



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN

"PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO
PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N :

**MARÍA PATRICIA BURGOS HUERTA
MAYRA CYNTHIA HIRATA ZÚÑIGA**

ASESOR: L. A. E. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS
CO ASESOR: L. A. SERGIO V. HURTADO MAGDALENO



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVANZADA DE
MÉXICO

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

UNIVERSIDAD NACIONAL
AVANZADA DE
MÉXICO



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
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 :

"Propuesta de un Modelo Administrativo para una
Empresa de Servicios Turísticos".

que presenta la pasante: Mayra Cynthia Hirata Zúñiga
con número de cuenta: 09827314-4 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.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 5 de Noviembre de 2008.

PRESIDENTE	LAE. Francisco Ramírez Ornelas	
VOCAL	L.A. Guillermo Aguilar Dorantes	
SECRETARIO	L.T. Ma de la Luz Jiménez Martínez	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Ivonne Y. Flores Benítez	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno	

Todo mi Agradecimiento

Para Dios

Todo ha sido Gracias a Ti, por tu Mirada Siempre en Mí, por tu Gran Amor y tu Gran Misericordia. Te Amo Papi, en tus manos estoy.

A mis Papitos

No tengo como pagarles su Amor, Esfuerzo, Comprensión, Apoyo, Paciencia y hasta desvelos compartidos, los Amo con Todo mi Corazón, y sólo le pido a Dios me dé la Oportunidad de Bendecirlos con el Fruto de mi Trabajo.

Para Diego

Te Amo, estoy muy Orgullosa de Ti porque Eres un Campeón y no dudo que en su Tiempo comenzarás a Crecer y Cumplirás tus Sueños... No olvides, "Lo Mejor está por Llegar".

Familia Huerta

No encuentro las palabras para decirles lo Mucho que los Amo, son parte Fundamental en mi Vida y sin duda he encontrado en ustedes Hermosos Consejos y un Gigantesco Apoyo... ¡Mil Gracias!... Abuelito, eres el Mayor ejemplo de Fortaleza que tengo, Te Amo y no olvides ni un segundo que Dios Siempre tiene el Control de Todo.

Familia Burgos

Gracias por estar conmigo, por sus Palabras de Aliento que Siempre me han dado y por su Gran Amor hacía mí, los Amo Mucho.

A Mi Mao

Gracias por Todo tu Apoyo, por tus Oraciones y sobre todo Gracias a Dios por darnos la Oportunidad de Soñar y Comenzar a Construir Juntos Nuestra Historia... recuerda, Ya Falta Menos que Ayer... Te Amo.

Para Cynthia

¡Al fin lo Logramos Amiga!, estoy Segura de que Dios tiene un Gran Propósito para Tu Vida, Gracias por tu Amistad, no olvides que Cuentas Conmigo Siempre... Te Quiero Mucho...

Para Francisco Ramírez Órnelas

Por su Amistad Siempre demostrada... ¡Gracias!... y más aún por Compartir con nosotras sus Conocimientos... Que Dios lo siga Llenando de Hermosas Bendiciones Hoy y Siempre...

Para Sergio Hurtado

De Corazón... ¡Mil Gracias!... por tu Paciencia y por tu Empeño... no cabe duda que Dios te puso en Nuestro Camino... Bendiciones Hoy y Siempre...

Maria Patricia Burgos Huerta

Dedicado a:

El Eterno Dios

Todo es de Él, por Él y para Él, mi Señor te agradezco por poner tus ojos en mi desde antes de mi nacimiento, por tu perfecto plan para mí, porque tu has estado conmigo en cada momento de mi vida dándome las fuerzas para continuar, sin ti mi vida no tiene sentido.

A mi familia

Gracias a ustedes tengo esta vida tan perfecta, gracias por todo lo que me han dado y aquello que me han negado, gracias Gaby por ser mi cómplice, gracias a Dios por sus vidas, que el Señor me los siga prestando por más días para continuar compartiendo con ustedes mis triunfos.

A mi abuela

Porque el Señor me ha permitido compartir también contigo el mis frutos, bendecirte para mí es un deleite. Te quiero.

A mis amigos

Fany, Elena, Fabián, Leonel, Liz, la pequeña Pris y Lea, porque no hay mejor amistad que haya cultivado en el Señor que las tuyas, ustedes también son mi familia, gracias por sus oraciones porque pese a la distancia, se que sigo en sus corazones como ustedes están en el mío.

Para Patricia

Porque el compañerismo al final se convirtió en amistad, gracias por tu apoyo, tus oraciones, por permitirme a mí el cumplir esta meta junto a ti, porque sin importar los desacuerdos y disgustos hemos logrado cumplir un sueño de tantos más que nos faltan, Dios te bendiga Amiga.

A todos ustedes Gracias, los Amo con todo el Corazón

Agradezco al Prof. Francisco Ramírez Órnelas

Por su apoyo, su disposición durante la Carrera y por todas las facilidades otorgadas para realizar el presente trabajo, gracias por tener siempre una sonrisa dibujada en el rostro, por sus palabras y sus consejos, que Dios lo siga Bendiciendo.

Y Finalmente **Gracias al Prof. Sergio V. Hurtado**, por su apoyo en todo para con nosotras, porque al conocernos una vez más Dios me demuestra que no existen las casualidades, que el Eterno Dios te siga dando sabiduría y te dirija al cumplimiento de cada uno de tus anhelos.

Mayra Cynthia Hirata Zúñiga

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN.....	4
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO.....	5
•Identificación del problema.....	6
•Planteamiento de la hipótesis.....	6
•Fijación de objetivos.....	6
•Diseño de la investigación.....	6
•Aprobación o desaprobación de la hipótesis.....	7
CAPÍTULO 1 LA EMPRESA.....	8
1.1 Antecedentes de la empresa.....	9
1.2 Concepto de la empresa.....	9
1.3 Elementos de la empresa.....	11
1.4 Características de la empresa.....	11
1.5 Objetivos de la empresa.....	12
1.6 Clasificación de la empresa.....	12
1.6.5 Por su tamaño.....	12
1.6.5 Por su giro.....	13
1.6.5 Por el origen de su capital.....	13
1.6.5 Por sectores económicos.....	13
1.6.5 Por su constitución legal.....	14
CAPÍTULO 2 GENERALIDADES DEL TURISMO.....	15
2.1 Concepto de turismo y turista.....	15
2.2 Antecedentes del turismo en México.....	15
2.2.1 Etapa de nacimiento del turismo.....	15
2.2.2 Etapa de desarrollo del turismo.....	17
2.2.3 Etapa de tecnificación del turismo.....	18
2.3 Tipos y modalidades del turismo contemporáneo.....	19
2.3.1 Turismo ecológico.....	20
2.3.2 Turismo comercial.....	20
2.3.3 Turismo cultural.....	21
2.3.4 Turismo recreativo.....	21
2.3.5 Turismo gastronómico.....	22
2.3.6 Turismo social.....	23
2.3.7 Turismo estudiantil.....	23
2.3.8 Turismo nacional.....	23
2.3.9 Turismo internacional.....	24
2.4 Servicio turístico.....	24
2.4.1 Definición del servicio turístico.....	24
2.4.2 Clasificación de los servicios turísticos.....	24
2.4.2.1 Servicios turísticos generales.....	25
2.4.2.2 Servicios turísticos específicos.....	25
CAPÍTULO 3 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	26
3.1 Concepto de los manuales administrativos.....	27
3.2 Importancia de los manuales administrativos.....	27
3.3 Beneficios de los manuales administrativos.....	28
3.4 Clasificación.....	29

3.4.1	Por su contenido.....	29
3.4.2	Por su función específica.....	30
3.4.3	Por su ámbito de aplicación.....	31
3.5	Desarrollo de los manuales administrativos.....	33
3.5.1	Planeación del proyecto.....	33
3.5.2	Recopilación de la información.....	34
3.5.3	Procesamiento de la información.....	34
3.5.4	Redacción.....	35
3.5.5	Elaboración de gráficas.....	35
3.5.6	Formato y composición.....	35
3.5.7	Revisión y Aprobación.....	36
3.5.8	Distribución y control.....	36
3.5.9	Revisión y actualización.....	37
3.6	Tipos de manuales.....	38
3.6.1	Manual de Bienvenida.....	38
3.6.2	Manual de Organización.....	39
3.6.2.1	Objetivos.....	39
3.6.2.2	Importancia.....	39
3.6.2.3	Tipos.....	39
3.6.2.4	Contenido.....	39
3.6.3	Manual de Políticas.....	40
3.6.3.1	Objetivos.....	40
3.6.3.2	Importancia.....	40
3.6.3.3	Tipos.....	41
3.6.3.4	Contenido.....	41
3.6.4	Manual de Procedimientos.....	41
3.6.4.1	Objetivos.....	41
3.6.4.2	Importancia.....	42
3.6.4.3	Tipos.....	42
3.6.4.4	Contenido.....	42
3.6.5	Manual por su Función Específica.....	43
3.6.5.1	Objetivos.....	43
3.6.5.2	Importancia.....	43
3.6.5.3	Tipos.....	44
3.6.5.4	Contenido.....	44
CAPÍTULO 4	CASO PRÁCTICO. DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA	
	EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS.....	45
4.1	Diseño conceptual.....	46
4.2	Diseño estructural.....	46
4.3	Diseño funcional.....	46
4.3.1	Manual de Bienvenida.....	47
4.3.2	Manual de Organización.....	58
4.3.3	Manual de Políticas.....	75
4.3.4	Manual de Procedimientos.....	80
CONCLUSIONES.....		94
BIBLIOGRAFÍA.....		95

INTRODUCCIÓN

En su inicio los procesos administrativos y tecnológicos de las organizaciones se transformaron en rutinas que modificaban el desempeño, lo cual hizo necesario el uso de herramientas para establecer los lineamientos que permitieran definir con claridad el desarrollo de cada actividad dentro de las mismas. Por ello, los primeros intentos formales de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándum, instrucciones internas etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar dentro de la organización. Estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los posteriores manuales administrativos.

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información.

El proceso de globalización plantea la oportunidad de reducir la distancia económica permitiendo aprovechar las oportunidades de arbitraje existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo la importancia del papel de la geografía y la efectividad de las barreras de la política, también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresariales y sociales y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

En la actualidad la globalización incita a las organizaciones productivas a elevar su grado de especialización y a actualizar y certificar sus procesos, influyendo así en la información de los manuales administrativos.

La presente tesis fue elaborada con el propósito de ser presentada al Licenciado en Administración, que siendo dueño de una empresa, participa en la operación de la misma, de este modo, nuestro modelo propuesto sugiere una estructura organizacional diseñada para dirigir a la organización a obtener resultados positivos mediante la eliminación de obstáculos que impiden una mejor operación y avance de la misma, y por ende un mejor ambiente laboral.

Las empresas nacieron no sólo con la finalidad de cumplir objetivos estrictamente económico-financieros sino también cumplen objetivos en beneficio de los trabajadores, de las familias y de la sociedad en general. Siendo tan amplia la gama de acción de las empresas, en nuestro primer capítulo iniciaremos por conceptualizar a la empresa en base a conceptos de diversos autores, así mismo hablaremos de sus características y su clasificación.

En la búsqueda de fuentes que proporcionen conocimiento, la empresa a tratar en nuestra tesis, recurre al turismo nacional e internacional para poner al alcance de los clientes los medios necesarios para obtener las herramientas que cumplan satisfactoriamente con sus expectativas mediante programas académicos, en el segundo capítulo hablaremos de los conceptos relacionados al turismo, sus antecedentes, tipos y modalidades.

Siendo los manuales administrativos instrumentos de planeación, información y mejora continua para cualquier empresa, en el tercer capítulo explicaremos su importancia, sus beneficios, su clasificación y desarrollo, para enfocarnos finalmente en los principales tipos de manuales administrativos que utilizaremos en el desarrollo de nuestra propuesta para la empresa de servicios turísticos. En el cuarto capítulo trataremos el caso práctico, tomando como base la problemática de la empresa y sus antecedentes, para después implementar nuestra propuesta de modelo administrativo.

Con este proyecto de tesis pretendemos resaltar la importancia de los modelos administrativos en una empresa, ya que creemos son una herramienta básica para su creación y buen funcionamiento.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para estructurar el presente trabajo de investigación se tomó como base el *método científico*, ya que siendo un camino teórico-práctico, planeado e instrumentado de manera eficaz, lógica y racional, se puede adaptar al diseño y proyección de cualquier tipo de investigación orientada a descubrir, determinar o innovar con intuición e imaginación las propiedades del objeto de estudio.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La falta de un *modelo administrativo* para una empresa de servicios turísticos, impide un adecuado crecimiento y desarrollo de la misma.

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Al implementar un modelo administrativo en una empresa de servicios turísticos, se obtendrá el desarrollo y crecimiento esperados.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Lograr el crecimiento y desarrollo de una empresa de servicios turísticos mediante la aplicación de un modelo administrativo que corrija las deficiencias de la misma.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Optimizar los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la compañía.

Investigar las causas de deficiencias en los procesos productivos de una empresa de servicios turísticos.

Desarrollar un modelo práctico que especifique los canales de comunicación adecuados y delimite grados de autoridad para la toma de decisiones.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación objeto a desarrollar en la presente tesis es La Investigación Mixta, ya que en ésta antes de observar y analizar el fenómeno de estudio, se sustenta en una selectiva búsqueda-recuperación de información bibliográfica.

El diseño de la investigación se refiere a *una guía que orienta al investigador en el proceso de colecta, análisis e interpretación de observaciones, así mismo sistematiza y relaciona los conocimientos teóricos con la práctica en la solución de un problema preestablecido*.

En la presente tesis se ha definido el diseño de investigación “No Experimental Transeccional Descriptiva”.

Es “no experimental” porque los estudios que se llevaron a cabo se realizaron sin manipulación deliberada de variables, ya que sólo se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural para después analizarlos.

Se dice que es “transeccional o transversal” por que consiste en recolectar datos de un evento particular, siendo su propósito básico la descripción del comportamiento de una o más variables y así analizar su incidencia e interrelación en un momento preciso.

Es “descriptiva” ya que permite analizar cómo es, cómo se manifiesta y evoluciona el fenómeno y sus componentes.

La investigación fue realizada observando el ambiente laboral de una empresa de servicios turísticos en donde encontramos algunos factores determinantes de su problemática, como la falta de comunicación, delimitación de funciones y procedimientos adecuados para cada función.

APROBACIÓN O DESAPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez analizada la información recabada en la presente investigación, la hipótesis queda aprobada.

El Modelo Administrativo aquí propuesto, contiene los elementos necesarios para lograr a través de su aplicación que una Empresa de Servicios Turísticos tenga la posibilidad de crecer y tener un buen funcionamiento.

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA

LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

El hombre al volverse sedentario busco la forma de cubrir sus necesidades básicas, fue así que con la agricultura, la caza y pesca, cada familia producía bienes de autoconsumo, poco a poco cada familia se fue especializando en la obtención de ciertos productos, por lo que las familias producían mas de lo necesario para vivir, permitiendo que el excedente se intercambiara por otros productos, naciendo así la economía de trueque.

Con la creación de la moneda, nació la figura del comerciante, que compraba los bienes de una familia y los vendía a otras familias que los necesitaran, dando lugar a la aparición del mercado.

Durante los siglos XVI y XVII el capitalismo comercial hizo posible la producción de mercancías y su circulación entre América y los principales puertos del Mediterráneo y del norte de Europa, dándose así el comercio mundial: se establecen las primeras entidades bancarias modernas en Holanda, Inglaterra, Italia y Francia y se forman las primeras compañías por acciones dedicadas al comercio marítimo, desaparece sistema doméstico de producción para dar paso al sistema comerciante-fabricante en donde la acumulación de capitales permitía la adquisición de materias primas y contratación de artesanos que trabajaban en su propios hogares(taller domestico).

