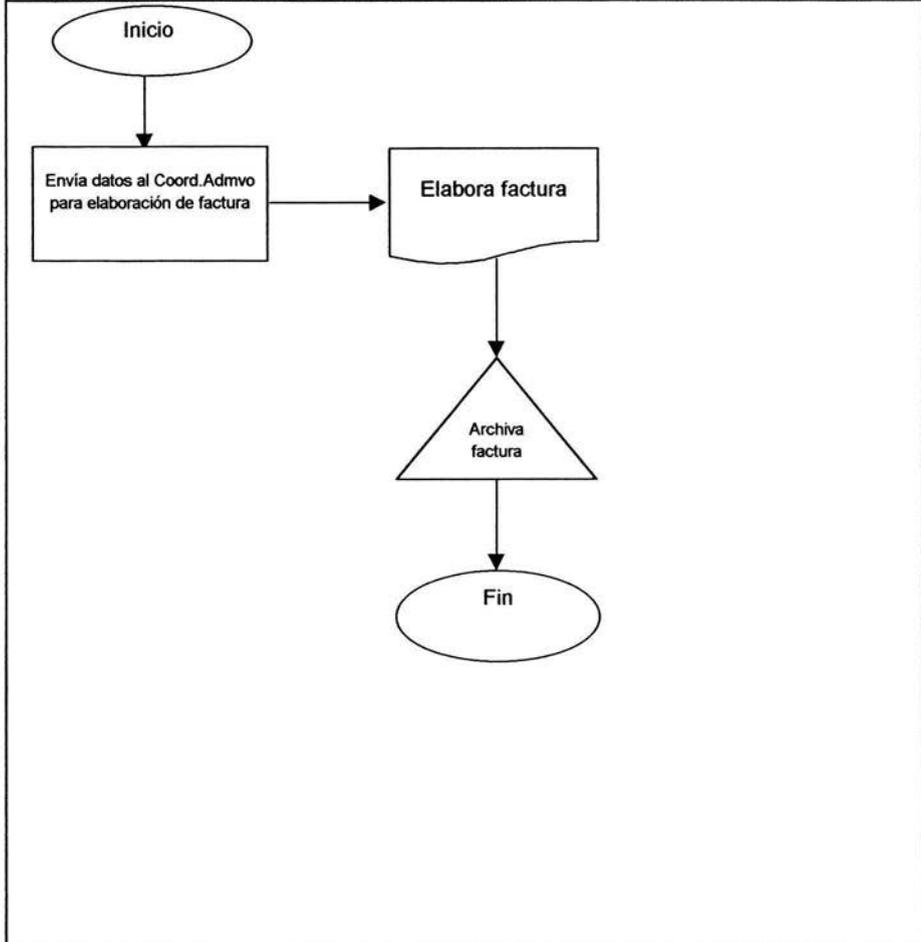


# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Facturación</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-12	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 3/3

<b>Consejero de Viajes</b>	<b>Coordinador Admvo</b>
----------------------------	--------------------------



<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

TRAVEL SERVICES		TRAVEL SERVICES, S.A. DE C.V.		FACTURA	
		AV. PRESIDENTE MAZARYK # 580 COL. PULANKO DELEGACION BENITO JUAREZ US/10 MEXICO, D.F. REG.FED.CAUSANTES:TRS-890901-298		No. D	
				FECHA Y LUGAR	
				Mexico, D.F.	
				Ced. Emp. 81400 Sector 92 M Cam. Com. 128845	
<b>CLIENTE</b>					
Nombre				No. DK	
Calle y número					
Colonia					
C.P. y Ciudad				RFC	
CONCEPTO			PESOS		
No. Reservación/ Orden de Servicio:					
Nombre del pasajero:					
Salida:			\$		
Descripción de servicios:					
Otros impuestos			\$		
CONTADO		TARJETA CORPORATIVA		IVA	
( )		( )		\$	
				TOTAL	
				\$	
<b>SHCP</b> Folio A0108179 Subsecretaría de Ingresos Cédula de Registro Federal de Contribuyentes <b>TRS-810901-298</b> <b>1990</b>		Importe con letra			
		Original			
		Fecha de impresión Noviembre/2003		Fecha de Vencimiento Octubre/2005	



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Almacenamiento y Empaquetado de los Documentos</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-13	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/3

<b>I. Objetivo</b>	Optimizar el almacenamiento y empaquetado de los documentos contables y de la documentación de viaje, asegurando el buen estado y localización de los mismos.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador Administrativo.</li> <li>• Supervisor del In-Plant.</li> </ul>
<b>IV. Conceptos</b>	No aplica.
<b>VI. Procedimiento</b>	
<b>Coordinador Administrativo</b>	El Coordinador Administrativo podrá archivar copias de las órdenes de servicio basándose en las necesidades de la oficina para satisfacer los requerimientos de Avanti, S.A., adjuntando la documentación correspondiente. Es responsabilidad del coordinador administrativo identificar el estado del archivo en todo momento mediante su fecha de emisión.
<b>Coordinador Administrativo</b>	El Coordinador Administrativo es responsable del archivo de las fomas contables, adjuntando la documentación correspondiente, acomodándolas en orden consecutivo ascendente por número de forma. El archivo se alojará en un área de seguridad y se

<b>ELABORO:</b>  <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b>  <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b>  <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Almacenamiento y Empaquetado de los Documentos</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-13	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/3

<b>Supervisor del In-Plant</b>	identificará de tal manera que permita su pronta recuperación. Asimismo se asegurará de mantener el control de la entrada y salida de estos documentos mediante el formato de control de la entrada y salida de formas contables.
<b>Supervisor del In-Plant</b>	El Supervisor del In-Plant será responsable de mantener todo tipo de boleto o MCO, cupón de servicios de viajes, almacenado en un área de seguridad, o bien, en la caja fuerte.
<b>Supervisor del In-Plant</b>	Toda documentación emitida, pendiente de envío, se empaquetará y será guardada en una parea de seguridad o caja fuerte durante la noche.
<b>Supervisor del In-Plant</b>	El Supervisor del In-plant debe asegurarse que el equipo sea almacenado de una manera segura que prevenga su daño o deterioro. Llevará un inventario para identificar el estado del equipo.
<b>VI. Formatos</b>	No aplica.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