Entre fines del siglo XVIII y la primera mitad del XIX, con la Revolución industrial el sistema productivo evoluciona, del trabajo a escala reducida al trabajo a gran escala, del uso de las máquinas manuales a las mecánicas movidas por el vapor. De este modo la Revolución Industrial se convierte en la base de la empresa capitalista actual.

1.2 Concepto

Es común utilizar las palabras sociedad, compañía, organización, firma o negocio como sinónimos de la palabra “empresa”, sin embargo cada uno de estos términos es empleado según el tema a desarrollar. A continuación citaremos algunos conceptos de empresa:

En diccionario de la **Real Academia de la Lengua Española** define: “*Empresa*” (Del it. *impresa*). **1.** f. Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. **2.** f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. **3.** f. Lugar en que se realizan estas actividades. **4.** f. Intento o designio de hacer algo.

- **Anthony Jay**

Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

- **Isaac Guzmán Valdivia**

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. ¹

¹GUZMAN Valdivia, Isaac, *La Sociología de la Empresa*, Ed. Jus, Méx. 1963

- **José Antonio Fernández Arena**

Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.²

- **Petersen Plowman**

Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.³

- **Roland Caude**

Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

- **Lourdes Munch**

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.⁴

- **Amitai Etzioni**

Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

- **Richard Hall**

Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente, se relacionan con una meta o conjunto de fines.⁵

- **Meyer Jean**

Empresa es una sociedad que tiene por objeto reunir estructuras y aportar productos o servicios para satisfacer las necesidades de los individuos. Llevando a cabo inversiones materiales (edificios, maquinarias, etc.), inversiones intelectuales (investigación y desarrollo), inversiones comerciales (red comercial. publicidad) y operaciones financieras (obtención de capitales).

²FERNANDEZ Arena, José Antonio, *El Proceso Administrativo*, Ed. Diana 11ª ed., Méx. 1977, p.p. 85

³PLOWMAN, Petersen, *Organización y Dirección de Empresas*, Ed. Uthea, Méx., 1980 p.p. 694

⁴MUNCH Galindo, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Ed. Trillas, 7ª ed., Méx. 2006 p.p. 264

⁵HALL, Richard, *Organizaciones: estructura y proceso*, Ed. Prentice Hall Intl., 3a. ed., Englewood Cliffs, Nj 1983, pag.33

La empresa, es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad del consumo actual.⁶

1.3 Elementos

Tomando en cuenta la definición anterior, se puede apreciar que la estructura básica de cualquier empresa está conformada por los siguientes elementos:

Recursos materiales: los que se necesitan para la elaboración de los productos, entre ellos están las materias primas, maquinaria, herramientas, edificio, instalaciones y nave industrial.

Recursos financieros: constituyen un instrumento indispensable que da soporte a la organización, y su uso adecuado, razonable y atinado, fortalece la economía de la misma.

Elemento humano: es el ser pensante que a través de su esfuerzo, colabora en, la obtención de las metas y objetivos de una organización, para lo cual debe estar bien dirigido y motivado.

Tecnología: es el conjunto de conocimientos y técnicas que permiten al ser humano modificar su entorno material o virtual mediante la creación, uso y sofisticación de herramientas como son computadoras, diversos software e Internet.

Información: es un medio del que se vale la empresa para adecuarse con mejor visión a los cambios. Deberá ser veraz, oportuna, significativa, relevante, clara e imparcial, para la correcta toma de decisiones.⁷

1.4 Características

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc).
- Se fija objetivos.
- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

⁶RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas.*, Edit. Thomson, 4ª ed., Méx. 1996

⁷PRIETO Sierra, Carlos, *Introducción a los Negocios: Operación de la Empresa*, Ed. Banca y Comercio, 7ª ed., Méx. 2005, p.p.224 p 49-58

1.5 Objetivos de la Empresa

- **Económico- Empresariales:**

- Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por los accionistas.
 - Mantener el capital a valor presente.
 - Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a los inversionistas.
 - Reinvertir en el crecimiento de la empresa.
- **De operación:**
 - Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
 - Mantener sus procesos con mejora continua.
 - Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
 - Pagar a los empleados los servicios prestados.
 - Investigar y desarrollar nueva tecnología.
 - Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
 - Crecimiento moral e interno de sus empleados.
- **Sociales:**
 - Satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado.
 - Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología.
 - Proporcionar empleo.
 - Pagar impuestos.
 - Cubrir, mediante organismos públicos o privados, la seguridad social.
 - Proteger la ecología.⁸

1.6 Clasificación

1.6.1 Por su tamaño (número de empleados y ventas)

SECTOR TAMAÑO	CLASIFICACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES			CLASIFICACION POR VENTAS ANUALES
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10	hasta \$900,000
PEQUEÑA EMPRESA	11-50	11-30	11-50	hasta \$9,000,000
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100	hasta \$20,000,000
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	más de \$20,000,000

Fuente: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>⁹

En México el 93% de las empresas son micro o pequeñas.

⁸HERNÁNDEZ Rodríguez Sergio, *Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico*, Mc. Graw Hill, México D.F. 2003.

⁹Consulta realizada el día 18 de Agosto del 2007 en el portal del Sistema de Información Empresarial Mexicano

1.6.2 Por su giro

- **Industriales:** Las empresas industriales se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales renovables y no renovables, así como, a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de bienes de consumo final.
- **Comerciales:** Estas empresas se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas detallistas y los comisionistas.
- **De servicio:** Las empresas de servicio ofrecen productos intangibles y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.¹⁰

1.6.3 Por el origen de su capital

- **Públicas:** En este tipo de empresas el capital proviene del Estado, para satisfacer las necesidades que la iniciativa privada no cubre
- **Privadas:** El origen del capital de las empresas privadas proviene de inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado.
- **Transnacionales:** El capital de estas empresas proviene del extranjero, ya sean privadas o públicas.
- **Mixtas:** El capital de las empresas mixtas proviene de dos o todas las formas anteriores.¹¹

1.6.4 Por sectores económicos

- **Extractivas:** Dedicadas a explotar recursos naturales.
- **Agropecuaria:** Explotación del campo y sus recursos.
- **Industrial:** Transforma la materia prima en un producto terminado.
- **Comercial:** Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.
- **Servicios:** Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.

¹⁰ GARZA Treviño, Juan Gerardo, *Administración Contemporánea*, Ed. Mc Graw Hill 2ª ed. 2000 p 418

¹¹ *Idem*

1.6.5 Por su constitución legal

- **Sociedad anónima:** es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
- **Sociedad en nombre colectivo:** es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales. La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras "y compañía" u otras equivalentes.
- **Sociedad en comandita simple:** es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
- **Sociedad de responsabilidad limitada:** se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establecen las leyes.
- **Sociedad de comandita por acciones:** es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
- **Sociedad cooperativa:** se le considera jurídicamente como una sociedad mercantil en lo que respecta a sus obligaciones tributarias, a sus actividades comerciales y a las laborales. Las ventajas que tiene sobre otro tipo de empresas son las referentes a las obligaciones fiscales, sobre todo en sus utilidades.
- **Sociedad de capital variable:** en ésta el capital será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.¹²

¹² LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES 2007 Art. 1º, 25, 51, 58, 87, 207, 212, 213.

CAPÍTULO 2.
GENERALIDADES
DEL TURISMO

GENERALIDADES DEL TURISMO

2.1 Concepto de turismo

Conceptualizado en el diccionario turístico internacional publicado en 1955 por la Academia Internacional de Turismo de Montecarlo, tenemos que Turismo viene del vocablo inglés *tour*; viaje, que deriva de la palabra francesa *tour*; viaje o excursión circular, la cual procede a su vez del *latín tornare*.¹³

Turismo: Teoría y práctica del viajar; viajar por placer.

Turista: Aquel que hace un viaje; el que viaja por recreación, el que viaja por placer o cultura, visitando ciertos lugares por sus objetos, escenarios o por gusto.

2.2 Antecedentes del turismo en México

En los últimos años el turismo se ha convertido para algunos países en factor importante y aun básico de su economía.

En México, este ramo aun sin haber alcanzado el desarrollo que tiene en países como Europa, ocupa un lugar de notorio relieve en la economía, es por ello que lejos de constituir un fenómeno de importancia exclusiva para el sector de prestadores de servicio, se ha constituido principalmente en un acontecer de interés nacional. En consecuencia, el gobierno ha intervenido desde su nacimiento en su reglamentación y ha creado organismos públicos en cargados de dirigir las actividades turísticas nacionales.

El valor del turismo trasciende los sectores inmediatamente relacionados con él, para convertirse, no sólo desde la perspectiva económica, sino también social y humana, en un fenómeno de interés nacional.

El acontecer histórico del turismo en México, se ha dividido en tres etapas:

- 1ª. Etapa de nacimiento, de 1920 a 1940.
- 2ª. Etapa de desarrollo, de 1940 a 1958.
- 3ª. Etapa de tecnificación, de 1958 hasta nuestros días.

2.2.1 Etapa de nacimiento

Esta etapa puede ubicarse en los años que van de la década de los veinte a la de los cuarenta, ésta se caracteriza porque las corrientes turísticas de importancia provienen del extranjero.

Se crean los primeros servicios propiamente turísticos:

- Hotelería turística
- Agencias de viajes
- Organismos especializados

¹³ ORTUÑO Martínez, Manuel, *Introducción al estudio del turismo*. Textos Universitarios, Méx. 1966, pp. 25

En el año de 1922, aparece el primer grupo organizado de turistas; ese mismo año se crea la Asociación de Administradores y Propietarios de Hoteles que más tarde se transforma en la Asociación y Mexicana de Hoteles. En el año de 1929, se llevó a cabo la primera Convención Ferrocarrilera de Americanos; el fenómeno se desarrolla espontáneamente, por la mayor actividad de la iniciativa privada. En 1939 se funda la Asociación Mexicana de Turismo.

El sector público se preocupa desde el principio por la importancia que el desarrollo y fomento del turismo tienen para la economía nacional por lo que durante el gobierno del general Plutarco Elías Calles, se promulga la Ley de Migración del 15 de enero de 1926, donde por primera vez aparece en nuestra legislación el concepto de **turista**, al considerar así al extranjero que visita la República por distracción o recreo, y cuya permanencia en territorio nacional, no exceda de seis meses.¹⁴

En el período gubernamental del licenciado Portes Gil se creó la Comisión Mixta Pro-Turismo, con fecha de 06 de Julio de 1929, que tenía como meta incrementar el movimiento turístico hacia el país.

Bajo el gobierno de Pascual Ortiz Rubio se promulga la Ley de Migración, el 30 de agosto de 1930, que derogó la Ley del 15 de enero de 1926, la cual señala los requisitos particulares para los turistas extranjeros y es promulgada la Ley de Orgánica de la Comisión Nacional de Turismo y su Reglamento.

Es hasta 1934, cuando la Secretaría de Gobernación se convierte en la dependencia encargada de aplicar las leyes relativas al turismo; de manera particular se concede a las Cámaras de Comercio la prerrogativa de tratar directamente los asuntos migratorios. *En este año entraron al país 40,000 turistas.*

El 07 de junio de 1937, se regula el oficio de guía de turistas y la actividad de las agencias de viajes. Se crea el departamento de turismo, órgano de la Secretaría de Gobernación encargado de desarrollar las actividades relacionadas con esta materia. *En este año visitan al país 90,000 turistas.*

En 1938 principia el movimiento de organizaciones privadas que fomentan el turismo como el Club de Viajes PEMEX y la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes, con el objeto de continuar la labor de divulgación tanto en el país como en el extranjero.

El 09 de diciembre de 1939, se promulga la Ley que crea el Consejo Nacional de Turismo, que procura la colaboración de los gobiernos de los estados con el federal, al establecer las Comisiones Locales del Turismo.

2.2.2 Etapa de desarrollo

En la década de los cuarenta empieza a desarrollarse en forma muy acelerada el fenómeno turístico y México cobra gran auge. Con respecto a los servicios se construyen los grandes hoteles, se multiplican las agencias de viajes, aparecen los transportes turísticos y los guías de especializados.

¹⁴ HERRERÍAS, Armando, *El Turismo a la vista de los postulados políticos doctrinales del movimiento revolucionario*, Comisión Técnica de Turismo del PRI, Méx. 1964, pp. 12-14

En el sector oficial también se multiplican las actividades durante el régimen del general Ávila Camacho. Debido al surgimiento de la Segunda Guerra Mundial, México declara la guerra a las potencias del Eje y por ese motivo se estanca y desciende.

En 1942, ingresan al país 90,000 turistas, pero una vez firmada la paz, el turismo reacciona vigorosamente, entrando al país, en el año de 1946, 250,000 turistas.

Es en el sector privado surgen grandes pioneros del turismo, entre ellos Lucas de Palacio, con quienes nacen las primeras promociones, organizaciones, servicios

El 25 de noviembre de 1947, se promulga la Ley que crea la Comisión Nacional, siendo absorbidas sus funciones por la Subsecretaría de Programación y Fomento Turístico. Esta Ley permite una mayor intervención del Estado en las empresas privadas dedicadas a prestar servicios turísticos.

El 31 de diciembre de 1940, se publica la primera Ley Federal de Turismo. En ella se sigue la política de atribuir a la Secretaría de Gobernación el estudio y la resolución de los principales problemas relativos al turismo en la República, a través de un órgano de la propia dependencia denominado Departamento de Turismo. De este modo, a partir de estos años el número de turistas va en progresivo aumento, como se observa a continuación:

AÑO	TURISTAS
1949	306,000
1950	384,000
1951	425,000
1952	443,000

La labor de Adolfo Ruiz Cortines, es muy importante sobre todo al crear el Fondo de Garantía y Fomento del Turismo con el objeto de estudiar y desarrollar nuestros centros turísticos, estimular la afluencia turística nacional y extranjera, así como al fomento y desarrollo de las empresas o actividades turísticas auxiliándose en sus necesidades económicas.

2.2.3 Etapa de tecnificación

Para México el punto de partida de esta etapa se desarrolla en el año de 1958, etapa en donde Adolfo López Mateos reconoce expresamente la importancia al turismo y toma la iniciativa de reformar a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.

El sector privado mantiene su apoyo tomando iniciativas en cuanto al fomento y tecnificación del turismo comenzando por la creación de la escuela Mexicana de Turismo. Esta escuela tiene especial trascendencia, ya que en ella, en forma sistemática y técnica, se han de capacitar y formar a las personas que laboran en esta actividad.

En el régimen de Luis Echeverría Álvarez, el turismo cobra una gran relevancia en el desarrollo económico y social del país, toda vez que con fechas 28 de enero de 1974, se publica en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley Federal de Fomento al Turismo, con objeto de incorporar al desarrollo núcleos de población marginados, abatir desequilibrios regionales y aumentar el número de visitantes y el tiempo de su estancia en el país; asimismo establece principios de coordinación y programación entre las dependencias del gobierno federal que participan en la promoción y el fomento de las actividades turísticas, así como el de promover el intercambio cultural de la población, y coadyuvar a la integración de los habitantes del país, concediendo especial atención al desarrollo del turismo popular, que

en la nueva Ley se denomina Turismo Social, creando al efecto la Dirección de Turismo Social en septiembre de 1974.¹⁵

Con el crecimiento de la actividad turística se llega a requerir de un financiamiento que apoye la realización de los planes y proyectos correspondientes, por tal motivo la Ley ordena la creación de un fideicomiso denominado Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), el cual reúne experiencias anteriores en la materia y cuyo objetivo principal será el de asesorar y financiar los programas turísticos.

En 1976 la creación de la Escuela Panamericana de Hotelería confirma la política de tecnificación del turismo en nuestro país, pues cuenta con una especial significación y trascendencia, conformada de gente joven con una gran visión del futuro turístico del país.

La labor realizada por el gobierno de José López Portillo, es muy importante también, sobre todo al promulgarse con fecha 15 de enero de 1980 la Ley Federal del Turismo, la cual faculta a la dependencia del ramo a emitir opinión ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sobre aquellas inversiones turísticas que a su juicio deban gozar de estímulos fiscales.