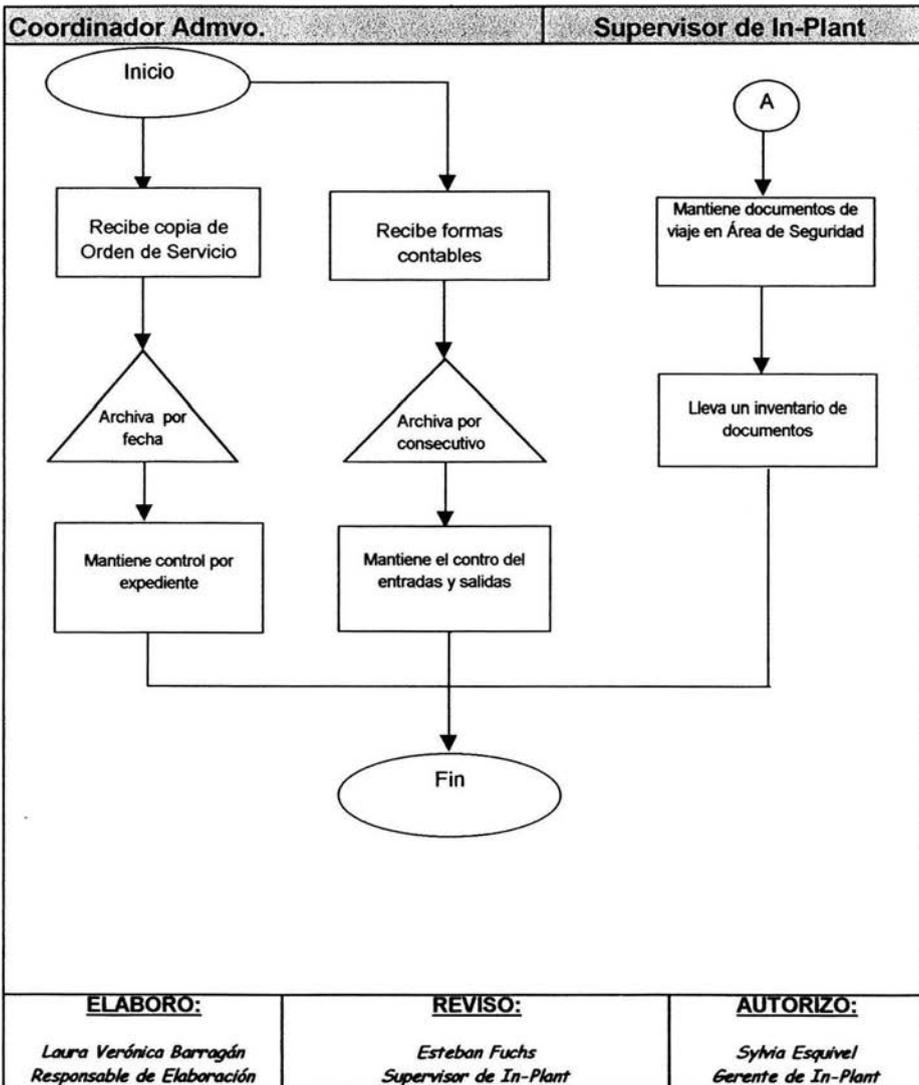
<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragón</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Almacenamiento y Empaquetado de Doc.</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-13	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 3/3



*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Elaboración y Conciliación de Reportes con cargos a la Tarjeta Corporativa</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-14	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/4

<b>I. Objetivo</b>	Conocer el procedimiento para la elaboración y entrega de Reportes Administrativos.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador Administrativo.</li> <li>• Gerente del In-Plant.</li> </ul>
<b>IV. Conceptos</b>	No aplica.
<b>V. Procedimiento</b>	
<b>Coordinador Administrativo</b>	El Coordinador Administrativo elaborará un reporte semanal con los cargos hechos a la Tarjeta Corporativa a nombre de Avanti, S.A., el cual deberá ser entregado en archivo electrónico los días lunes al Jefe de Contabilidad de Avanti, S.A.
<b>Coordinador Administrativo</b>	En el caso de que la fecha corte de la Tarjeta Corporativa sea un día diferente a el viernes, el Coordinador Administrativo deberá entregar el Reporte con cargo a la Tarjeta Corporativa el día hábil siguiente a la Fecha de Corte al Jefe de Contabilidad de Avanti, S.A.

<b>ELABORO:</b>  <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b>  <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b>  <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Elaboración y Conciliación de Reportes con cargos a la Tarjeta Corporativa</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-14	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/4

<b>Coordinador Administrativo</b>	<p>El Coordinador Administrativo será responsable de verificar que los cargos hechos por compra de boletos de avión, estén soportados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Original de la Autorización Servicios de Viaje debidamente autorizada.</li> <li>• Original de la orden de servicio.</li> <li>• Copia fotostática del boleto de avión (sí aplica)</li> </ul>
<b>Coordinador Administrativo</b>	<p>El Coordinador Administrativo será responsable de verificar que los cargos hechos por compra de alojamiento en Hoteles, estén soportados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Original de la Autorización de Servicios de Viaje debidamente autorizada.</li> <li>• Factura original con los datos del pasajero, los días de hospedaje y el nombre del Hotel.</li> <li>• Copia fotostática del cupón de hotel.</li> </ul> <p>Al elaborarse el cupón de hotel y las facturas, se deberá verificar que el desglose del I.V.A. y las sumas de totales sean correctos.</p>
<b>Gerente del In-Plant</b>	<p>El Gerente del In-Plant verificará la información generada en el Reporte con cargo a la Tarjeta Corporativa previa a la entrega.</p>
<b>Coordinador Administrativo</b>	<p>En caso de que el Jefe de Contabilidad de Avanti, S.A. tenga alguna devolución en el momento de la revisión del Reporte con cargo a la Tarjeta Corporativa, lo notificará al Coordinador Administrativo para evitar problemas posteriores de duplicidad.</p>

<b>ELABORO:</b>  <i>Laura Verónica Barragán</i> <i>Responsable de Elaboración</i>	<b>REVISO:</b>  <i>Esteban Fuchs</i> <i>Supervisor de In-Plant</i>	<b>AUTORIZO:</b>  <i>Sylvia Esquivel</i> <i>Gerente de In-Plant</i>
--	---	--



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Elaboración y Conciliación de Reportes con cargos a la Tarjeta Corporativa</b>		FECHA DE EMISION: 1º Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-14	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 3/4

<b>Coordinador Administrativo</b>	El Jefe de Contabilidad de Avanti, S.A., acordará reunirse posteriormente a la fecha de corte con el Coordinador Administrativo, para la conciliación de los Estados de Cuenta y la revisión final del monto a pagar con base a los Reporte con cargo a la Tarjeta Corporativa, al Reporte de Reembolsos y los documentos soportados a Avanti, S.A. por Travel Express, y determinar el monto del pago.
<b>Gerente del In-Plant</b>	El Jefe de Contabilidad de Avanti, S.A., deberá enviar al Gerente del In-Plant, la copia de la Transferencia (el monto del pago) efectuada a más tardar en la Fecha Límite de Pago (los días 8 de cada mes), evitando así la generación de pena por pago extemporáneo o en el caso que aplique los intereses moratorios.
<b>VI. Formatos</b>	Reporte con cargo a la Tarjeta Corporativa.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragón</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

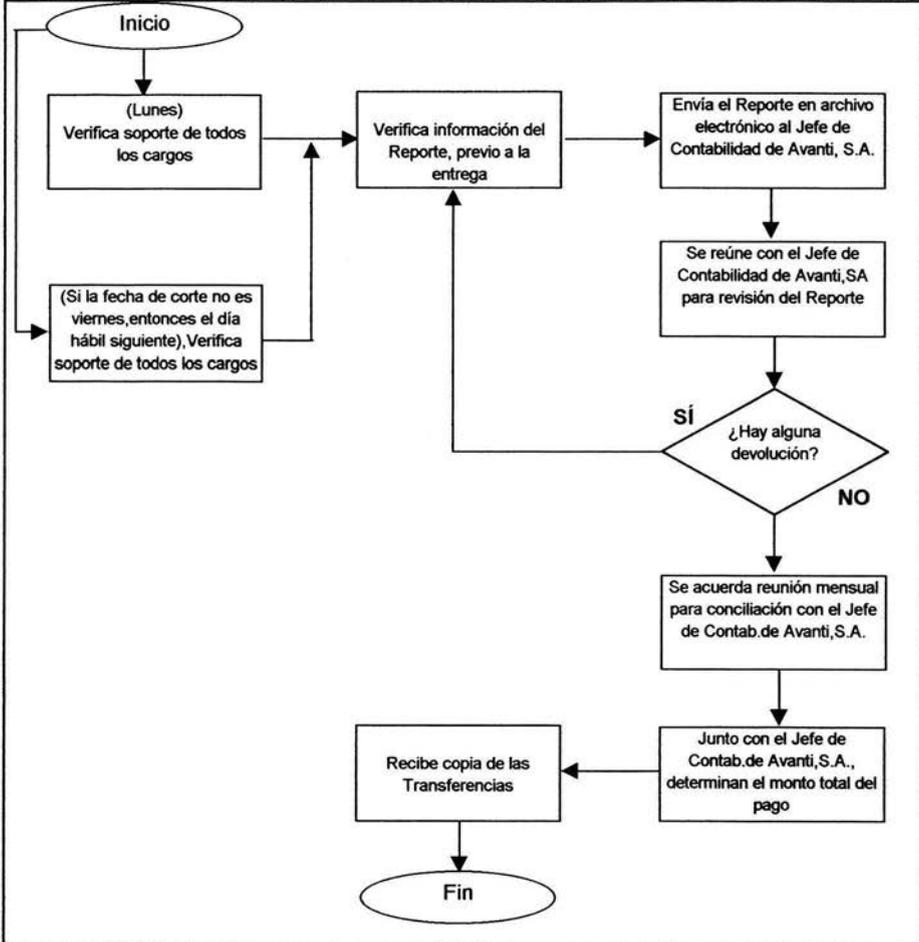


# TRAVEL SERVICES

Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Elaboración y Conciliación de Reportes con cargos a la Tarjeta Corporativa</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-14	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 4/4

Coordinador Admvo	Gerente del In-Plant	Coordinador Admvo
-------------------	----------------------	-------------------



<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---







# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Elaboración y Conciliación de Reportes con Intercambio de Líneas Aéreas y Hoteles</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-15	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/4

<b>I. Objetivo</b>	Conocer el procedimiento para la elaboración y entrega de los Reportes Administrativos.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinador Administrativo.</li><li>• Gerente del In-Plant.</li></ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<b>MCO de Intercambio.</b> Orden de pago múltiple para la compra de boletos de avión y noches de alojamiento en Hoteles.
<b>V. Procedimiento</b> <b>Coordinador</b> <b>Administrativo</b>	El Coordinador Administrativo elaborará un reporte de emisión de boletos por intercambio con Líneas Aéreas, el cual deberá ser entregado en archivo electrónico los días miércoles y viernes de cada semana al Jefe de Contabilidad de Avanti, S.A.
<b>Coordinador</b> <b>Administrativo</b>	El reporte del día miércoles estará constituido por las ventas de los días jueves, viernes, y lunes, mientras que el del viernes deberá ser integrado por las ventas de los martes y miércoles.

<b>ELABORO:</b>  <i>Laura Verónica Barragón</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b>  <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b>  <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Elaboración y Conciliación de Reportes con Intercambio de Líneas Aéreas y Hoteles</b>		FECHA DE EMISION: 1º Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-15	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/4

<b>Coordinador Administrativo</b>	<p>El Coordinador Administrativo será responsable de verificar que cada uno de los cargos hechos por compra de boletos de avión, estén soportados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Original de la Autorización de Servicios de Viaje debidamente autorizada.</li> <li>• Original de la orden de servicio.</li> <li>• Copia fotostática del boleto de avión</li> </ul>
<b>Coordinador Administrativo</b>	<p>El Coordinador Administrativo será responsable de verificar que los cargos hechos por compra de alojamiento en Hoteles, estén soportados por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Original de la Autorización de Servicios de Viaje debidamente autorizada.</li> <li>• Copia de la carta de reservación de Travel Services con el descriptivo de los números de cupón utilizados..</li> <li>• Copia fotostática del cupón de hotel.</li> <li>• Al elaborarse el cupón de hotel , se deberá verificar que el desglose del I.V.A. y las sumas de totales sean correctos.</li> </ul>
<b>Gerente del In-Plant</b>	<p>El Gerente del In-Plant verificará la información generada en el Reporte con cargo al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles previa a la entrega.</p>
<b>Coordinador Administrativo</b>	<p>En caso de que el Jefe de Contabilidad de Avanti, S.A. tenga alguna devolución en el momento de la revisión del Reporte con cargo al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles, lo notificará al Coordinador Administrativo, para evitar problemas de duplicidad.</p>

<b><u>ELABORO:</u></b>  <i>Laura Verónica Barragán</i> <i>Responsable de Elaboración</i>	<b><u>REVISO:</u></b>  <i>Esteban Fuchs</i> <i>Supervisor de In-Plant</i>	<b><u>AUTORIZO:</u></b>  <i>Sylvia Esquivel</i> <i>Gerente de In-Plant</i>
---	--	---

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Elaboración y Conciliación de Reportes con Intercambio de Líneas Aéreas y Hoteles</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-15	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 3/4

<b>Coordinador Administrativo</b>	El Coordinador Administrativo deberá verificar con el Jefe de Contabilidad de Avanti, S.A., el monto soportado en cada uno de los Reportes con cargo al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles, así como del Reporte de Reembolsos, a fin de asegurar que los saldos de Travel Services concuerden con los de Avanti, S.A. el viernes de cada semana.
<b>Coordinador Administrativo</b>	Al término del mes, el Coordinador Administrativo y el Jefe de Contabilidad de Avanti, S.A., deberán hacer la revisión final para la generación de la factura correspondiente a la comisión del 8% sobre el monto del intercambio manejado por Travel Services durante el mes. Los montos acordados en ésta revisión final amparan los Consumos, los Saldos restantes, el monto total de los Reembolsos que hayan aplicado en el mes, los cuales deberán coincidir con los montos de los inventarios de cupones de hotel y MCO's bajo responsabilidad de Travel Services.
<b>VI. Formatos</b>	Reporte con cargo al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

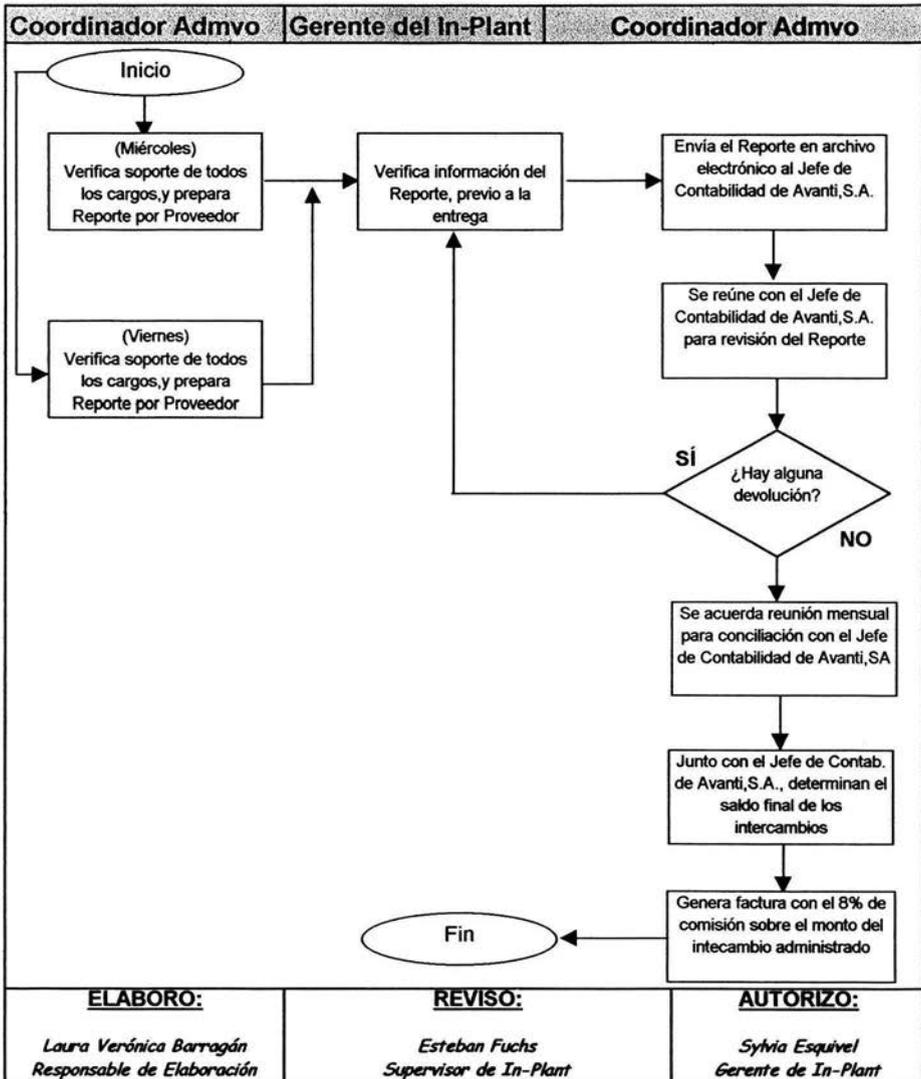
<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Elaboración y Conciliación de Reportes con Intercambio de Líneas Aéreas y Hoteles</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-15	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 4/4









# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reembolsos de Servicios de Viaje</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-16	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/5

<b>I. Objetivo</b>	Conocer el procedimiento para el reembolso de servicios de viaje.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consejero de Viajes.</li><li>• Analista de Reembolsos.</li><li>• Boletero.</li></ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<b>Reembolso.</b> Acreditación parcial o total del costo del boleto aéreo o cupón de hotel.
<b>V. Procedimiento</b> <b>Consejero de Viajes</b>	A la recepción de una solicitud de reembolso, es responsabilidad del consejero de viajes verificar las reglas de la tarifa e informar al cliente si ésta es reembolsable y si existen penalidades.
<b>Consejero de Viajes</b>	En caso de que el boleto de avión y/o cupón de hotel no sea reembolsable, el consejero de viajes explicará a Avanti, S.A., las condiciones en las que se realizó la reservación, boleteó y emitió los cupones de hotel, razones por las cuales no se podrá efectuar el reembolso.

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reembolsos de Servicios de Viaje</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-16	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/5

<b>Consejero de Viajes</b>	En caso de que el boleto de avión y/o cupón de hotel sí sea reembolsable, el consejero de viajes deberá solicitarle a Avanti, S.A. el original de los documentos de viaje, revisar que estén completos, llenar una Solicitud de Reembolso y enviarlos al Analista de Reembolsos.
<b>Analista de Reembolsos</b>	El Analista de Reembolsos ingresará los datos del reembolso en la base de datos de "Reembolsos", asegurándose que se identifique el estado del reembolso mediante las fechas de proceso. El Analista de Reembolsos envía Queue al Boletero para solicitar el cálculo de la cantidad a reembolsar para boletos aéreos.
<b>Boletero</b>	El Boletero hará el cálculo de la cantidad a reembolsar para boletos aéreos, descontando cualquier cargo por trámite o penalización que pudiera originarse y llenar el formato de Cantidad a Reembolsar, y aquellos formatos requeridos por el proveedor.
<b>Analista de Reembolsos</b>	El Analista de Reembolsos hará el cálculo de la cantidad a reembolsar para cupones de hotel.

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reembolsos de Servicios de Viaje</b>		FECHA DE EMISION: 1º Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-16	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 3/5

<b>Analista de Reembolsos</b>	El Analista de Reembolsos es responsable de obtener y/o generar todos los documentos requeridos por el proveedor para procesar un reembolso, incluyendo la nota de crédito en caso de pago con Tarjeta Corporativa, y/o el MCO en caso de pago con Intercambio, además de la Cancelación de Orden de Servicio.
<b>Analista de Reembolsos</b>	El Analista de Reembolsos debe elaborar el reporte de reembolsos por Proveedor de Servicios (Hotel Nacional, Hotel Internacional, Líneas Aéreas Nacionales, Líneas Aéreas Internacionales).
<b>Analista de Reembolsos</b>	El Analista de Reembolsos turnará los reportes de reembolsos con el soporte correspondiente al Coordinador Administrativo.
<b>Analista de Reembolsos</b>	El Analista de Reembolsos hará seguimiento para comprobar que el proveedor cumple su trámite.
<b>VI. Formatos</b>	Solicitud de Reembolsos. Formato de Cantidad a Reembolsar. Cancelación de Orden de Servicio.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

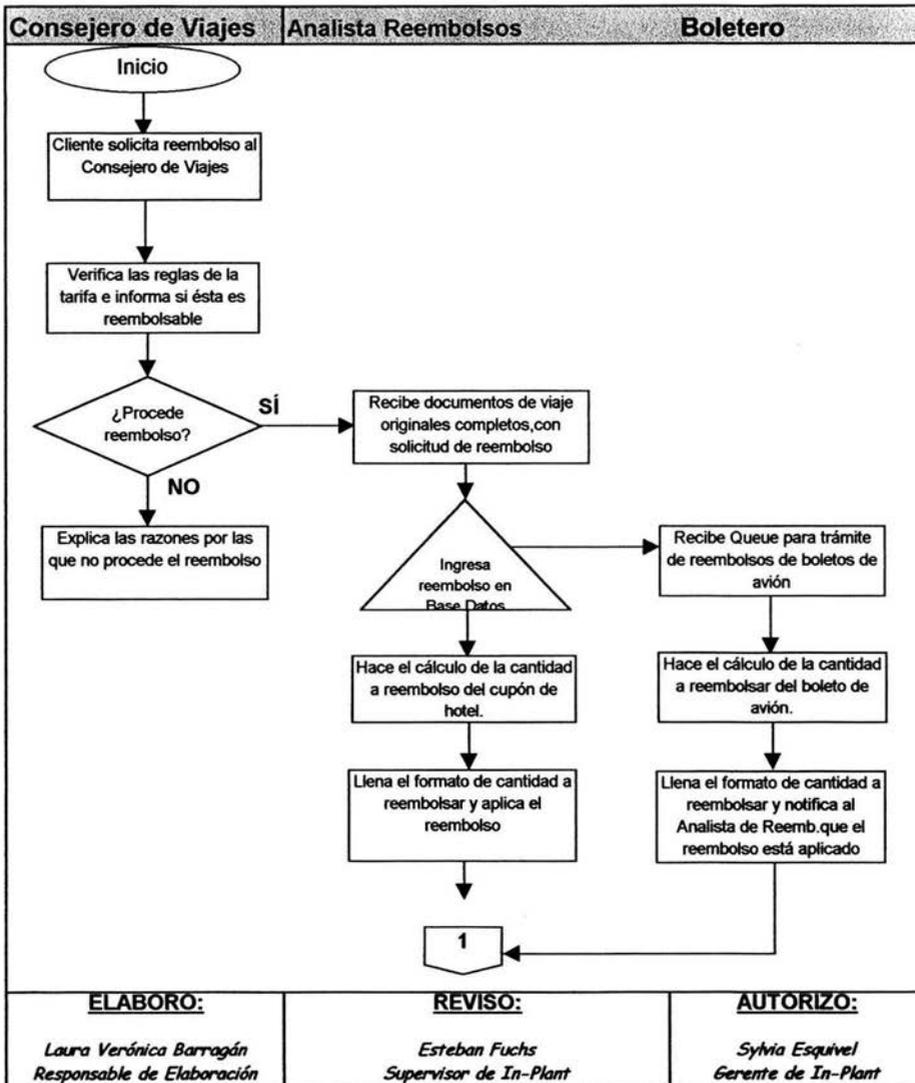
<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reembolsos de Servicios de Viaje</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-16	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 4/5