Durante el gobierno de Miguel de la Madrid se publica y modifica, por quinta ocasión, la Ley Federal del Turismo, en el Diario Oficial de la Federación del 06 de febrero de 1984, con los siguientes objetivos: programación de la actividad turística, promoción, fomento y desarrollo del turismo, creación, conservación y mejoramiento, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, además de la protección y auxilio a turistas y la regulación, clasificación y control de los servicios turísticos.

A pesar de la crisis económica por la que el país pasaba en este entonces se da un impulso relevantemente al financiamiento de la oferta hotelera y, por ende, a la generación de empleos en el sector turismo.

Para concluir esta etapa, es aquí cuando se decide liquidar los programas del Centro Interamericano de Capacitación Turística, cuyo objeto tiene el capacitar por medio de brigadas móviles a los prestadores de servicios turísticos que están íntimamente relacionados con el turista (receptionista, botones, camarera, entre otros), dependiente de la OEA, el Centro Internacional de Estudios Superiores de Turismo de la OMT, los Ángeles Dorados y Plateados, Nacional Hotelera, Nacional Operadora, Nacional Restaurantera y el Banco Nacional de Turismo, seis instituciones creadas en la administración anterior. Finalmente se instrumentó el programa de acción inmediata para el fomento al turismo publicado en marzo de 1986, en el que se rompen algunos cuellos de botella como el caso de los vuelos charters, ocasionando con ellos un franco y vigoroso despegue de esta actividad, siendo una de las obras más importantes que en materia ha realizado dicha administración, además del fuerte impulso que se ha dado al financiamiento de la oferta hotelera nacional.

2.3 Tipos y modalidades del turismo contemporáneo

Consecuentemente, existen muchos tipos y modalidades de turismo de acuerdo con el interés particular del turista en cuestión; sin embargo, se le ha adjudicado al turismo una filosofía, a la que se define del siguiente modo:

¹⁵ DEPARTAMENTO DE TURISMO, *Memoria de labores*, México 1974, pp. 30, 52 y 56

La Filosofía del Turismo es la actividad técnico social que pone en contacto directo al individuo con su medio natural, con el fin de integrarlo en él, que participe de sus misterios, satisfaciendo necesidades espirituales de descanso, goce y regocijo interno, e incrementando su cultura con el fin de afianzar aún más la relación amistosa entre pueblos, la solidaridad humana, el respeto a las costumbres propias y el deseo de mejorar en todo aspecto.

Algunas de esas modalidades de turismo, son las que se enumeran a continuación, dependiendo del *propósito u objetivo que motiva el viaje*:

1. Turismo ecológico.
2. Turismo comercial.
3. Turismo cultural.
4. Turismo recreativo.
5. Turismo gastronómico.

Igualmente, el turismo, dependiendo del público al que se dirigen, puede ser:

1. Turismo social.
2. Turismo estudiantil.

Por último, dependiendo del origen del turista o viajante, sin importar su destino, sino de dónde provenga, puede ser:

1. Turismo nacional, o
2. Turismo internacional.

Enseguida se definirán estos conceptos con la mayor sencillez y claridad posible.

2.3.1 Turismo ecológico

El turismo ecológico o ecoturismo, frecuentemente confundido con los deportes de riesgo, consiste en visitas a las áreas geográficas relativamente inalteradas, con la finalidad de disfrutar y apreciar sus atractivos naturales o culturales, por medio de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y propicia la participación activa de las poblaciones locales en los procesos de planificación y en la distribución de sus beneficios.

Por su parte, David Nava indica que “el ecoturismo es una nueva modalidad de turismo ecológico que permite adoptar estilos de vida diferentes, siempre y cuando se respeten los límites de la naturaleza”, pero es más concreto al decir que:

Aquella modalidad turística ambiental responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestre) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que pueden encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socio económicamente benéfico de las poblaciones locales.

2.3.2 Turismo comercial

En relación con el *turismo comercial*, José Gómez Cerda, igual que otros especialistas o compañías especializadas, lo equiparan con el turismo recreativo – del que se hablará más adelante – llamándolo incluso turismo comercial, lo cierto es que constituye una modalidad distinta de turismo.

Sin embargo, la noción de turismo comercial actualmente se refiere más a los viajes que empresarios, agentes comerciales, exportadores, importadores, negociantes, etc., realizan a distintos destinos con el fin de contactar o ubicar productores de diversos bienes de consumo final para efectos de compra de los mismos o cotización de precios con el mismo objetivo.

Pero además, el turismo comercial también es realizado por aquellos que desean vender esos productos en ferias nacionales o internacionales, o como en el caso de quienes venden servicios, realizan viajes a ferias, congresos, seminarios, etc. ya sean nacionales o internacionales, para relacionarse con clientes potenciales.

Adicionalmente, José Gómez Cerda dice que del turismo se benefician:

1. Agricultores, que pueden para vender sus productos agrícolas.
2. La industria de la alimentación.
3. Pescadores.
4. Artesanos.
5. Transporte turístico.
6. Artistas (cantantes, bailarines, pintores).
7. Cultura: elevación del nivel cultural.

En pocas palabras, se benefician todas las partes y elementos que integran a la industria turística, tanto de manera directa como indirecta, o que intervienen en sus procesos, también directa o indirectamente.

2.3.3 Turismo cultural

Sobre el *turismo cultural*, Iriarte Céspedes hace las siguientes observaciones, mismas que permiten delimitar el término:

El turismo cultural se da cuando el atractivo que llama al turista es algún tipo de producción humana, una obra de arte o un conjunto de ellas, una tradición culinaria, una construcción o un conjunto arquitectónico de características muy peculiares, una ceremonia única en su género, una danza, allí tendremos turismo cultural.

Por tanto, el turismo cultural es aquel que tiene como atractivo, un recurso producido por el hombre (personalmente, considero que esta obra es de carácter artístico, tradicional o que existe a manera de legado ancestral).

La clasificación de turismo cultural se aplica a un abanico realmente grande de opciones. Es turismo cultural visitar museos, galerías de arte, barrios históricos, ruinas, sitios arqueológicos, teatros. Pero también es turismo cultural la convivencia con comunidades indígenas o de pescadores, por ejemplo.

2.3.4 Turismo recreativo

El turismo recreativo no es otra cosa que el turismo convencional, es decir, los viajes que realiza la gente con fines de descanso, de orden médico, de recreación y esparcimiento, etc., sin otros fines que despejarse del estrés cotidiano, descansar, conocer otros sitios, en fin, vacacionar.

Este tipo de turismo siempre conllevará la oportunidad de disfrutar de la gastronomía, los paisajes, las tradiciones, el arte, etc., de los sitios que se van a visitar. Igualmente, habrá negociantes que puedan detectar oportunidades de negocios durante sus viajes, pero ninguno de los casos anteriores es el principal motivo del viaje, sino simplemente, el deseo de vacacionar.

Este tipo de turismo es el más común y cotidiano. Curiosamente, se puede afirmar, empíricamente pero con poco temor a sufrir una equivocación, que es el más generoso y que propicia una mayor derrama económica.

2.3.5 Turismo gastronómico

En tal sentido, el turismo gastronómico es parte del turismo recreativo si se considera que los lugares donde se realicen ferias gastronómicas posean otros atractivos que capten el interés del turista para visitarlos y aprovechar la oportunidad para degustar las especialidades de la región donde se produzca este tipo de eventos.

A su vez, es parte del turismo cultural si se toma a las especialidades gastronómicas como parte del legado ancestral y tradicional de la región y que se preparan en períodos específicos que coinciden con fiestas cívicas o culturales de importancia local y/o nacional. En el caso de Puebla se pueden mencionar los dulces típicos, los chiles en nogada y otras especialidades, o las ofrendas de muertos, el mole poblano, etc.

Pero también puede ser parte del turismo comercial, por ejemplo, cuando negociantes de diversas regiones o del extranjero visitan este tipo de exposiciones para realizar contratos con las compañías productoras. Es el caso de las compañías alimenticias o que producen bebidas, caso Tequila en México.

Pero, además de las anteriores tipologías de turismo, se puede mencionar que hay muchas modalidades para el turista que viaja en temporadas o en períodos específicos del año de modo que no invierta mucho en sus viajes, ya que muchas veces los costos son altos y no toda la gente tiene posibilidades de invertir muchos recursos en la diversión turística. Entre el sinnúmero de modalidades contractuales que esta actividad genera podemos mencionar:

1. Los contratos de tiempo compartido.
2. Los contratos entre turistas y agencias de viajes
 - Empresas de transporte.
 - Hoteles.
3. Los contratos entre agencias de viajes y empresas de transporte:
 - Hoteles.
 - Agencias entre sí.
4. Los contratos de hoteles y empresas de transporte:
 - Organizadores de eventos.
 - Administradores de business center, gimnasio, etc.
 - Hoteles entre sí.

5. Los contratos entre Asociaciones, Sindicatos, etc. con hoteles, agencias de viajes o empresas de transporte.
6. Los contratos del Estado con empresas de transporte, agencias u hoteles para otorgar créditos y beneficios a los turistas.
7. Contratos de tour.

2.3.6 Turismo social

La Secretaría de Turismo indica que los programas de Turismo Social de la Secretaría de Turismo de la Nación, tienen como destinatario principal a la población de escasos recursos de todo el país, siendo su objetivo brindarle la posibilidad de poder contar con un período de vacaciones.

Esta es una modalidad más de carácter corresponsable entre el gobierno y los ciudadanos que no pueden gozar de privilegios por su misma situación de limitación económica, marginación, pobreza, etc. Por ello, y por tratarse de una figura relativamente desconocida o nueva (o ambas), no se puede ahondar mucho. Sin embargo, resulta interesante para su posterior análisis y estudio con posibles fines de aplicación.

2.3.7 Turismo estudiantil

Lo principal es atender el control de los prestadores mediante la exigencia del cumplimiento de las garantías necesarias para asegurar la eficacia en los servicios a través de la autorización y fiscalización de los prestadores de servicios turísticos, especialmente los que proporcionan dicho servicio a estudiantes, con base en el control del cumplimiento de normas legales y reglamentarias vigentes a los efectos de asegurar la protección del usuario.

De ahí se desprende que el turismo estudiantil es aquella modalidad en la cual el objetivo de cualquier viaje puede ser recreativo, ecológico, cultural, etc., con la particularidad de que el turista en cuestión es una persona que, independientemente de la edad, realiza cursos de cualquier nivel académico (universitario, postgrado, etc.) y recibe promociones especiales de las agencias de viaje y demás prestadores de servicios en la materia, sólo por tener ese perfil de estudiante.

Acerca del turismo gastronómico, si bien éste forma parte del turismo recreativo y/o del turismo cultural, al menos en Puebla, la Secretaría de Turismo de esta entidad federativa le ha dado un matiz especial toda vez que se pretende el reconocimiento internacional para que la comida mexicana, y específicamente la poblana, sea considerada como patrimonio cultural de la humanidad por parte de la UNESCO y otras organizaciones relacionadas con el área.

2.3.8 Turismo nacional

El turismo nacional se puede definir sencillamente como el que realizan al punto de destino los ciudadanos que tienen la misma nacionalidad de éste, es decir, mexicanos que viven en una ciudad y viajan a otra, independientemente de si ésta pertenece a la misma o a otra entidad federativa.

Igual puede tratarse de habitantes de regiones urbanas o localidades rurales a playas o sitios arqueológicos, o que viven en grandes ciudades y que visitan sitios más provincianos, o que viajan de provincia a las grandes ciudades, etc.

2.3.9 Turismo internacional

En términos más sencillos que en el punto anterior, el turismo internacional es el formado por ciudadanos de un país que visitan a otro independientemente de sus fines, a recordar, recreativos, de negocios, culturales, etc., y que se encuentran de paso pero de conformidad con los requisitos marcados por la ley de la nación que visitan.

Lo anterior quiere decir que poseen un permiso o una visa, ya sea para vacacionar por un período determinado o de manera indefinida, algún otro permiso de carácter migratorio, etc., sin olvidar el pasaporte y otros documentos de rigor y que se encuentren vigentes.

2.4 Servicio Turístico

Entre los aspectos que presenta el turismo moderno, destaca en especial el referente a los *servicios turísticos*.

Definición

La red de servicios turísticos opera como una estructura organizada, permanente y especializada de servicios al turista, que puede definirse como:

El conjunto de actividades perfectamente diferenciadas entre sí, pero íntimamente relacionadas, que funcionan en forma armónica y coordinada con el objeto de responder a las exigencias de servicio planteadas por la composición socioeconómica de una determinada corriente turística.

En consecuencia por servicio turístico entendemos:

Toda actividad realizada por una persona física o moral, pública o privada, tendiente a satisfacer necesidades específicas directamente planteadas por el desplazamiento turístico.¹⁶

2.4.2 Clasificación de los servicios turísticos

Esta clasificación puede hacerse de acuerdo a ciertas características comunes para su obtención, misma que pretende abarcar a todas las actividades que proporcionan un servicio directo al turista y cuya importancia para la industria turística depende de la asociación que tenga con ella.

¹⁶ RAMÍREZ Blanco, Manuel, *Teoría General de Turismo*, Ed. Diana, México D. F. 1981, 2ª ed., p.p.66

2.4.2.1 Servicios turísticos generales

Son todos aquellos servicios que se ofrecen en forma gratuita al turista por el simple hecho de serlo, y los proporciona tanto el sector público como el sector privado, y en algunos casos en forma conjunta.

De manera enumerativa y no limitativa, se pueden señalar como servicios turísticos generales a los siguientes:

- a) Las oficinas públicas y privadas de información turística, localizadas en el propio país o en el extranjero.
- b) Las oficinas o centros de convenciones privados, oficiales o mixtos. Éstos promocionan las reuniones masivas de viajeros que desarrollan negocios y les facilitan los lugares y medios apropiados.
- c) El servicio exterior, diplomático o consular, cuya actuación es muy importante, sobre todo cuando existe una política turística orientada hacia el fomento de las corrientes turísticas potenciales.
- d) El servicio de tramitación aduanal y migratoria que en razón de su mayor simplificación, facilitan la internación del turista en general, y de los objetos o enseres necesarios para un mejor disfrute de su estancia.
- e) Los servicios en los aeropuertos, puertos marítimos y en las terminales de autobús y ferrocarril, que hacen más placentera la estancia temporal del turista: salas de estar, bares restaurantes, bancos, tiendas, etc.
- f) Las radio patrullas de auxilio turístico, las señales en las carreteras y los mapas-guías en las mismas, que facilitan el desplazamiento del turista en automóvil.-
- g) Las policías políglotas que son de gran auxilio para el turista, pues facilitan y guían su movimiento en una ciudad, especialmente cuando son diversas las nacionalidades de la corriente turística.
- h) Los guías oficiales que se desempeñan en recintos culturales y sociales de acceso público, transmiten valiosas informaciones al turista.
- i) Los espectáculos y eventos artísticos y deportivos que las autoridades gubernamentales o empresas privadas ofrecen gratuitamente en forma eventual o periódica, en los centros públicos de reunión: parques, ferias y exposiciones.
- j) La publicidad impresa y documental que recibe gratuitamente el turista sobre atractivos y servicios turísticos de una localidad, región o nación.

2.4.2.2 Servicios turísticos específicos ¹⁷

Estos servicios son los que proporcionan generalmente el sector privado o aquellos turistas que reúnen ciertos requisitos, entre los que prevalece, la capacidad de corresponder a la prestación con una remuneración económica.

Las empresas que proporcionan estos servicios son las de alojamiento y alimentación, agencias de viajes, guías de turistas, transporte especializado, recreación, comercios especializados y otros complementarios provenientes de la rama bancaria, financiera y de seguros, etcétera.