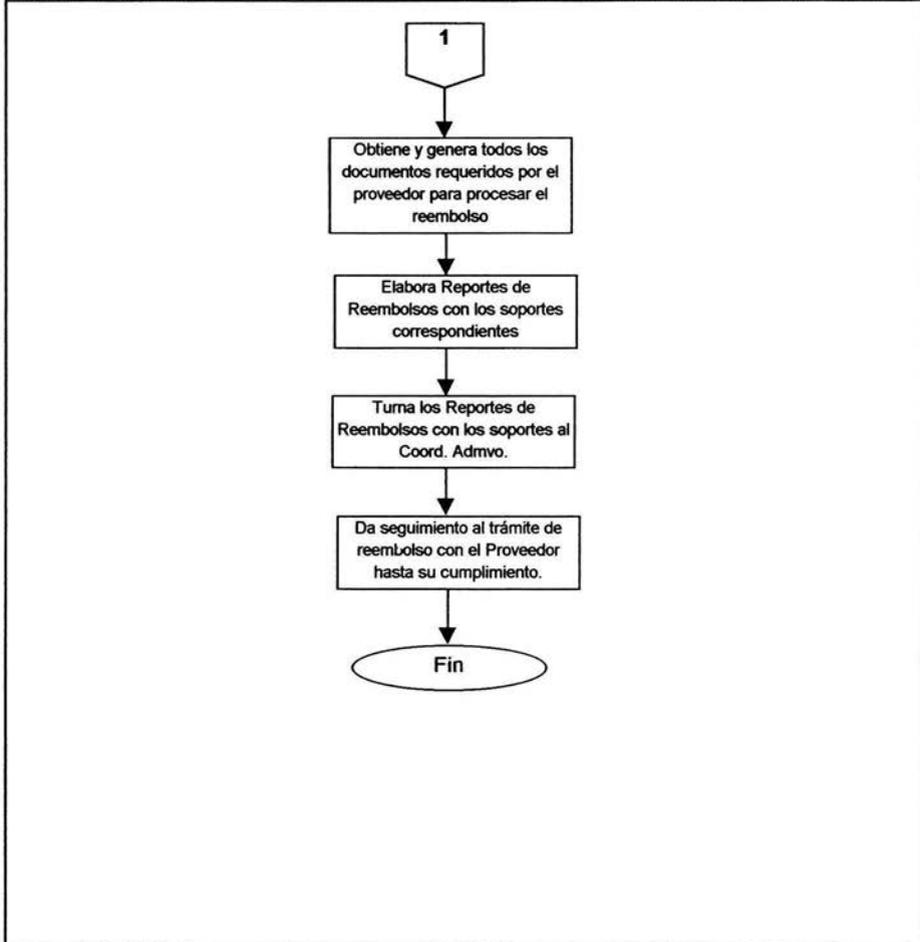


# TRAVEL SERVICES

Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reembolsos de Servicios de Viaje</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-19	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 5/5

<b>Consejero de Viajes</b>	<b>Analista Reembolsos</b>	<b>Boletero</b>
----------------------------	----------------------------	-----------------



<b>ELABORÓ:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISÓ:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZÓ:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Solicitud de Reembolso

Fecha : \_\_\_\_\_

REGORD \_\_\_\_\_

O/S \_\_\_\_\_

DK \_\_\_\_\_

PROVEEDOR \_\_\_\_\_

BOLETO DE AVION ( ) \_\_\_\_\_

CUPON DE HOTEL ( ) \_\_\_\_\_

Nombre del cliente : \_\_\_\_\_

No. Boleto : \_\_\_\_\_

Cupones de Vuelo : \_\_\_\_\_

Ruta a reembolsar : \_\_\_\_\_

No. Cupón de Hotel : \_\_\_\_\_

No.de Noches a reembolsar : \_\_\_\_\_

Observaciones : \_\_\_\_\_

Orden de cancelación a: \_\_\_\_\_

Crédito en :

( )  
Tarjeta Corporativa

( )  
MCO

No. de Tarjeta : \_\_\_\_\_

Fecha de vencimiento : \_\_\_\_\_

Firma Cliente \_\_\_\_\_

Firma Consejero de Viajes \_\_\_\_\_



# TRAVEL SERVICES

## Cancelación de Orden de Servicio

### Reembolsos

IATA  
Fecha  
Aerolínea  
Dirección

Muy señores nuestros:  
Adjunto a la presente enviamos los siguientes boletos no utilizados para su reembolso y crédito a la tarjeta que se indica:

<b>Reembolso No.</b>		<b>Fecha de Expedición:</b>	
<b>No. Boleto</b>			
<b>Nombre del pasajero</b>			
<b>Ruta de origen</b>			
<b>Ruta a reembolsar</b>		<b>Tarjeta No.</b>	
<b>Forma de pago</b>		<b>MCO No.</b>	
<b>Empresa:</b>			
<b>Dirección</b>			
<b>Valor total del boleto</b>		<input type="text"/>	
<b>Importe a reembolsar</b>			
	<b>Tarifa</b>	<input type="text"/>	<b>Cargo por reembolso</b> <input type="text"/>
	<b>XO</b>	<input type="text"/>	<b>IVA</b> <input type="text"/>
	<b>Tua</b>	<input type="text"/>	<b>Total Descontado</b> <input type="text"/>
<b>Total a reembolsar</b>		<input type="text"/>	

Cualquier duda o aclaración al respecto, quedo a sus órdenes

Atentamente,

Analista de Reembolsos  
Travel Services

Puede existir diferencia en la cantidad a reembolsar por la paridad del tipo de cambio a la fecha de proceso en la línea aérea.



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reportes de Reembolsos a la Tarjeta Corporativa</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-17	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/3

<b>I. Objetivo</b>	Conocer el procedimiento para la elaboración y entrega de los Reportes de Reembolsos.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinador Administrativo.</li></ul>
<b>IV. Conceptos</b>	No Aplica.
<b>V. Procedimiento</b>	
<b>Coordinador Administrativo</b>	El Coordinador Administrativo entregará los lunes de cada semana a Avanti, S.A., el Reporte de Reembolsos a la Tarjeta Corporativa, en conjunto con el Reporte con cargos hechos a la Tarjeta Corporativa.
<b>Coordinador Administrativo</b>	Los documentos de soporte que deberán acompañar al Reporte de Reembolsos a la Tarjeta Corporativa son la Cancelación de Orden de Servicio, copia fotostática de boleto de avión y/o cupón de hotel, copia de la nota de crédito proveniente del reembolso aplicado por la línea aérea y/o hotel.
<b>Coordinador Administrativo</b>	En el caso de los hoteles, el Coordinador Administrativo deberá reintegrar el monto del reembolso, así como los cupones físicos al inventario, debiendo coincidir éstos.

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reportes de Reembolsos a la Tarjeta Corporativa</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-17	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/3

<b>VI. Formatos</b>	Reporte de Reembolsos de Boletos de Avión a la Tarjeta Corporativa. Reporte de Reembolsos de Hotel a la Tarjeta Corporativa.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

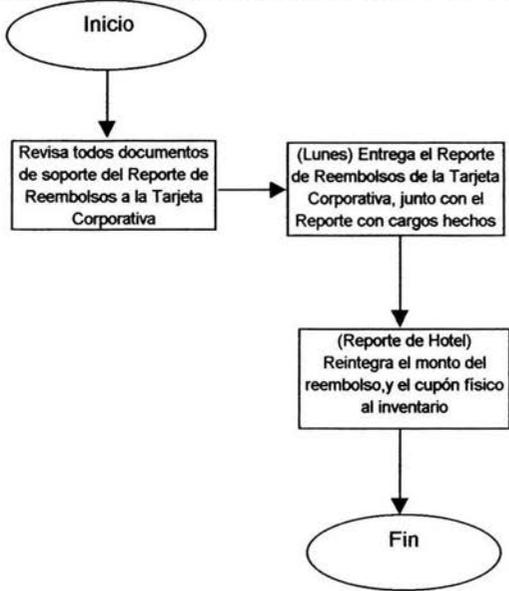


# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A. Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reporte de Reembolsos a la Tarjeta Corporativa</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-17	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 3/3

### Coordinador Admvo



<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---







# TRAVEL SERVICES

Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reportes de Reembolsos al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles</b>		FECHA DE EMISION: 1º. Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-18	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/3

<b>I. Objetivo</b>	Conocer el procedimiento para la elaboración y entrega de los Reportes de Reembolsos.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador Administrativo.</li> </ul>
<b>IV. Conceptos</b>	No Aplica.
<b>V. Procedimiento</b>	El Coordinador Administrativo entregará los viernes de cada semana a Avanti, S.A., el Reporte de Reembolsos del Intercambio con Líneas Aéreas, en conjunto con el Reporte con cargo al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles.
<b>Coordinador Administrativo</b>	Los documentos de soporte que deberán acompañar al Reporte de Reembolsos del Intercambio con Líneas Aéreas son la Cancelación de Orden de Servicio, copia fotostática de boleto de avión y/o cupón de hotel, copia del MCO con el ajuste al monto del valor del intercambio proveniente del reembolso aplicado por la línea aérea y/o hotel.