¹⁷ INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIONES TURÍSTICAS, *Apuntes para el curso de introducción al estudio del turismo*, México 1974

CAPÍTULO 3.
MANUALES
ADMINISTRATIVOS

MANUALES ADMINISTRATIVOS

3.1 Concepto de los manuales administrativos

Duhalt Kraus Miguel A. lo define como: "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".¹⁸

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". **A. Reyes Ponce.**¹⁹

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". **Graham Kellog.**

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". **Terry G. R.**²⁰

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". **Continolo G.**

"Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad". **Rodríguez Valencia J.**²¹

3.2 Importancia de los manuales administrativos

Dentro de las organizaciones existen varias formas de comunicación escrita, informes, gráficas, memorando, manuales, control de proyectos, etc., sin embargo los manuales administrativos son la herramienta de comunicación más completa porque contienen información sobre Organización, Antecedentes, Aspectos Técnicos, Políticas y Procedimientos.

Los manuales administrativos tienen las características de:

¹⁸DUHALT Krauss, Miguel A. *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*. Fondo editorial F.C.A.-UNAM, Méx. 2000.

¹⁹REYES Ponce, Agustín, *El Análisis de Puestos*. Ed. Limusa. Méx. 1982

²⁰TERRY, George R. y Stephen G. Franklin, *Principios de administración*, Ed. CECSA Méx. 1980

²¹RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos*, Ed. ECASA Méx.

- Son instrumentos de planeación y mejora continua.
- Son un medio de comunicación indirecta entre los administradores y los trabajadores.
- Comunican información de naturaleza administrativa en forma sistemática.
- Hacen que las instrucciones sean definitivas.
- Reducen la posibilidad de malas interpretaciones.
- Eliminan tiempo ocioso al contar con ellos de manera inmediata como instrumento de información y consulta.
- Son un medio de inducción.
- Indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto, al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa.
- Facilita las labores de auditoría y evaluación del control interno.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.²²

La efectividad de los manuales administrativos radica en el profundo y serio análisis de cada proceso, actividad, función o tarea que se lleva a cabo en la organización, si son presentados en un documento accesible, claro, sencillo y flexible, permiten al usuario encontrar una solución a los problemas relacionados con sus funciones y actividades rutinarias.

3.3 Beneficios de los manuales administrativos

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- a) Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- b) Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- c) Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- d) Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- e) Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

²² QUIROGA Leos, Gustavo, *Organización y Métodos en la Administración Pública*, Ed Trillas, 2ª ed, Méx 1988

- f) Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- g) Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- h) Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- i) Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- j) Facilita el estudio de los problemas de organización.
- k) Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- l) Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- m) Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- n) Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- o) La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- p) Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- a) Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- b) El costo de producción y actualización puede ser alto.
- c) Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- d) Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- e) Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados
- f) Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- g) Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- h) Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.²³

3.4 Clasificación

Los organismos diferentes (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes.

3.4.1 Por su contenido

MANUAL DE HISTORIA. Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

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, las relaciones.

²³RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos*, Ed. Ecafsa, Méx. 1999

MANUAL DE POLÍTICAS. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual. Un ejemplo de el manual de contenido múltiple es el de "políticas y procedimientos", el de historia y organización, en sí consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo, se pueden combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

3.4.2 Por función específica

De acuerdo a esta clasificación, se pueden elaborar manuales con base a las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de estos tipos de manuales.

MANUAL DE PRODUCCIÓN. Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

MANUAL DE COMPRAS. El proceso de compras debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades. Este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común. Por ejemplo: un comprador está interesado en una válvula esférica de importación, pero no está seguro de qué condiciones específicas tendrá que considerar una fuente extranjera.

MANUAL DE VENTAS. Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Y de un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de la fuerza de ventas. Para el personal de ventas es necesario tener un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

MANUAL DE FINANZAS. Consiste en asentar escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén logrados con manejo de dinero, protección de bienes y Suministro de información financiera.

MANUAL DE CONTABILIDAD. Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

MANUAL DE CRÉDITO y COBRANZAS. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

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. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

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. Como ejemplo de este tipo de manual está el "manual técnico de auditoría administrativa", el manual técnico de Sistemas y procedimientos". Estos servirán como fuente de referencia y ayuda para computar a los nuevos miembros del personal de asesoría

MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO. Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitirá esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

3.4.3 Por su ámbito de aplicación

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos, se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor. A continuación en la figura 3.3, se muestra otra clasificación de los manuales de acuerdo a su ámbito de aplicación.

GENERAL	Se refiere a todo el organismo en su conjunto. dentro de éste tenemos a los manuales siguientes: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS
ESPECÍFICO	Básicamente se refiere al contenido de información de una unidad orgánica. Dentro de esta clasificación tenemos a los manuales siguientes: MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORIA INTERNA MANUAL ESPECÍFICO DE POLITICAS DE PERSONAL MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA

General

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN. Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTO. Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar,

MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS. Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal pueda actuar de acuerdo a condiciones generales.

Específico

MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. Se refiere a una parte de una área específica (PERSONAL). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA INTERNA. Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refieren a la Auditoría Interna, en forma particular.

MANUAL ESPECÍFICO DE POLÍTICAS DE PERSONAL. Este se enfoca a definir "POLÍTICAS", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: Contratación, Permisos, Promociones, Prestaciones, etc.

MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA. Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, Ingreso a caja, Pago a proveedores, etc.

3.5 Desarrollo de los manuales administrativos

3.5.1 Planeación del proyecto

La planeación, significa identificar por anticipado qué medios y que procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos.

La preparación de un plan está basada por consiguiente en dos motivos igualmente importantes.

El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.

El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.

Programación del plan

Debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración para estructurar un programa completo.

Existen dos técnicas de programación aplicable para la elaboración de manuales, las gráficas PERT y CPM; PERT significan "Técnica de evaluación y revisión de programa" (Program evaluation and review Technique) las siglas CPM "método del camino crítico (critical path method).

Una gráfica PERT se elabora de la siguiente manera:

- a) Dividimos la elaboración de los manuales en un número de etapas pequeñas. Cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica.
- b) Se determina la secuencia en la que deben realizar las actividades, como la recolección de información de varias fuentes distintas, se pueden llevar a cabo durante el mismo período.
- c) Estructuramos la secuencia en forma de gráfica de flujo.
- d) Se determina una estimación de tiempo en días o semanas de trabajo por cada etapa de la gráfica.
- e) Especificamos la estimación de tiempo para cada etapa de la gráfica.
- f) Finalmente se determina el tiempo total necesario para completar cada ruta específica de la gráfica.

La ruta con mayor requerimiento total de tiempo es la llamada ruta crítica. Está en la cantidad mínima de tiempo en que se puede terminar la elaboración de un manual. Todas las demás trayectorias tienen un margen de tiempo más amplio, la diferencia entre la ruta crítica y una no crítica.

Otra técnica de programación que sirve para planear la elaboración de manuales es la gráfica de barras o de Ganth, la cual también se divide en un número determinado de actividades, se usa en la misma forma que la gráfica PERT, pero a diferencia de esta, la de barras no indica las interrelaciones de las diferentes actividades o pasos en el proceso. La gráfica de barras es más eficaz para planear el papel de cada persona en un proyecto.

Presupuesto

Cuando esté solicitando las estimaciones de tiempo para cada etapa del proceso de elaboración, es recomendable pedir una estimación de costos (cuando sea apropiado) y cuánto tiempo tendrá efecto tal estimación. Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo, sin embargo es necesario contemplar que si es la primera vez que se elabora un manual, el costo será mayor que cuando se trata de una actualización, hay que incluir en dicho presupuesto las actividades q se realizaran, ya que también son consideradas un costo.

3.5.2 Recopilación de la información

El primer paso es formular una serie de oficios, dirigidos a los funcionarios de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

Para recopilar la información requerida, se pueden utilizar uno o varios métodos como son:

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL: Trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, ya sea escrita o gráfica, sobre el objeto de estudio. Toda técnica requiere de fuentes: (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc.).

OBSERVACIÓN: Implica observar cómo realiza una persona actividades específicas y anotar todos sus acciones en la secuencia correcta, tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.

CUESTIONARIO: Es una forma de reunir datos; su contenido tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar debe hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos depende en gran parte la facilidad para la recolección y procesamiento de la información. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.

ENTREVISTA: Dentro de las técnicas o métodos de recolección de información la más importante por su contenido, y aplicación, es la entrevista.

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas.

3.5.3 Procesamiento de la información

Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, para determinar lo que debe incluirse en el contenido del manual.

Para la integración de cada manual es importante uniformar los criterios de elaboración, como terminología y presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad, es importante indicar las contradicciones a medida que se van presentando, a fin de poder eliminarlos posteriormente acudiendo con los representantes de las áreas que se incluyan en el manual.

Durante la elaboración de los manuales, pueden presentarse dificultades al determinarse funciones y actividades en forma "escrita y oficial", ya que los intereses particulares de los involucrados, pueden provocar desinterés por terminar exitosamente los manuales o la no aplicación de las especificaciones que los mismos contengan, por ello, los analistas deben ser hábiles para obtener la colaboración del personal, a fin lograr que los manuales sean funcionales.

3.5.4 Redacción

Para iniciar con el proceso de redacción, hay que definir de que va a tratar el manual (de políticas de procedimientos, de organización, etc.), hay que tomar en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el propósito de utilizar el lenguaje más adecuado para su entendimiento. Es conveniente contar con un especialista en corrección de estilo que se encargue de revisar la versión final de los manuales a modo de no perder tiempo en aspectos de forma o redacción.

3.5.5 Elaboración de gráficas

La utilización de graficas es una de las técnicas visuales que se emplean para reforzar el texto escrito de los manuales, con el propósito de contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las graficas que se usan con más frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, entre otras.

3.5.6 Formato y Composición

FORMATO: El formato de los manuales administrativos dependerá de la finalidad de los mismos, del tipo de material que contienen y de las herramientas con que se cuente para imprimirlos.

Es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables a fin de facilitar la revisión y actualización de dichos manuales.

Se puede dar formato a un manual en base a la numeración de páginas, el formato, el contenido y la frecuencia de las revisiones determinan cuál es la forma más apropiada de numerarlos.

- a) LA "NUMERACIÓN DE PÁGINAS POR SECCIONES", es muy fácil de entender; pero no tiene flexibilidad. Con este método, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección, por ejemplo: 1-10 (Página 10 de la sección 1), 2-3 (Página 3 de la Sección 2).

Este método es adecuado si sólo se deben añadir o disminuir páginas al final y no en el centro de la sección.

- b) LA "NUMERACIÓN DE LAS PÁGINAS DE DOCUMENTOS". Se compagina individualmente cada política, procedimiento o puesto. Por ejemplo: si una política financiera 40-45 tiene dos páginas, se numeran 1,2.

Este método es un poco complejo para el usuario, pero tiene la flexibilidad que necesita el analista. Las revisiones y las eliminaciones requieren sólo un cambio de los números de páginas de la política o del procedimiento y no se ve afectada otra parte del manual.

COMPOSICIÓN: Se refiere a la distribución del texto sobre la página. Una adecuada composición, facilita su lectura. Hay varios lineamientos para el diseño de la composición de un manual, éstos son:

- a) Usar los espacios (blancos) con eficacia.
- b) Dejar márgenes amplios.
- c) No dejar sangría al comenzar los párrafos.
- d) Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto.

ENCABEZAMIENTO DE PÁGINAS. Se refiere a una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como: Título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc., los números de formato y de la página y la fecha de publicación.

El encabezado proporciona al usuario la posibilidad de llevar a cabo consultas rápidas. Se utilizan con mayor frecuencia en los manuales de políticas y procedimientos.

3.5.7 Revisión y Aprobación

LA REVISIÓN: El analista de sistemas y el coordinador debe sumar esfuerzos al efectuar las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias.

Durante la fase de revisión el coordinador de ésta se ubicará a considerar los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Mostrarse positivo en sus críticas, es decir, indicar lo que está bien y lo que necesita conexiones.
- Revisar con detalle la primera vez y hacer todos los cambios entonces.
- Revisar y devolver rápidamente el material dentro del período de tiempo acordado.
- Evitar cambios sólo por gustos personales.

Una vez que se terminado el manual, es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con las partes involucradas para verificar que la información contenida es la necesaria, completa y real además de comprobar que no tiene contradicciones, lagunas a traslapes entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

LA APROBACIÓN: Posterior a la revisión del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, al ser aprobado se procederá a su reproducción y distribución.

Esta aprobación se hace de dos maneras:

- a) Que la aprobación aparezca en la parte inferior de cada hoja.
- b) Que la aprobación aparezca en una sola hoja y ésta se coloque al principio del manual.

3.5.8 Distribución y control

Una vez que un manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo.

Al distribuir los manuales se debe tomar en cuenta que se asignan a los puestos y no a las personas, los manuales tienen un costo por ello no se pueden distribuir innecesariamente a cualquier persona que los solicite, excepto en el caso del gerente general y la dirección superior, ya que ellos deben tener un juego completo de manuales, la naturaleza del puesto determina si alguien recibe o no un manual.

CONTROL DE LOS MANUALES. Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa (Organización y métodos, sistemas y procedimientos etc), elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información, habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona que tiene un ejemplar en su poder. Esto evitará que los manuales se extravíen o recorran todo el organismo.

Existen dos razones importantes para retener los manuales:

- a) Por seguridad es decir, evitar que los manuales pasen a manos de los competidores.
- b) Por costo, es decir el manual tiene un costo de elaboración. Es poco pertinente dejar que salga de la empresa un documento que cuesta dinero.

Cuando se prescinde del servicio de algún trabajador, es necesario recuperar esos manuales ya sea que el trabajador los entregue a la unidad de sistemas y procedimientos o que el supervisor de empleados de cada departamento lo pida al empleado que se retira.

3.5.9 Revisión y actualización

Un manual no concluye nunca. En ocasiones sucede que, en la etapa de impresión, ciertos aspectos de su contenido resultan obsoletos.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de *revisiones periódicas*.

Si un manual no se actualiza cada seis meses como periodo mínimo, a dos años de su creación, por lo menos el 10% de información contenida será inexacta.

En la mayoría de los organismos sociales se producen cambios con gran rapidez provocando que la tarea de actualización de los manuales, sea una actividad permanente. En el caso de que los manuales contengan aspectos legales, también deberán someterse a revisión, una vez al año.

Para llevar a cabo las actualizaciones de los manuales podemos hablar de dos métodos las "no planeadas" y las "planeadas".

- a) Actualización no planeada.

La mayoría de las empresas realizan actualizaciones de sus manuales conforme son necesarias. (Por ejemplo establecimiento de nuevas políticas, cambio o creación de nuevos procedimientos, creación de nuevos puestos, etc.). Cualquiera que sean las circunstancias, la actualización de los manuales administrativos deber efectuarse lo más rápido posible. Uno de los obstáculos más importantes para desarrollar la actualización es lograr que se apruebe la revisión. Es conveniente establecer un procedimiento y un plazo razonable de entrega del material actualizado ya revisado por el coordinador.

b) Actualización planeada.

La mayoría de los organismos sociales actualizan sus manuales administrativos sin una planeación de actualizaciones. La revisión de todos los manuales deberá hacerse cuando menos cada año. Si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario efectuar las revisiones dos veces al año.

Puede ser conveniente planear por secciones las revisiones periódicas, en lugar de intentar modificar todo el manual de una sola vez. Este tipo de programación escalonada facilita coordinar las revisiones, además se ejerce menos presión sobre los coordinadores de revisión.

Cuando las revisiones periódicas se convierten en programas de trabajo regulares, se logrará que los manuales conserven su eficacia.

Ya sea que la actualización sea planeada o no planeada, la unidad orgánica encargada tendrá la responsabilidad de mantener una adecuada comunicación de los temas y de que se mantenga un registro adecuado de todos los cambios.

Tanto para revisar como para actualizar los manuales, es recomendable considerar lo siguiente:

- a) La unidad administrativa responsable deberá establecer programas de revisión y actualización del contenido de los manuales, con el propósito de mantenerlos apegados a la realidad.
- b) Cuando una unidad orgánica necesite hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad administrativa responsable, para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales del organismo y proveer los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación.
- c) La unidad administrativa responsable someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución; requeridas para la elaboración del original de los mismos.
- d) Cuando publiquen textos revisados para el manual, habrá que indicar a los usuarios cuáles partes cambiaron y cuáles permanecen vigentes. El mejor método para indicar un cambio es diseñar un renglón vertical alado del texto a mano izquierda.
- e) Será necesario, llevar registro de todos los cambios realizados en cada tipo de manual (o los cambios no aceptados) y las razones para ellos.
- f) Conservar una copia de todas las páginas de los manuales que se han publicado, junto con notas que indiquen fechas en que estuvieron en vigor.