<b>ELABORO:</b>  <i>Laura Verónica Barragón</i> <i>Responsable de Elaboración</i>	<b>REVISO:</b>  <i>Esteban Fuchs</i> <i>Supervisor de In-Plant</i>	<b>AUTORIZO:</b>  <i>Sylvia Esquivel</i> <i>Gerente de In-Plant</i>
--	---	--



# TRAVEL SERVICES

Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Reportes de Reembolsos al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles</b>		FECHA DE EMISION: 1º. Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-18	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/3

<b>Coordinador Administrativo</b>	El Coordinador Administrativo será el responsable de verificar que el Jefe de Contabilidad de Avanti,S.A. realice con base a la información recibida por las Aerolíneas, el ajuste al monto del valor del intercambio proveniente de los reembolsos aplicados en los casos en los que así lo haya determinado la línea aérea.
<b>Coordinador Administrativo</b>	En el caso de los hoteles, el Coordinador Administrativo efectuará la modificación del saldo del intercambio al cierre del mes, correspondiendo la modificación a la suma del monto reembolsado. El Coordinador Administrativo deberá reintegrar el monto de los cupones al saldo restante, así como los cupones físicos al inventario, debiendo coincidir éstos.
<b>VI. Formatos</b>	Reporte de Reembolsos al Intercambio con Líneas Aéreas. Reporte de Reembolsos al Intercambio con Hoteles.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

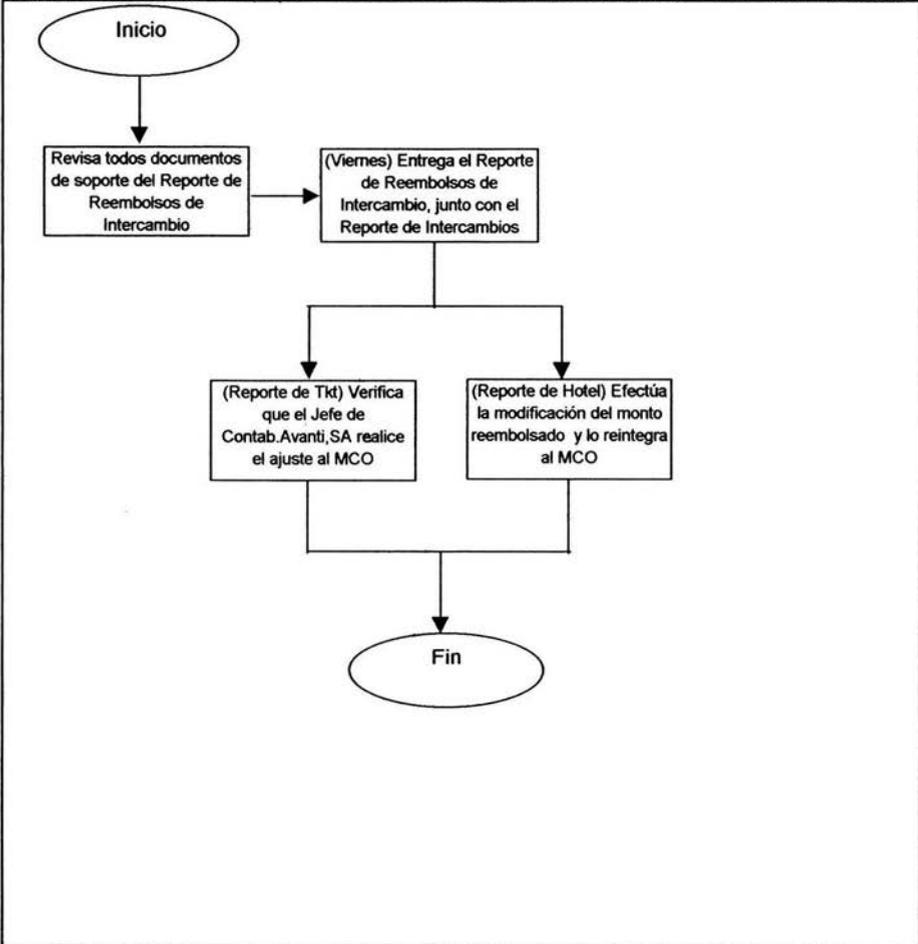


# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b> <b>Reporte de Reembolsos al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles</b>		<b>FECHA DE EMISION:</b> 1° Julio 2004	<b>SECCION:</b>
<b>NO.DE PROCEDIMIENTO:</b> TS-ASA-18	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b> In-Plant en Avanti,S.A.	<b>SUSTITUYE A LA DE:</b> N/A	<b>PAGINA</b> 3/3

**Coordinador Admvo**



<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> <i>Responsable de Elaboración</i>	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> <i>Supervisor de In-Plant</i>	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> <i>Gerente de In-Plant</i>
--	---	--





*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Conciliación de Documentos para entrega al Departamento de Finanzas</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-19	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/4

<b>I. Objetivo</b>	Conocer el procedimiento para la conciliación y entrega de documentos contables.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador Administrativo.</li> </ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<b>MCO de Intercambio.</b> Orden de pago múltiple para la compra de boletos de avión y noches de alojamiento en Hoteles.
<b>V. Procedimiento</b> <b>Coordinador Administrativo</b>	El Coordinador Administrativo será responsable de tener en custodia todas las formas contables y administrativas para su entrega al Departamento de Finanzas de Travel Services.
<b>Coordinador Administrativo</b>	<p>Para boletos de avión, el Coordinador Administrativo deberá obtener el cupón de auditor, acompañado de su forma de pago correspondiente, para todos los boletos expedidos o cancelados durante el periodo definido por el BSP. El Coordinador Administrativo los separará en Nacional e Internacional por tipo de transacción y tipo de forma (Forma Continua, MCO, Orden de Servicio, etcétera):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boletos pagados con Tarjeta Corporativa.</li> <li>• Boletos pagados con Intercambio.</li> </ul>

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

## Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Conciliación de Documentos para entrega al Departamento de Finanzas</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-19	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/4

<b>Coordinador Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisados/Cancelados.</li><li>• MCO.</li></ul> <p>Se deberá verificar que la información contenida en los boletos coincida con la forma de pago.</p> <p>El Coordinador Administrativo deberá revisar que la transacción haya sido registrada correctamente en el Sistema de Contabilidad para los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes con Cargo a la Tarjeta Corporativa.</li><li>• Reportes con Cargo al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles.</li><li>• Reporte de Reembolsos con Cargo a la Tarjeta Corporativa.</li><li>• Reporte de Reembolsos con Cargo al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles.</li><li>• Facturas de Servicios.</li></ul>
<b>Coordinador Administrativo</b>	<p>Cualquier error encontrado deberá ser registrado, es responsabilidad del Coordinador Administrativo tomar las medidas necesarias para corregir el error antes de que los reportes se presenten al Departamento de Finanzas de Travel Services.</p>
<b>Coordinador Administrativo</b>	<p>El Coordinador Administrativo será responsable de que todas las series de formas de documentos contables estén ordenadas en consecutivo ascendente. Se elabora un reporte por tipo de forma y tipo de transacción (separando Nacional e Internacional) .</p>

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Conciliación de Documentos para entrega al Departamento de Finanzas</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-19	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 3/4

<b>Coordinador Administrativo</b>	Antes de realizar cualquier entrega al Departamento de Finanzas de Travel Services en la fecha de corte, el Coordinador Administrativo se debe asegurar que las series por forma estén completas y que se hayan anexado los documentos apropiados.
<b>Coordinador Administrativo</b>	El Coordinador Administrativo es responsable de entregar los documentos al Departamento de Finanzas de Travel Services, el día último de cada mes.
<b>VII. Formatos</b>	Reportes con Cargo a la Tarjeta Corporativa. Reportes con Cargo al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles. Reporte de Reembolsos con Cargo a la Tarjeta Corporativa. Reporte de Reembolsos con Cargo al Intercambio con Líneas Aéreas y Hoteles. Facturas de Servicios.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

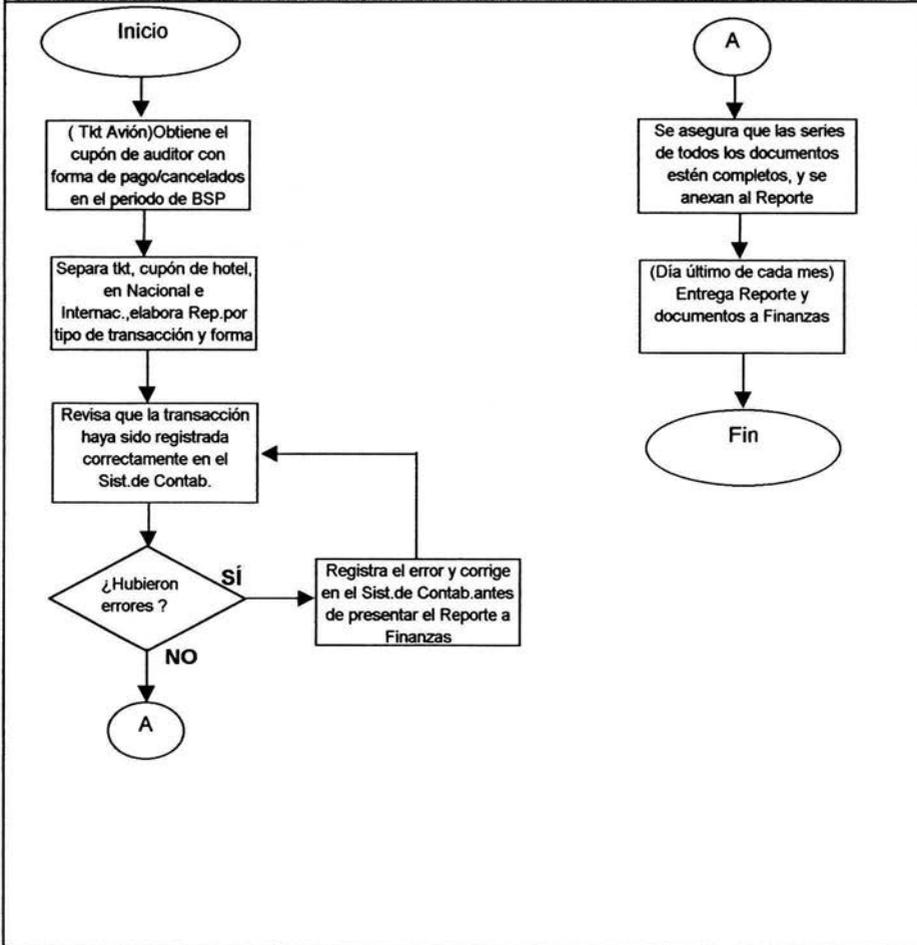


# TRAVEL SERVICES

Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Conciliación de Documentos para entrega al Departamento de Finanzas</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-19	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 4/4

**Coordinador Admvo**



<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Aclaración de Débitos con Líneas Aéreas</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-20	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 1/3

<b>I. Objetivo</b>	Conocer el procedimiento para la aclaración de débitos con Líneas Aéreas.
<b>II. Alcance</b>	Este procedimiento se aplicará para todo el personal del In-Plant de Travel Services en las instalaciones de Avanti, S.A.
<b>III. Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista de Débitos.</li> <li>• Gerente del In-Plant.</li> </ul>
<b>IV. Conceptos</b>	<b>Débito.</b> Cargo que hacen las Líneas Aéreas, por diferencias en tarifas, reembolsos, pagos.
<b>V. Procedimiento</b>	A la recepción de una aclaración por parte de la Línea Aérea, el Analista de Débitos la registrará en el formato de Relación de Débitos e identificará el tipo de aclaración que procede.
<b>Analista de Débitos</b>	El Analista de Débitos es reponsable de identificar las causas de la aclaración y deberá recolectar toda documentación pertinente.
<b>Analista de Débitos</b>	En caso de que la aclaración no procediera o fuera por causas no atribuibles a Travel Services, se deberá documentar la razón en la Relación de Débitos y enviar toda la documentación de soporte a la Línea Aérea. Se deberá esperar la respuesta de la Línea Aérea para asegurar que ésta ha aceptado la aclaración.

<b>ELABORO:</b>  <i>Laura Verónica Barragón</i> <i>Responsable de Elaboración</i>	<b>REVISO:</b>  <i>Esteban Fuchs</i> <i>Supervisor de In-Plant</i>	<b>AUTORIZO:</b>  <i>Sylvia Esquivel</i> <i>Gerente de In-Plant</i>
--	---	--



# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Aclaración de Débitos con Líneas Aéreas</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-20	UNIDAD ADMINISTRATIVA : In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 2/3

<b>Analista de Débitos</b>	En caso de que la aclaración fuera por causa atribuible a personal de Travel Services, se documentará en la Relación de Débitos y se entregará la documentación relevante al Gerente del In-Plant para que éste tome las acciones necesarias.
<b>Analista de Débitos</b>	El analista de Débitos enviará a la Línea Aérea el resultado de la investigación de cada débito, y copias de la documentación que soporta la investigación. La Línea Aérea por su parte coincilará y enviará de regreso al Departamento de Finanzas de Travel Services el resultado.
<b>VI. Formatos</b>	Relación de Débitos.
<b>VII. Diagramas de Flujo</b>	