3.6 Tipos de Manuales

3.6.1 Manual de Bienvenida

También llamado Manual Histórico está diseñado especialmente para proporcionar información básica de la empresa a los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

3.6.2 Manual de Organización

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y las autoridades designadas a cada miembro del organismo.

3.6.2.1 Objetivos

Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.6.2.2 Importancia

Su gran importancia radica en la posibilidad de mantener claros los siguientes puntos:

- Objetivos de la empresa.
- Canales de comunicación.
- Bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etc.).
- Relaciones en personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

En la medida en que el manual contenga los aspectos anteriormente mencionados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

3.6.2.3 Tipos

Este manual puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, personal al que va dirigido. De acuerdo a ello, se genera lo siguiente:

- MANUALES GENERALES DE ORGANIZACIÓN.** Son aquellos que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización una parte para satisfacer antecedentes históricos de la empresa.
- MANUALES ESPECÍFICOS DE ORGANIZACIÓN.** Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

3.6.2.4 Contenido

El contenido de un Manual de Organización puede variar de acuerdo al tiempo y a la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que deberá contener un manual de organización, a fin de uniformar su presentación son las siguientes:

1. Identificación
2. Índice
3. Introducción
 - 3.1 Objetivo del manual
 - 3.2 Ámbito de aplicación
 - 3.3 Autoridad
 - 3.4 Cómo usar el manual
4. Directorio
5. Antecedentes históricos
6. Base legal (en caso de organismos públicos)
7. Organigrama
8. Estructura funcional
 - 8.1 Objetivos de cada unidad orgánica

3.6.3 Manual de Políticas

Las políticas no son otra cosa que una actitud de la dirección superior.²⁴ Estas actitudes deben ser comunicadas de manera continua a todos los niveles jerárquicos, si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan.

3.6.3.1 Objetivos

Un manual de políticas persigue los siguientes objetivos:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada administración.
- b) Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- c) Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- d) Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- e) Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser en la toma de decisiones.
- f) Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

3.6.3.2 Importancia

Las políticas proporcionan el antecedente para entender “por qué” las actividades se hacen como son.

Un manual de políticas contiene por escrito las guías básicas para la acción de un organismo en general o una parte de éste.

La importancia de un manual de políticas, radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Puede ayudar a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

Por otro lado, este tipo de manuales libera a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares.

²⁴ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, Ed. Ecafsa, Méx. 1999

El manual de políticas está prácticamente relacionado con todos los demás tipos de manuales y su importancia radica en su influencia sobre ellos.

3.6.3.3 Tipos

Debido a su naturaleza, aun cuando por su utilidad contenga disposiciones con carácter técnico, la práctica nos ha enseñado a no limitar el uso del manual de políticas exclusivamente a aspectos administrativos, ya que también en una herramienta indispensable para el personal técnico.

- **MANUALES GENERALES DE POLÍTICAS.** Son aquellos que abarcan todo el organismo social. Incluye como elemento primario, aquellas disposiciones generales son tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
- **MANUALES ESPECÍFICOS DE POLÍTICAS.** Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular. Se emplea para enfatizar las políticas básicas de un área específica que deben respetarse en sus labores especializadas.

Como su nombre lo indica, este manual es un documento, manejable, fácil de constituir y consultar.

3.6.3.4 Contenido

En este punto, una regla muy importante es la siguiente: no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos del manual previstos y para mantener los controles indispensables. Es decir, la sencillez y la profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

Por ello mismo se puede comprender lo difícil que es establecer una fórmula única que abarque los elementos que deben aparecer en el contenido de este tipo de manual. Sin embargo, la práctica y la experiencia nos dan una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos ellos, tal contenido propuesto es el siguiente:

1. Índice
2. Introducción
 - 2.1 Objetivos del manual
 - 2.2 Alcance
 - 2.3 Cómo usar el manual
 - 2.4 Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
4. Declaraciones de políticas

3.6.4 Manual de Procedimientos

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para coordinar, dirigir y controlar la administración, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

3.6.4.1 Objetivos

Los objetivos del manual de procedimientos son: ²⁵

²⁵ *Idem*

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.6.4.2 Importancia

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

La finalidad de describir procedimientos, es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

3.6.4.3 Tipos

De forma general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica.

También pueden referirse:

- A tareas y trabajos individuales; por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad.
- A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo: el manual de reclutamiento y selección de personal.
- A prácticas generales en un área determinada de actividad; por ejemplo: manual de procedimientos de ventas, de producción, de finanzas.

También se puede clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERAL.** Es aquel 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 ESPECÍFICOS.** 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.

3.6.4.4 Contenido

Un manual de procedimientos no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables. La sencillez y profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

Los elementos que deberían aparecer casi siempre en todos estos manuales son:

1. Índice
2. Introducción
 - 2.1 Objetivos del manual

- 2.2 Alcance
- 2.3 Cómo usar el manual
- 2.4 Revisiones y recomendaciones

2. Organigrama

3.1 Interpretación de la estructura orgánica, en el cual se explican aspectos como:

- sistema de organización (lineal, funcional, etc.)
- tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.)
- amplitud de la centralización y descentralización
- relación entre personal con autoridad de línea y asesoría

3. Gráficas

4.1 Diagramas de flujo

4. Estructura procedimental

5.1 Descripción narrativa de los procedimientos

5. Formas

6.1 Formas empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas)

6.2 Instructivos de las formas empleadas

3.6.5 Manual por Función Específica

Esencialmente este manual es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, a fijar responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de objetivos organizacionales, así como a sus relaciones con otros empleados.

3.6.5.1 Objetivos

Los objetivos de los manuales por función específica son:²⁶

- a) Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- b) Precisar instrucciones definidas para llevar a cabo acciones que deben realizarse en una determinada área.
- c) Fijar las responsabilidades para una determinada área.
- d) Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendimientos.
- e) Facilitar la descentralización, al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros para llevarlos a cabo.
- f) Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.

Este tipo de manuales libera a los miembros de niveles superiores de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión son sus ventajas.

3.6.5.2 Importancia

Este tipo de manuales deben reservarse para información de carácter más estable, referida a funciones operacionales de la organización de que se trate, sea éste del sector público o privado.

²⁶ *Ídem*

La importancia de este tipo de manual va de acuerdo al crecimiento de una organización, conforme ésta crece, se genera la necesidad de contar con manuales por función específica para operar de manera más efectiva.

En conclusión podemos decir que los manuales de funciones específicas son importantes porque se relacionan con todos los demás que existen o pueden existir en las organizaciones.

3.6.5.3 Tipos

Este tipo de manuales obedece a una segunda clasificación, atendiendo a la “función específica o área de actividad” de que se trata el manual.

Los manuales por función específica pueden llegar a clasificarse de la siguiente manera:

- Manual de Producción
- Manual de Compras
- Manual de Ventas
- Manual de Finanzas
- Manual Técnico
- Manual de Contabilidad
- Manual de Crédito y Cobranza
- Manual de Adiestramiento o Instructivo
- Manual de Personal

La necesidad de coordinar y controlar las operaciones en cada una de las funciones operacionales de la empresa, es tan reconocida que en las operaciones de cada área registrada en un manual se aceptan y se usan extensamente.

3.6.5.4 Contenido

Para el contenido de este tipo de manuales se recomienda dividirlos en 2 secciones, capítulos y asuntos.

Un modelo de contenido es el siguiente:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Secciones
- Glosario (en su caso)

Los anteriores apartados son válidos, si se opta por la política relativa a que deberá existir un manual por función específica único para cada departamento (o división), con actividades especializadas claramente operativas.

CAPÍTULO 4.
CASO PRÁCTICO

CASO PRÁCTICO

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS

4.1 Diseño Conceptual

La Propuesta de un Modelo Administrativo para una empresa de Servicios Turísticos surge por la necesidad imperante de lograr un crecimiento y buen funcionamiento de la organización, su creación permitirá desarrollar una mayor y mejor coordinación entre todas las actividades internas. La elaboración de los documentos de soporte se lleva a cabo de manera sistemática en donde se indicarán las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y las formas en que éstas deben ser ejecutadas.

Es muy importante dejar por escrito y dar a conocer a todo el personal los objetivos, la estructura organizacional, políticas y procedimientos de trabajo, para que de esta manera se eviten grandes problemas dentro de la misma organización y así lograr una sincronización entre las formas de operar.

4.2 Diseño Estructural

Este diseño representa la estructura formal de la organización integrada por funciones, actividades o procesos comunes que se llevan a cabo de manera coordinada y sus relaciones entre sí, mismo que podrá permitir a la organización un mayor aprovechamiento de sus recursos y determinar la división de funciones, niveles, jerarquías, líneas de autoridad, relaciones que existen entre ellas para así lograr la coordinación de tareas y logro de objetivos deseados por la organización.

4.3 Diseño Funcional

Las funciones constituyen la acción innata de la empresa, representan los fines que se deben realizar para que la organización tenga existencia.

La organización agrupa actividades para cada área y para que se lleven a cabo los planes deben existir las relaciones entre los niveles jerárquicos con el fin de cumplir con eficiencia los objetivos de la entidad.

Con la finalidad de obtener el control deseado del personal, políticas, estructura funcional, procedimientos y políticas de la organización se han creado los *manuales administrativos como instrumentos importantes de la comunicación.*

Dichos manuales son:

1. Manual de Bienvenida
2. Manual de Organización
3. Manual de Políticas
4. Manual de Procedimientos

MANUAL DE BIENVENIDA

ÍNDICE

Página

Bienvenida.....	2
Antecedentes Históricos.....	3
Misión, Visión y Valores.....	4
Nuestros Servicios.....	4
Estructura Orgánica de Puestos y Departamentos.....	5
Derechos y Obligaciones de los Trabajadores.....	7
Normas de trabajo.....	7
Prestaciones.....	9

BIENVENIDA

La compañía Century Viajes te da la más cordial bienvenida, deseándote un pleno desarrollo profesional en esta organización.

Al incorporarte con nosotros, te exhortamos a que te integres al equipo el cual se ha ido formando con personas como tú, con firmes principios, valores genuinos y calidad humana, que estamos seguros se enriquecerá con tus capacidades y actitudes en el quehacer cotidiano.

Comparte el justificado orgullo de pertenecer a nuestra organización, la cual tiene como ejes fundamentales la cultura de la calidad en el trabajo, la interacción en equipo y el hábito de la mejora continua, para corresponder al privilegio de poder ser útiles a la misma con eficiencia, eficacia, emoción y profundo espíritu de servicio.

Los esquemas de desarrollo profesional y capacitación, son elementos fundamentales para que así como todos nuestros trabajadores, tu trabajes en un clima laboral propicio para desarrollar capacidades y valores tales como la honestidad, esfuerzo, creatividad y responsabilidad, que te permitan alcanzar un alto rendimiento aunado a obtener incentivos, remuneraciones y promociones con los que tus aspiraciones laborales pueden verse realizadas.

Este manual forma parte de nuestro programa de inducción y ha sido elaborado para ayudarte a conocer mejor a la empresa e incorporarte fácilmente a tu nuevo ambiente de trabajo, manteniéndote informado acerca de las normas y filosofía de trabajo, así como de nuestro programa de prestaciones que constituye un esfuerzo encaminado a proporcionar beneficios, que contribuyan a aumentar tu calidad de vida.

BIENVENIDO COMPAÑERO

Atentamente

Gerencia General

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En el año de 2005, Century Viajes inició sus operaciones en la República Mexicana, contando con oficinas propias en el Estado de México. Hoy en día, gracias a nuestros representantes, cubrimos cualquier viaje dentro y fuera de nuestro país. En toda venta, nuestros clientes encuentran un denotado nivel de servicio así como un trato privilegiado y personalizado.

Actualmente, 16 personas conforman el total de empleados en nuestras oficinas. Su compromiso, integración y motivación, así como un alto sentido profesional y de servicio, nos han impulsado a lograr gran número de ventas Nacionales. Gracias a la confianza de nuestros clientes, nuestros volúmenes de compra se incrementan año con año con lo cual nosotros podemos ofrecer siempre productos o programas de vanguardia.

Conscientes de la complejidad actual de las economías mundiales y sobre todo de la mexicana, estamos más comprometidos que nunca para garantizar a nuestros clientes un continuo desarrollo tecnológico que nos permita encontrar oportunidades de ahorro en nuestros procesos internos. Así como la implementación de nuevos productos que nos permitan ser líderes en los niveles de servicio al cliente.

Continuaremos con nuestro compromiso para generar beneficios y ahorros de manera constante a nuestros clientes, a través de nuevas negociaciones, nuevos productos o nuevas tecnologías.

VISIÓN

Hacer de Century Viajes una empresa líder en el ramo de servicios turísticos en el territorio mexicano.

MISIÓN

Ser una empresa competitiva, brindando un servicio óptimo para la satisfacción de las necesidades de los clientes, a través de la calidad de servicio, organización y seguridad en la realización de viajes turísticos con fines educativos y culturales dirigidos a los profesionistas mexicanos.

VALORES

RESPONSABILIDAD: Cada miembro de la organización debe cumplir con las funciones que se le asignen, para que los distintos departamentos se desempeñen adecuadamente, y en forma conjunta la entidad a la que pertenecen.

RESPECTO: Tomar en cuenta y en serio, es decir, escuchar y considerar sus intereses como importantes para la entidad, tomar en cuenta las opiniones de nuestros clientes para poder mejorar nuestro servicio.

COOPERACIÓN: Consiste en el trabajo en equipo, es decir, obrar conjuntamente unos con otros colaborar todos los miembros de la organización con las tareas, asumiendo una postura responsable para vencer las dificultades y así facilitar la obtención de los resultados deseados, para la entidad.

COMUNICACIÓN: Se deben dar a conocer las funciones de la entidad, para que de esta manera no se confundan, debe expresar cada miembro sus ideas e inconformidades hacia sus superiores, para que sean tomadas en cuenta y así arreglar malos entendidos, para lograr con ello el buen funcionamiento de la entidad y al mismo tiempo hacerla crecer dentro del mercado.