<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---

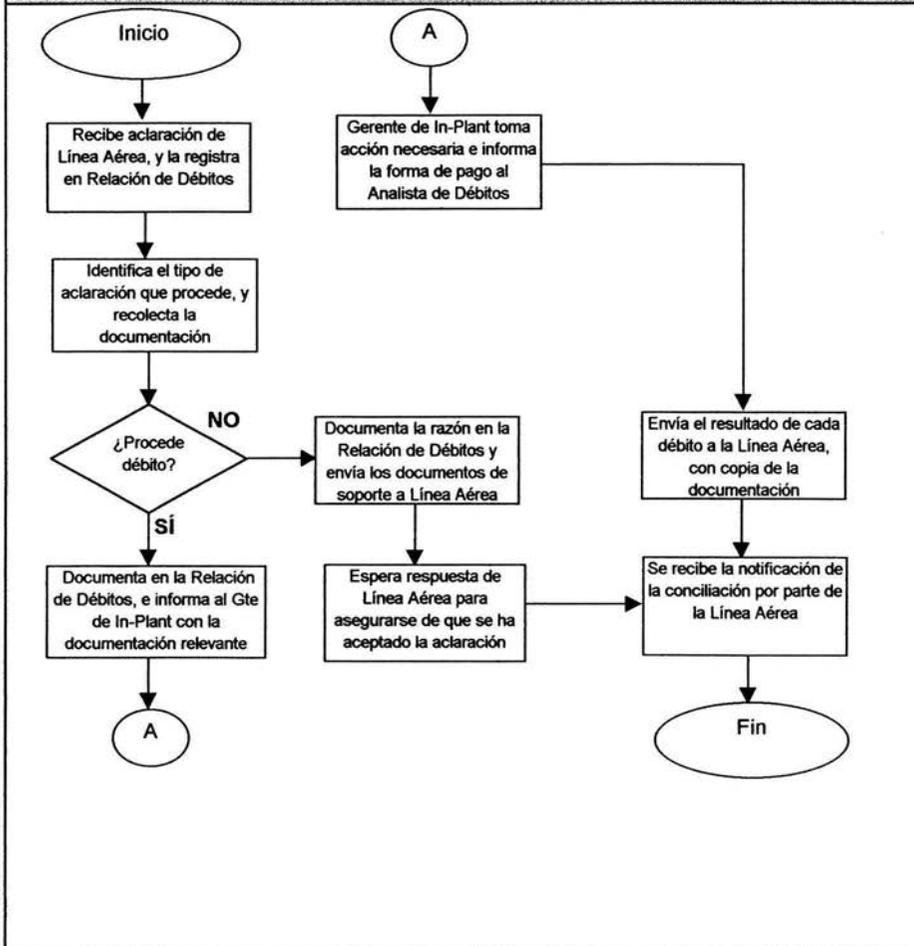


# TRAVEL SERVICES

*Manual de Procedimientos para el In-Plant de Travel Services en Avanti, S.A.*

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: <b>Aclaración de Débitos con Líneas Aéreas</b>		FECHA DE EMISION: 1° Julio 2004	SECCION:
NO.DE PROCEDIMIENTO: TS-ASA-20	UNIDAD ADMINISTRATIVA: In-Plant en Avanti, S.A.	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA 3/3

**Analista de Débitos      Gerente de In-Plant      Analista de Débitos**



<b>ELABORO:</b> <i>Laura Verónica Barragán</i> Responsable de Elaboración	<b>REVISO:</b> <i>Esteban Fuchs</i> Supervisor de In-Plant	<b>AUTORIZO:</b> <i>Sylvia Esquivel</i> Gerente de In-Plant
---	--	---



# ∞ CONCLUSIONES.

## CONCLUSIONES.

Con este trabajo de tesis, he pretendido que todo aquel usuario que lo consulte, como fuente de investigación, tenga la posibilidad de realizar de manera sencilla un Manual de Procedimientos.

Por ello se considera que aún y cuando ésta Tesis Profesional fue elaborada para desarrollar e implementar un Manual de Procedimientos en una Agencia de Viajes, es posible retomar cada una de las etapas para la elaboración de un Manual de Procedimientos en cualquier área o departamento de empresas públicas o privadas.

El punto de partida para desarrollar e implementar el Manual de Procedimientos en la Agencia de Viajes objeto de estudio, obedeció a la necesidad de garantizar la uniformidad de tratamiento de las operaciones periódicas para:

- Asegurar que las políticas de la organización sean constantemente respetadas.
- Reducir errores operativos.
- Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional.
- Reducir el periodo de capacitación de nuevos empleados.

La investigación y desarrollo del Manual de Procedimientos constituyó un esfuerzo de análisis y síntesis, en el cual se observó que éste instrumento administrativo asume una gran importancia para cualquier organización (en este estudio, se aplicó en una organización de servicios), ya que al tener por escrito las actividades y darlas a conocer a cada uno de los integrantes, se logró optimizar las labores de cada una de las áreas operacionales (gerente de cuenta, supervisor de In-Plant, consejeros de viaje, boleterero, coordinador administrativo, analista de reembolsos, analista de débitos), al uniformar y controlar su cumplimiento delimitando las actividades, responsabilidades y funciones a realizar de cada uno de ellos, y de

ésta manera, el evitar cometer errores en la operación diaria, en la toma de decisiones de los puestos directivos, y el erradicar la duplicidad de actividades que existían antes del Manual de Procedimientos, mismas que les provocaban horarios extensos de labores, y deficientes resultados en la prestación de servicios y en las metas mensuales de administración y de ventas.

Por otro lado, la implementación del Manual de Procedimientos aumentó la eficiencia de los empleados, al servirles como guía en cada tarea que deben realizar, y a partir del cual, les permite realizar mejoras y generar ideas productivas para mejorar sus propias funciones y, como consecuencia, lograr sinergia entre todas las áreas de la Agencia de Viajes.

Concluiremos diciendo que se cumplieron los objetivos previstos, que la hipótesis planteada al inicio de la investigación fue válida, y que las metas reales que se lograron al haberse desarrollado e implementado el Manual de Procedimientos en la Agencia de Viajes para lograr la eficiencia operativa, ha sido el cambio que se ha reflejado en el servicio, y el mejoramiento en el tiempo de respuesta a las áreas solicitantes de los viajes de la empresa en la cual la Agencia de Viajes está instalada, además de mantener el control administrativo tanto con los proveedores de servicios (líneas aéreas, cadenas hoteleras, arrendadoras, operadores mayoristas, etcétera), como con el área de Finanzas de la empresa citada anteriormente.

**∞ BIBLIOGRAFÍA.  
CÓDIGOS, LEYES Y  
REGLAMENTOS.  
SITIOS WEB.**

## BIBLIOGRAFÍA

Baena Paz, Guillermina.

Manual para elaborar trabajos de investigación documental.

México, Editores Mexicanos Unidos, 1996.

Chiavenato, Idalberto.

Administración de Recursos Humanos.

México, McGraw Hill, 1998.

Chiavenato, Idalberto.

Introducción a la Teoría General de la Administración.

México, McGraw Hill, 1997.

Fernández Arena, José Antonio.

El Proceso Administrativo.

México, Diana, 1994.

Franklin, Enrique Benjamín.

Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura.

México, McGraw Hill, 2002.

Gómez Ceja, Guillermo.

Planeación y Organización de Empresas.

México, McGraw Hill, 1999.

Hernández y Rodríguez Sergio.

Fundamentos de Administración.

México, Interamericana, 1997.

Koontz, Harold y Heinz Weihrich.

Elementos de Administración.

México, McGraw Hill, 1998.

## BIBLIOGRAFÍA

Lazzaro, Víctor y Mario Bracamonte.

Sistemas y Procedimientos – Manual para los Negocios y la Industria.

México, Diana, 1995.

Münch Galindo, Lourdes.

Fundamentos de Administración.

México, Trillas, 1999.

Paniagua Aduna, Andrés y Jorge Ríos Szalay.

Orígenes y Perspectivas de la Administración.

México, Trillas, 1998.

Reyes Ponce, Agustín.

Administración Moderna

México, Editorial Limusa, 2002.

Rodríguez Valencia, Joaquín.

Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos.

México, ECASA, 1999.

Rodríguez Valencia, Joaquín.

Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos.

México, ECASA, 1999.

Zorrilla, A. Santiago.

Guía para elaborar Tesis.

México, McGraw Hill, 1997.

## CÓDIGOS, LEYES Y REGLAMENTOS

Colegio Nacional de Licenciados en Administración.

*Código de Ética del Licenciado en Administración.*

México, ECASA, 2000

## SITIO WEB

Secretaría de Turismo.

[www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

Universidad Nacional Autónoma de México.

[www.unam.mx](http://www.unam.mx)