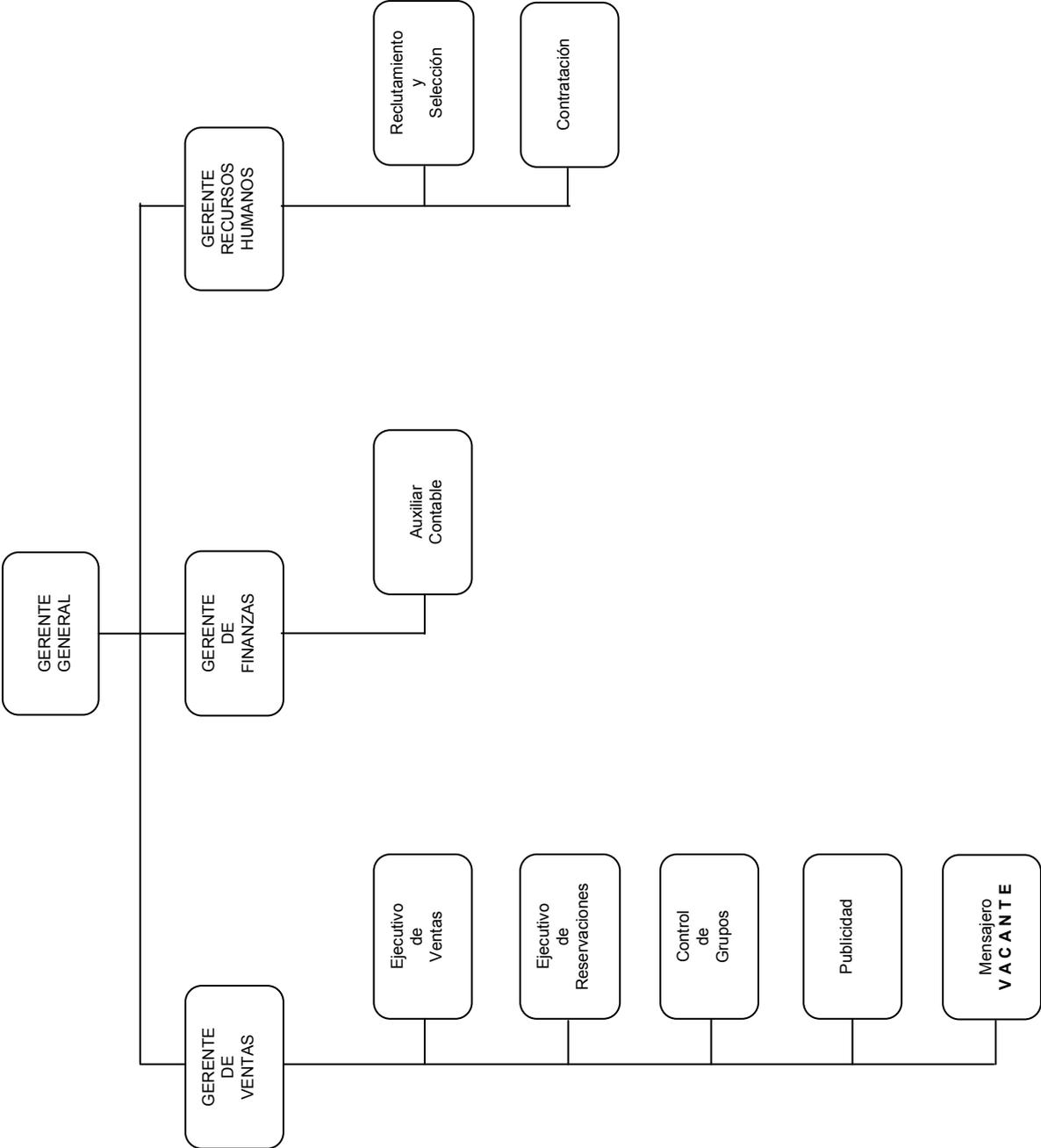
EQUIDAD: Brindar a cada uno de nuestros subordinados la atención que merecen.

UNIDAD: Todos los miembros de la entidad, deben estar identificados con los objetivos de la misma.

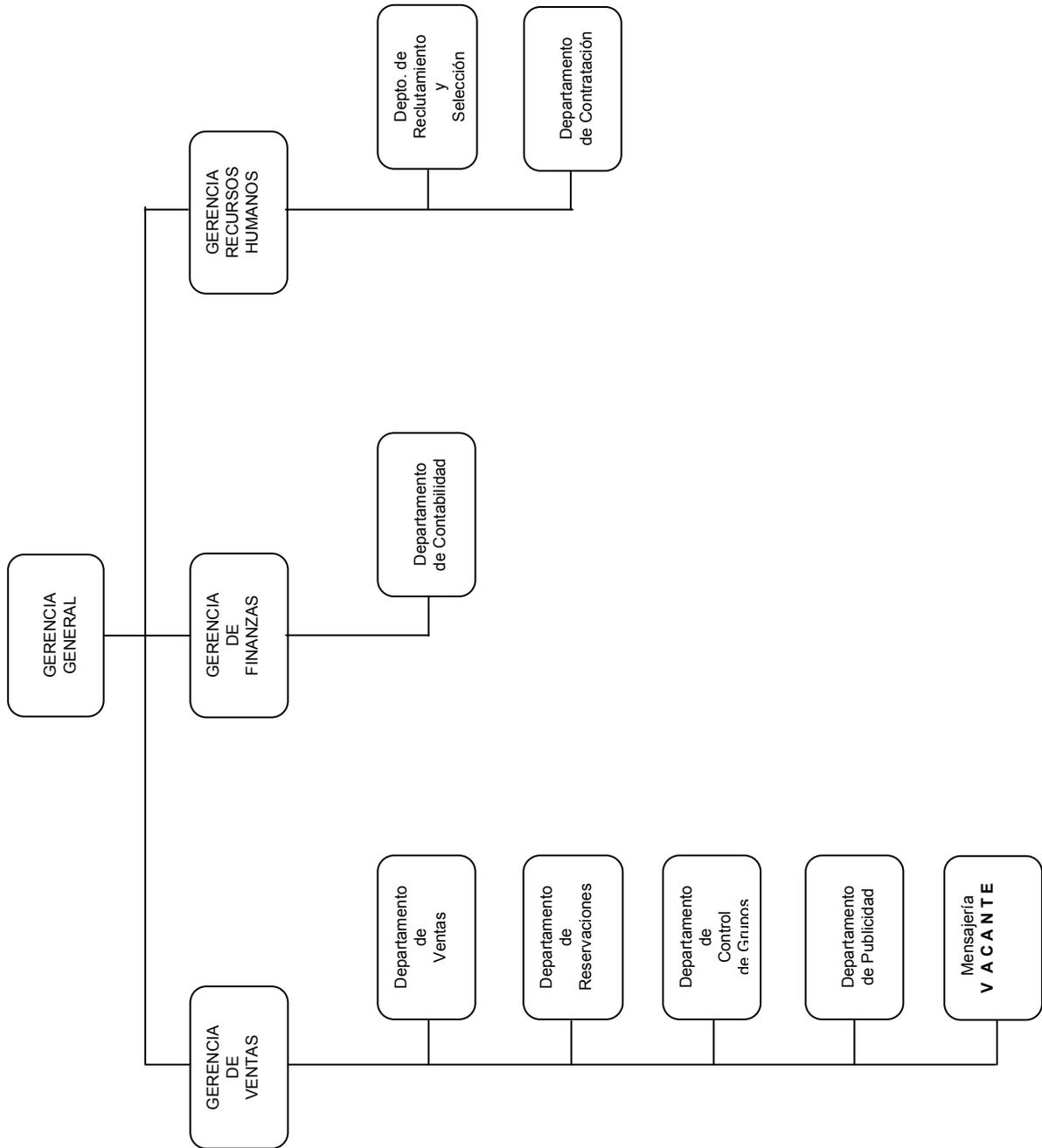
NUESTROS SERVICIOS

- Asesoría profesional y personalizada con nuestros Ejecutivos de Ventas.
- Respuesta inmediata a su llamada de información de vuelos, hoteles, renta de autobús, visas y precios, en tiempo real y en línea.
- Reservación y Venta de Boletos de Avión y de hospedaje.
- Renta de Autobuses.
- Aplicaremos siempre las tarifas más económicas disponibles.
- Manejo de Grupos y Convenciones.
- Visitas especializadas
- Elaborar coordinar y aplicar todo lo concerniente a los programas académicos
- Línea de crédito sujeta a autorización.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE PUESTOS



ESTRUCTURA ORGÁNICA DE ÁREAS



DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

1. Desempeñar funciones de acuerdo a su nombramiento.
2. Percibir la remuneración que legalmente le corresponda.
3. Ser promovido o ascendido en términos establecidos por la misma empresa.
4. Disfrutar descansos, permisos y vacaciones en términos y condiciones de contrato y la Ley.
5. Recibir trato decoroso.
6. Desempeñar al reingresar, las mismas funciones al separarse por enfermedad, gravidez o licencia concedida conforme a las condiciones de contrato y la Ley.
7. Recibir equipo y material para el desempeño de su trabajo.
8. No ser separado del servicio, sino por justa causa de conformidad con el contrato de trabajo y la Ley.
9. Hacer valer sus derechos y exponer los problemas que se deriven de sus relaciones de trabajo.
10. Recibir las prestaciones en los términos de la Ley. y según se establecen en contrato
11. Ejercer la autoridad de sus funciones conforme a las normas establecidas.

NORMAS DE TRABAJO

DE LOS HORARIOS

- El horario de trabajo es de: Lunes a Sábado de 9:00 a 18:30 hrs.
- En cuanto a la puntualidad esta permitido llegar 15 min. después de la hora de entrada oficial, después de este periodo, será considerado como retardo.
- El horario de comida es de una hora, la cual podrá ser entre las 13:00 hrs. a 16:00 hrs.

SISTEMA DE PAGO

Existen tres formas de pago:

1. Semanal: Se paga el Viernes de cada semana (Personal de Intendencia y Mantenimiento)
2. Quincenal: Se paga los días 15 y 30 de cada mes (Gerencias y Personal Administrativo)
3. Mensual: Se paga al siguiente jueves al cierre de Ventas (Comisiones)

DESCUENTOS POR RETARDOS

Si el trabajador reúne 5 retardos injustificados en una quincena se hará acreedor a una sanción monetaria equivalente a un día de trabajo.

PERMISOS SIN GOCE DE SUELDO

Un permiso siempre debe estar autorizado por el jefe inmediato y Recursos Humanos.

- Se podrá otorgar por un día completo a la quincena.

- Se podrán otorgar una vez por quincena, por salir temprano, hasta por 2 horas antes de la hora de salida.
- Se otorgan una vez cada quincena para llegar tarde si se pide con anticipación, hasta por 2 horas después de la hora de entrada.

PERMISOS ESPECIALES CON GOCE DE SUELDO

La empresa permite los permisos con goce de sueldo en los siguientes casos:

- Por matrimonio civil 1 semana de descanso presentando su acta de matrimonio y avisando con anticipación al supervisor.
- Por fallecimiento de algún familiar directo (Padres, hijos, hermanos y esposo (a)) 3 días
- El personal femenino, en caso de parto, gozará de 90 días naturales de descanso, presentando sus correspondientes incapacidades del IMSS, retribuyéndosele el 25% de su salario integrado.
- El personal masculino, en caso de paternidad, gozará de 3 (cinco) días laborales, retribuyéndosele el 25% de su salario integrado.

INCAPACIDAD POR ENFERMEDAD

Primeramente como una atención al área de trabajo, es necesario avisar telefónicamente sobre la ausencia laboral con la mayor brevedad posible.

La incapacidad otorgada es de 4 días, para justificar la ausencia por enfermedad debes presentar al día siguiente de tu (s) falta (s), el certificado de incapacidad que expide IMSS.

VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL

Todo empleado tiene derecho a vacaciones con goce de sueldo por cada año de servicio cumplido en la empresa, y se otorgarán de acuerdo a la siguiente tabla:

Años de antigüedad	Días hábiles de descanso
1	6
2	8
3	10
4	12
5 - 9	14
10 - 14	16

Después del cuarto año el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada 5 años de servicio. El número de días a disfrutar se computa de Lunes a Sábado, tanto para el área administrativa como comercial.

Las vacaciones deberán concederse dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

Recursos Humanos deberá entregar a cada trabajador una constancia que indique antigüedad, así como el periodo vacacional que le corresponde y las fechas opcionales en que puede tomar sus vacaciones.

Es importante que cada trabajador acuerde sus periodos vacacionales con el jefe de departamento, esto para coordinarlas con las de los demás compañeros.

La prima vacacional será del 25% del Salario Integrado.

DÍAS FESTIVOS

En base a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo los días festivos son:

- El 1o. de enero.
- El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero.
- El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo.
- El 1o. de mayo.
- El 16 de septiembre.
- El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre.
- El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.
- El 25 de diciembre.
- Y el que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral

USO DEL TELÉFONO

El teléfono es únicamente para usos laborales, quedando restringidas las llamadas salientes de tipo personales, salvo en caso de emergencia que involucre el bienestar físico o emocional del trabajador y familiares directos.

PRESTACIONES

IMSS

Al ingresar a la empresa, esta se encargara de la inscripción al IMSS. Durante los trámites de tu contratación recibirás la copia de tu constancia de inscripción y número de afiliación.

CAJA DE AHORROS

El monto mínimo para participar es del 10% del sueldo mensual, todo los trabajadores pueden solicitar un préstamo a la caja de ahorros sin embargo aquellos que estén inscritos a este servicio tendrán una tasa de interés preferencial sobre aquellos trabajadores que no estén inscritos a la caja de ahorros.

La empresa aporta un crédito a la caja de ahorros cuyo monto genera intereses a favor de los ahorradores. El dinero se entregará la 1ra quincena del mes de Diciembre.

INFONAVIT

La empresa realiza una aportación del 5% del salario integrado de cada uno de los trabajadores, de acuerdo a la ley, al Instituto del Fondo Nacional para la vivienda para los Trabajadores, la cual le dan al trabajador el derecho de solicitar un crédito para la adquisición, construcción, ampliación o mejora de vivienda, así como para el pago de pasivos contraídos para los efectos anteriores.

VALES DE DESPENSA

Con objeto de disminuir la carga fiscal el 13% del sueldo percibido, será en Vales de despensa, los cuales pueden ser canjeados en tiendas comerciales autorizadas.

CAPACITACIÓN

La empresa cuenta con un Programa de Capacitación Interna

PRESTACIONES EN EFECTIVO

AGUINALDO

En el mes de diciembre la empresa paga una gratificación anual equivalente a 15 días de sueldo.

REPARTO DE UTILIDADES

En el mes de mayo de cada año se pagará al personal su participación en las Utilidades de la empresa, correspondiente al año fiscal anterior, siempre y cuando haya laborado más de 60 días en el año.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ÍNDICE

	Página
Introducción.....	2
Descripción de Puestos.....	3
Gerencia General.....	4
Gerencia de Ventas.....	5
Ejecutivo de Ventas.....	6
Ejecutivo de Reservas.....	7
Control de Grupos.....	8
Publicista.....	9
Mensajero.....	10
Gerencia de Finanzas.....	11
Auxiliar Contable.....	12
Gerencia de Recursos Humanos.....	13
Auxiliar de Reclutamiento y Selección.....	14
Auxiliar de Contratación.....	15
Directorio.....	16

INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de este Manual de Organización es presentar en forma integral la estructura orgánica de la organización, ayudando a determinar y precisar cada una de las funciones encomendadas a cada unidad administrativa o puesto según el esquema de la organización con el objeto de evitar duplicidades y detectar omisiones.

Esta información busca auxiliar a la ejecución correcta de las responsabilidades del personal y propiciar la coordinación y uniformidad en el trabajo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

GERENCIA GENERAL

Funciones Generales

Planear, organizar, dirigir y controlar la marcha administrativa y técnica de la empresa, la implementación de las políticas establecidas; así como representar legal, administrativa y judicialmente a la organización.

Nombre del puesto: **Gerente General**
Clave de identificación: GEGRL0100
Departamento: Gerencia General
Puestos bajo su mando: Gerente de Ventas, de Finanzas y Recursos Humanos
Jefe inmediato: Ninguno
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Es el responsable de dirigir la administración de la agencia manteniendo una comunicación continua con los responsables de cada unidad administrativa, así como mantener el control de los negocios, finanzas, propiedades e intereses de la agencia.

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. Tener contacto directo con sus Gerentes Departamentales, para tomar dediciones oportunas que permitan promover a la empresa eficientemente.
2. Supervisar el correcto funcionamiento de las actividades en la empresa.
3. Autorizar los créditos, ventas, inversiones, gastos, etc.
4. Hacer todos los contactos posibles en el medio turístico.

Actividades Periódicas:

1. Formular y/o autorizar políticas propuestas por sus Gerentes Departamentales y aprobar el presupuesto operacional de la agencia.
2. Desarrollar y proponer los planes y programas a corto y mediano plazo del manejo de sus activos, dentro de las políticas generales de la empresa.
3. Revisar y evaluar los resultados de las actividades desarrolladas por personal de la agencia

Actividades Eventuales:

1. Fijar objetivos y metas, establecer una filosofía general para el desarrollo de las actividades de la agencia.
2. Establecer derechos y obligaciones del personal a su cargo
3. Establecer salarios. probar compensaciones, gratificaciones y emolumentos administrativos y cualquier otro tipo de prestación a los empleados.

Nivel de estudios y conocimientos:

Nivel superior a la licenciatura en alguna rama Administrativa, experiencia en el cargo de más de 5 años en empresa similar.

Habilidades:

Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión, capacidad de liderazgo y de mando, relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad, capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la empresa.

Idiomas:

- Dominio del idioma Inglés al 100%

GERENCIA DE VENTAS

Funciones Generales

Aumentar las ventas de la agencia a través de la captación de nuevos clientes por medio de nuestro cuerpo de vendedores, manteniendo a los ya existentes y procurando un servicio del más alto nivel de calidad, eficiencia y satisfacción al cliente.

Nombre del puesto: **Gerente de Ventas**
Clave de identificación: GEVEN0110
Departamento: Ventas
Puestos bajo su mando: Ejecutivo de Ventas, Ejecutivo de Reservas, Control de Grupos, Publicidad y Mensajería
Jefe inmediato: Gerente General
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Encargado de promover y vender paquetes a otras agencias o al público en general, por medio de su cuerpo de vendedores o "contactos". Además de controlar y supervisar que se realicen los trámites necesarios para prestar los servicios que la empresa ofrece.

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. Coordinar el trabajo establecido en dicho departamento.
2. Verificar que se cuente con la información necesaria para procesar las reservas y registros contables.
3. Captar nuevos clientes.
4. Supervisar y autorizar todos los detalles que conforman los paquetes.
5. Se encarga de gestionar las quejas y reclamaciones de los clientes para mejorar la atención al cliente.

Actividades Periódicas:

1. Reunirse con los miembros de su departamento.
2. Asistir a reuniones convocadas por el Gerente General
3. Proponer y desarrollar las políticas, presupuesto operacional y los planes a corto y mediano plazo para las actividades de su departamento.
4. Evaluar los resultados de las actividades desarrolladas su personal.

Actividades Eventuales:

Asistir a conferencias organizadas por nuestros proveedores con el fin de estar actualizados.

Nivel de estudios y conocimientos:

A nivel licenciatura en Administración o Mercadotecnia, experiencia en cargo similar de más de 5 años. Conocimiento en el ámbito turístico.

Habilidades:

Guste de trabajar en equipo, por objetivos y en constante presión, trato amable, capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo.

Idiomas:

- Dominio del idioma Inglés al 100%

EJECUTIVO DE VENTAS

Nombre del puesto: **Ejecutivo de Ventas**
Clave de identificación: GVEVN0111
Departamento: Ventas
Puestos bajo su mando: Ninguno
Jefe inmediato: Gerente de Ventas
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Se enfoca en las relaciones comerciales entre los clientes y la agencia, ofreciendo nuestros servicios a empresarios, escuelas o clientes en solitario, también se encarga de dar seguimiento al servicio dado a los clientes.

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. La captación de nuevos clientes así como del mantenimiento de los ya existentes.
2. Negocia con los clientes, procurando detectar todas sus necesidades y satisfaciéndolas con sus productos.
3. Integrar todo el paquete y entregarlo al cliente.

Actividades Periódicas:

1. Asistir a reuniones convocadas por el Gerente de Ventas
2. Auxiliar al cliente en la tramitación de Visa y/o Pasaporte en el caso de no contar con ellos.

Actividades Eventuales:

Asistir a capacitación según lo determine su superior

Nivel de estudios y conocimientos:

Licenciatura en Mercadotecnia, Comunicaciones, Relaciones Publicas (terminada o trunca). Experiencia en ventas mínima de 3 años.

Habilidades:

Facilidad para relacionarse, excelente presentación, gusto por las ventas y servicio al cliente, responsable, honesto y comprometido, capacidad para trabajar bajo presión.

Idiomas:

- Dominio del idioma Inglés al 100%.

EJECUTIVO DE RESERVACIONES

Nombre del puesto: **Ejecutivo de Reservasiones**
Clave de identificación: GVRES0112
Departamento: Ventas
Puestos bajo su mando: Ninguno
Jefe inmediato: Gerente de Ventas
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Es el encargado de realizar las reservaciones o cancelaciones en los servicios de transporte y hospedaje, tomando del cliente la información necesaria para tramitar los documentos que lo acrediten para como titular de los servicios.

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. Determinar la disponibilidad y costo de hospedaje, transporte aéreo y terrestre, de acuerdo al volumen del grupo (personal de la empresa y clientes) y la temporada en que se realiza el viaje.
2. Verificar que todas las reservaciones estén hechas y confirmadas
3. Tramitar los comprobantes de servicios para el cliente.
4. Cancelar los servicios cuando sea necesario.
5. Una vez hecho el paquete enviarlo al personal de ventas para que notifique al cliente.

Actividades Periódicas:

1. Actualizar las tarifas de los hoteles, aerolíneas y el transporte terrestre, que conforman los paquetes de la agencia.
2. Asistir a reuniones convocadas por el Gerente de Ventas.

Actividades Eventuales:

Asistir a capacitaciones según lo disponga su superior.

Nivel de estudios y conocimientos:

Bachillerato o Carrera técnica terminada. Experiencia de 6 meses a 1 año en puesto similar.

Habilidades:

Manejo de los programas básicos de computadora, manejo de las máquinas de oficina (fax, Conmutador, copiadora, etc.), capacidad para trabajar bajo presión.

Idiomas:

- Dominio del idioma Inglés 100%.

CONTROL DE GRUPOS

Nombre del puesto: **Control de Grupos**
Clave de identificación: GVJGR0113
Departamento: Ventas
Puestos bajo su mando: Ninguno
Jefe inmediato: Gerente de Ventas
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Es el representante de la empresa que está en contacto directo con el cliente y es responsable de que el cliente reciba los servicios contratados

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. Vigilar que el itinerario se lleve a cabo por completo.
2. En cuanto al servicio, se encarga de dirigir y operar cada programa académico, proporcionando carpeta de trabajo que contiene: toda la información del programa, Papel de trabajo, Itinerario, playera, gafete, cordón y pluma, así como de aplicar las evaluaciones correspondientes y proporcionar las constancias y diplomas que avalan haber cursado satisfactoriamente los programas académicos.
3. Por último aplican la evaluación sobre el programa, servicios y logística.

Actividades Periódicas:

Asistir a reuniones convocadas por el Gerente de Ventas

Actividades Eventuales:

Asistir a capacitaciones según lo disponga su superior.

Nivel de estudios y conocimientos:

Licenciatura o pasante de Administración. Experiencia en el manejo de grupos.

Habilidades:

Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, responsable, comprometido, capacidad para trabajar bajo presión.

Idiomas:

- Dominio del idioma Inglés al 100%

PUBLICISTA

Nombre del puesto: **Publicista**
Clave de identificación: GVPUB0114
Departamento: Ventas
Puestos bajo su mando: Ninguno
Jefe inmediato: Gerente de Ventas
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Tiene la función informativa, al dar a conocer al mercado, los distintos servicios que ofrece nuestra compañía, a través de medios de comunicación masiva.

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. Realizar estudios de mercado
2. Elaborar la publicidad de la empresa utilizando medios escritos como folletos, medios audiovisuales como videos promocionales o comerciales radiofónicos y televisivos.
3. Financiar la publicidad en los medios ya mencionados

Actividades Periódicas:

Asistir a reuniones convocadas por el Gerente de Ventas

Actividades Eventuales:

Asistir a Congresos según lo determine su superior.

Nivel de estudios y conocimientos:

Licenciatura en Mercadotecnia, Publicidad, Diseño Industrial, Comunicaciones, Relaciones Públicas. Experiencia mínima de 3 años.

Habilidades:

Tener iniciativa, creatividad, que sepa identificar oportunidades, proactivo, que ofrezca continuamente apoyo en la consecución de los logros de la empresa.

Idiomas:

- Dominio del idioma Inglés al 100%

MENSAJERO

Nombre del puesto: **Mensajero**
Clave de identificación: GVMES0115
Departamento: Ventas
Puestos bajo su mando: Ninguno
Jefe inmediato: Gerente de Ventas
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Esta área contribuye en el desarrollo de las actividades de todas las dependencias a través de la distribución oportuna de la información interna y de la entrega efectiva de la información externa.

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. Entregar la documentación en los diferentes departamentos y dependencias, así como recabar firmas para su control de entregas.
2. Realizar reportes y controles de la información que se distribuye.
3. Las demás asignadas por el jefe inmediato.

Actividades Eventuales:

Asistir a Congresos según lo determine su superior.

Nivel de estudios y conocimientos:

Secundaria o Bachillerato terminado

Habilidades:

Responsable, puntual y que conozca la ciudad.

Idiomas:

No necesarios

GERENCIA DE FINANZAS

Funciones Generales

Garantizar la excelente administración de los recursos internos con el fin de optimizar el funcionamiento de la agencia, así como mantener el registro y control de todos los movimientos relacionados con recursos financieros

Nombre del puesto: **Gerente de Finanzas**
Clave de identificación: GEFIN0120
Departamento: Finanzas
Puestos bajo su mando: Auxiliar Contable
Jefe inmediato: Gerente General
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Es el responsable del buen desarrollo y funcionamiento de un sistema efectivo de controles contables y presupuestarios sobre las actividades de la agencia.

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. Efectúa las actividades de administración, pago de salarios y que los pagos de impuestos y contribuciones exigidos por Ley sean presentados con oportunidad.
2. Cuidar que los libros y registros exigidos por las leyes respectivas, estén debidamente salvaguardado y llevados correctamente, que concuerden con los informes financieros presentados a los directivos.
3. Llenar y enviar los formularios de impuestos, formularios de compensación a trabajadores y otros documentos gubernamentales.
4. Seguimiento de Contratos, pagarés y promociones

Actividades Periódicas:

1. Elaborar planes y programas que satisfagan los requisitos financieros corto y largo plazo de la agencia.
2. Preparar informes de desempeño y documentos que reflejen la posición financiera corriente.
3. Reunirse con los miembros de su departamento.
4. Asistir a reuniones convocadas por el Gerente General

Actividades Eventuales:

Asistir a conferencias organizadas por nuestros proveedores con el fin de estar familiarizados con los cambios o mejoras de sus servicios.

Nivel de estudios y conocimientos:

Título profesional en Administración de Empresas, Economía o Contabilidad.
Experiencia de 5 años mínimo en labores de finanzas o puesto similar.

Habilidades:

Proactivo, dinámico y con iniciativa. Dominio de aspectos contables, Normas internacionales de información financiera, Leyes vigentes del país. Capacidad alta de análisis, organización y presentación de estados financieros. Capacidad alta de Planificación, organización y toma de decisiones. Trabajar bajo presión, en base a metas y objetivos.

Idiomas:

- No necesarios

AUXILIAR CONTABLE

Nombre del puesto: **Auxiliar Contable**
Clave de identificación: GFAXC0121
Departamento: Finanzas
Puestos bajo su mando: Ninguno
Jefe inmediato: Gerente de Finanzas
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Es el responsable de actualizar de manera precisa los registros de las cuentas y disposiciones financieras, verifica y registra la información en los libros mayores o las computadoras, balancea las cuentas y recopila informes y estados financieros.

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. Reconciliar y balancear las cuentas.
2. Revisar las cifras, anotaciones y documentos para un correcto asiento contable en los libros, ser preciso y minucioso con los números y codificación.
3. Recopilar informes estadísticos, financieros, contables o de auditoría, recibos de caja, gastos, cuentas por pagar, cuentas por cobra, ganancias y pérdidas.

Actividades Periódicas:

1. Asegura que la base de datos esté actualizada
2. Asistir a reuniones convocadas por su Gerente.

Actividades Eventuales:

Asistir a capacitaciones según lo disponga su superior.

Nivel de estudios y conocimientos:

Carrera técnica en contabilidad o pasante de Licenciatura. Experiencia mínima de 6 meses

Habilidades:

Actitud de servicio, organizado, manejo de las máquinas de oficina (fax, Conmutador, copiadora, etc.), excelente presentación.

Idiomas:

No necesarios

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Funciones Generales

Administrar los Recursos Humanos, procurando el desarrollo y aprovechamiento del talento humano y el capital intelectual consiguiendo una cultura de equipo, cooperación, dinamismo, avance, servicio y excelencia.

Nombre del puesto: **Gerente de Recursos Humanos**
Clave de identificación: GERH0130
Departamento: Recursos Humanos
Puestos bajo su mando: Reclutamiento y Selección, Contratación
Jefe inmediato: Gerente General
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Proporcionar al personal adecuado y capacitado para la organización.

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. Preparar y mejorar las técnicas de selección de los nuevos empleados, desde los formatos hasta los exámenes necesarios para los diferentes niveles.
2. Trabajar de manera coordinada con los demás gerentes, para preparar los programas de capacitación mas adecuados.
3. Cuidar de promover los puestos entre los empleados con mayor experiencia y que se encuentren más capacitados.
4. También debe de acudir a los cursos necesarios en lo que a reformas laborales y tributarias se refiere.

Actividades Periódicas:

1. Reunirse con los miembros de su departamento.
2. Asistir a reuniones convocadas por el Gerente General
3. Proponer y desarrollar las políticas, presupuesto operacional y los planes a corto y mediano plazo para las actividades de su departamento.
4. Evaluar los resultados de las actividades desarrolladas su personal.

Actividades Eventuales:

Asistir a conferencias organizadas por nuestros proveedores con el fin de estar familiarizados con los cambios o mejoras de sus servicios.

Nivel de estudios y conocimientos:

A nivel licenciatura en Administración, Ingeniería Industrial o Psicología, experiencia en cargo similar de más de 5 años.

Habilidades:

Capacidad de liderazgo, relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad, capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo.

Idiomas:

- No necesarios

AUXILIAR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Nombre del puesto: **Auxiliar de Reclutamiento y Selección**
Clave de identificación: GRHRS0131
Departamento: Recursos Humanos
Puestos bajo su mando: Ninguno
Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Es responsable de hacer llegar a los mejores individuos a la empresa a los puestos adecuados.

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. Deberá de realizar las pruebas necesarias para asegurar que los aspirantes cumplan con los requisitos de conocimientos y perfil psicológico adecuado,
2. Comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el aspirante y evitara que lleguen personas no adecuadas a la organización.

Actividades Periódicas:

1. Colocar anuncios en los medios electrónicos o escritos, solicitando personal para los diversos puestos que le son requeridos.
2. Asistir a las reuniones de su departamento.

Actividades Eventuales:

Asistir a capacitaciones según lo determine su superior

Nivel de estudios y conocimientos:

Licenciado o pasante en carrera administrativa, Ingeniería Industrial o Psicología, con conocimiento del manejo de recursos humanos experiencia en el puesto mínimo de 2 años.

Habilidades:

Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, con iniciativa, proactivo y amable.

Idiomas:

No necesarios

AUXILIAR DE CONTRATACIÓN

Nombre del puesto: **Auxiliar de Contratación**
Clave de identificación: GRHCO0132
Departamento: Recursos Humanos
Puestos bajo su mando: Ninguno
Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos
Número de empleados que laboran en el puesto: 1 Persona

Descripción Genérica:

Realizar la contratación del personal de nuevo ingreso de acuerdo a las políticas de la empresa y la LFT

Funciones Específicas:

Actividades Permanentes:

1. Realizar de manera clara para el nuevo integrante de la empresa el proceso de contratación.
2. Informar al nuevo miembro de su sueldo, prestaciones de ley y de las prestaciones que le proporciona la empresa, debe de cuidar y conocer los aspectos legales relacionados con la contratación de personal, esto con la finalidad de evitar cualquier problema legal futuro.

Actividades Periódicas:

Asistir a las reuniones de su departamento.

Actividades Eventuales:

Asistir a capacitaciones según lo disponga su superior.

Nivel de estudios y conocimientos:

Licenciatura en leyes, carrera administrativa o Ingeniería Industrial, conocimiento en los aspectos legales de contratos de trabajo

Habilidades:

Trato Amable, organizado, manejo de los programas básicos de computadora, manejo de las máquinas de oficina.

Idiomas:

No necesarios

DIRECTORIO

CENTURY VIAJES

Dirección

Salto del Venado No. 7, Balcones del Valle, Tlalnepantla, Estado de México, C. P. 54020

Teléfono

(55) 5239 4793

Fax

(55) 5783 8130

Gerencia General

Ext. 3400

Gerencia de Ventas

Ext. 3401

Gerente de Finanzas

Ext. 3402

Gerencia de Recursos Humanos

Ext. 3403

MANUAL DE POLÍTICAS

ÍNDICE

	Página
Introducción.....	2
Objetivos del Manual.....	2
Alcance.....	2
Declaración de Políticas por Gerencia.....	3
Políticas Generales.....	3
A. GERENCIA GENERAL.....	3
B. GERNECIA DE VENTAS.....	4
C. GERENCIA DE FINANZAS.....	4
D. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....	4

INTRODUCCIÓN

Objetivo del manual

La elaboración del presente manual de políticas tiene como propósito ser una guía el cual contenga brevemente las acciones a realizar por cada departamento, es decir, un documento de apoyo administrativo, que en forma clara defina los lineamientos que orienten la ejecución de las funciones en cada área.

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tiene además la finalidad de permitir a los integrantes de la organización encausar sus iniciativas, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que integremos y coordinemos los esfuerzos de todas las áreas en una misma dirección dentro de un marco de confianza, mismo que es fundamental para dar cumplimiento a los objetivos que la organización se fije.

Alcance

El presente manual abarca a las distintas gerencias para poder comprender y tomar decisiones a corto plazo:

- ✓ Gerencia General
- ✓ Ventas
- ✓ Finanzas
- ✓ Recursos Humanos

Declaración de Políticas por Gerencia

Políticas Generales

- ✓ El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- ✓ Las mujeres embarazadas, que trabajen para la empresa, gozarán de manera total de sus derechos laborales.
- ✓ La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- ✓ El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiéndose que nadie puede ser favorecido.
- ✓ Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- ✓ La empresa debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.
- ✓ Se prohíbe el uso de shorts, bermudas, playeras sin mangas, aretes, gorras o cualquier otro accesorio que sea diferente al uniforme de la empresa.
- ✓ Queda prohibido comer en cualquier área de trabajo.
- ✓ Se prohíbe fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- ✓ Quedan estrictamente prohibidas las rifas, vaquitas o venta de cualquier cosa que sea ajena a la empresa.
- ✓ Se prohíben las visitas de personas ajenas a la empresa en horarios de trabajo con fines personales
- ✓ De igual manera se prohíben las llamadas telefónicas de índole personal.
- ✓ Se prohíbe el uso de lenguaje altisonante para dirigirse a los compañeros.
- ✓ Las mujeres deberán de cuidar que su maquillaje no sea exagerado.
- ✓ Las mujeres tienen prohibido maquillarse durante el horario de trabajo.
- ✓ Los hombres deberán mantener una apariencia sobria, nada de aretes, cadenas, tatuajes y mantener un corte de cabello adecuado.
- ✓ El respeto a las ideas es una base de esta empresa, por lo tanto, deberás de respetar a las demás personas sin ignorarlas o burlarte de ellas.
- ✓ Se debe respetar las líneas de mando a fin de evitar duplicidad de funciones, así como fuga de información.
- ✓ Buscar la participación efectiva de todo el personal en la formulación de planes parciales que les corresponda, a fin de adquirir un mayor grado de compromiso.
- ✓ Creemos que no existe un divorcio entre los intereses del personal y los de la empresa, sino que ambos se satisfacen dentro de un clima de integración y compromiso mutuo.
- ✓ Resaltar el valor del trabajo en equipo, y reconocer la responsabilidad de la organización para integrar equipos de trabajo a través de la colaboración.

A. Gerencia General

- ✓ Ejercer la administración de la agencia manteniendo una comunicación continua con los responsables de cada unidad administrativa para tomar decisiones oportunas que permitan promover a la empresa eficientemente.
- ✓ Mantener el control de las ventas, finanzas, propiedades e intereses de la agencia.
- ✓ Supervisar el correcto funcionamiento de las actividades en la empresa.
- ✓ Cualquier tipo de movimiento financiero en la compañía debe ser autorizado por el Gerente general.
- ✓ Es obligación del Gerente General hacer todos los contactos posibles en el medio turístico que ayuden al fortalecimiento de la organización.

B. Gerencia de Ventas

- ✓ Todas las cotizaciones quedarán previamente revisadas y autorizadas por el Gerente de Ventas.
- ✓ Todas las ventas, serán atendidos de acuerdo al orden en que sean recibidos.
- ✓ El Ejecutivo de Ventas tendrá la responsabilidad de dar fiel seguimiento a cada uno de los clientes.
- ✓ El Ejecutivo de Reservas tiene la responsabilidad de dar fin a cada procesamiento de documentos hasta llegar a la venta final.
- ✓ Los pagos pueden realizarse con cheque o mediante transferencia bancaria, la cual quedara confirmada al siguiente día hábil.
- ✓ Cualquier otro particular, será tratado con el ejecutivo de ventas.
- ✓ Verificar que se pase toda la información necesaria a los distintos departamentos para procesar todos los movimientos necesarios para generar las reservas y registros contables.

C. Gerencia de Finanzas

- ✓ Todas las actividades del área administrativa deberán ser tendientes al manejo de los recursos bajo criterios de disciplina y racionalidad presupuestal, buscando la optimización de los mismos.
- ✓ Las áreas encargadas de la administración de los recursos deberán supervisar de manera estricta el apego de los gastos al presupuesto de egresos establecido.
- ✓ Los procesos administrativos de control de ingresos y gastos deberán ser eficientes a fin de garantizar la operatividad de la organización y la toma de decisiones.
- ✓ El área administrativa deberá enfocar sus acciones a la consecución de los objetivos establecidos.
- ✓ El personal del área deberá realizar sus actividades de manera responsable, con profesionalismo, honestidad y siempre bajo las normas establecidas para la buena coordinación de las actividades para el logro de objetivos.

D. Gerencia de Recursos Humanos

- ✓ Se contratará a todas las personas que cubran de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.
- ✓ Se privilegiará la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos.
- ✓ No se contratará a personas que presenten una alta inestabilidad laboral.
- ✓ Las personas con antecedentes laborales podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos cinco años dentro de la empresa y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad.
- ✓ Todas las actividades y procesos de Recursos Humanos deberán realizarse con estricto apego a lo establecido por la Ley Federal de Trabajo y leyes federales y estatales que en la materia sean aplicables, el Contrato Trabajo vigente.
- ✓ Se encargará de establecer las bases para mejorar el nivel de vida de los empleados del Organismo, y la calidad y funcionalidad de las condiciones para la prestación de su servicio.
- ✓ Se debe controlar de manera detallada la asistencia en cada una de las áreas que conforman el organismo, para el oportuno registro de las incidencias.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CONTENIDO

Página

Presentación.....	2
Introducción.....	3
Justificación.....	3
Objetivo.....	3
Catálogo de Procedimientos.....	4
Procedimiento de Ventas.....	4
Procedimiento de Finanzas.....	9

PRESENTACIÓN

El manual que a continuación se presenta fue elaborado de acuerdo a las necesidades de esta empresa y por una iniciativa de mejorar la calidad del servicio mediante la correcta aplicación de los procedimientos y de esta manera evitar caer en errores que repercutan en pérdidas de tiempo y dinero.

Cualquier persona interesada en el contenido podrá encontrar la explicación de lo que trata el presente manual, así como las ventajas y propósitos que son reflejados bajo un punto de vista práctico, ya que facilitará de manera sustancial la comprensión de cada uno de los pasos a seguir en cualquiera de las tareas y/o funciones dentro de cada uno de los departamentos de la organización.

Deseando que cumpla las expectativas por las que fue elaborado, damos paso a su desarrollo.

Atentamente

Gerencia General

INTRODUCCIÓN

Las pérdidas que se ocasionan en una empresa debido a la falta de orden pueden llegar a ser realmente cuantiosas. Es por eso que el contar con procedimientos que indiquen la ruta crítica adecuada para secuenciar los pasos en que deben hacerse las cosas constituye un valioso instrumento que permitirá el ahorro de tiempo y esfuerzo reflejado por ende en los ingresos.

Un procedimiento es una ayuda para encontrar los caminos más cortos, directos y efectivos que faciliten el trabajo de las personas y potencialicen la productividad de las organizaciones. Incluso, los conceptos que han revolucionado de manera impresionante las tecnologías en las áreas de manufacturas, servicios, administrativas, de mercadotecnia, etc., han basado sus innovaciones en mejorar los procedimientos e introducir una nueva filosofía y tecnología que ha llegado a predominar el campo empresarial en todas sus dimensiones.

JUSTIFICACIÓN

Contar con la valiosa herramienta como lo son los procedimientos que permiten consolidar la eficiencia en el trabajo. Sin embargo, como toda herramienta, debe ser usada adecuadamente, es decir, respetar los procedimientos, cumplirlos totalmente y aplicarlos en forma sistemática y permanente. Así mismo son totalmente flexibles para realizar cambios o ajustes que convengan.

OBJETIVO

Ayudar sistematizar y hacer más eficientes las actividades laborales de la organización.

OBSERVACIONES:

Para efectos de este trabajo se desarrollarán únicamente dos ejemplos de procedimientos.

CATÁLOGO DE PROCEDIMIENTOS

NO.	CÓDIGO	TÍTULO	FECHA DE ELABORACIÓN	ÚLTIMA VERSIÓN	OBSERVACIONES
1	VEN-1	VENTAS	DICIEMBRE 2007		
2	FIN-2	FINANZAS	DICIEMBRE 2007		
3	DRH-3	RECURSOS HUMANOS	DICIEMBRE 2007		

PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

TITULO	VENTAS
NÚMERO	1
NÚMERO DE CÓDIGO	VEN-1

PROPÓSITO:

Mantener un servicio de calidad optimizando los recursos y actividades necesarias para su cumplimiento.

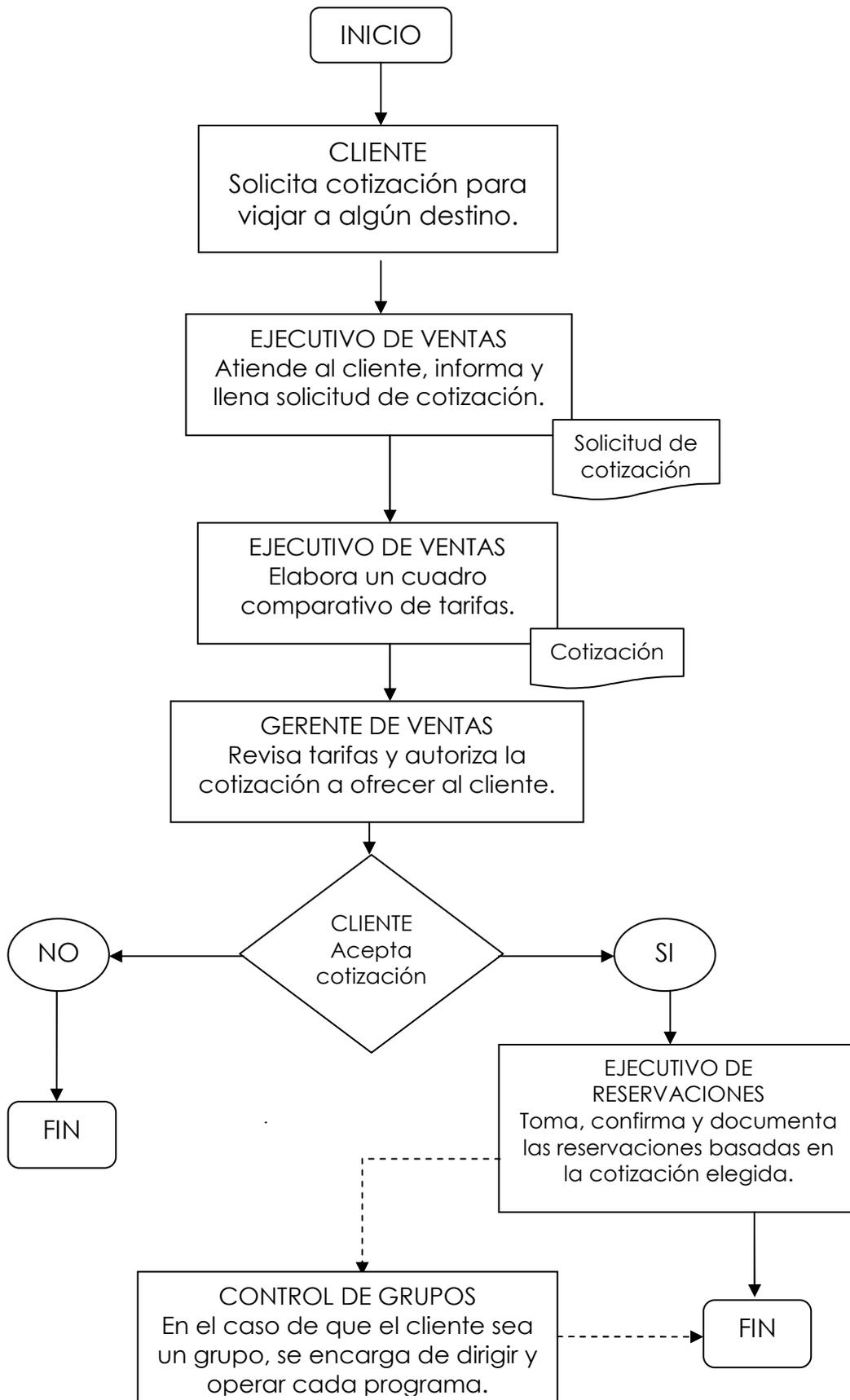
NORMAS DE OPERACIÓN:

* A ninguna propuesta se le dará seguimiento si no está aprobada por el Gerente de Ventas.

* Para dar seguimiento a cualquier propuesta no deberá presentar información incompleta.

* En todos los casos las propuestas serán atendidas por el Ejecutivo de Ventas y de Reservas.

DIAGRAMA DE FLUJO



DESCRIPCIÓN DIAGRAMA DE FLUJO

Fecha de elaboración: Diciembre 2007

Última revisión:

Nombre del procedimiento: **VENTAS**

Código: **VEN-1**

No. de procedimiento: **1**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1		Surge la necesidad del cliente para viajar a algún destino.
2		El cliente solicita cotización.
3	EJECUTIVO DE VENTAS	Atiende al cliente, informa y llena "solicitud de cotización".
4	EJECUTIVO DE VENTAS	Elabora cuadro comparativo de mínimo 3 cotizaciones.
5	GERENTE DE VENTAS	Revisa tarifas y autoriza la cotización a ofrecer al cliente.
6		El cliente acepta o rechaza la cotización.
7		En caso de aceptar se traslada al Ejecutivo de Reservaciones.
8	EJECUTIVO DE RESERVACIONES	Toma, confirma y documenta las reservaciones basadas en la cotización elegida.
9		En caso de que la cotización se trate de un grupo se traslada al Control de Grupos.
10	CONTROL DE GRUPOS	Se encarga de dirigir y operar cada programa.
11		FIN

RELACIÓN DE FORMATOS

NO.	NOMBRE	CÓDIGO	CARACTERÍSTICAS	DESTINO
1	Solicitud de Cotización	VSC-1	Una cara/un original	Jefe de Control de Grupos Ejecutivo de Ventas Gerente de Ventas
2	Cotización	VCC-1	Una cara/un original	Jefe de Control de Grupos Ejecutivo de Ventas Ejecutivo de Reservaciones Gerente de Ventas

FORMATO VSC-1

SOLICITUD DE COTIZACIÓN										
<p>Salto del Venado No.7, Balcones del Valle Tlalnepantla, Estado de México, CP 54020 Tel: +52 (55) 52394793 Fax: +52 (55) 57838130</p> <p>DATOS DEL SOLICITANTE</p> <p>HOMBRE DIRECCIÓN TELEFONOS</p>	<p>ASESOR: FECHA:</p> <p>CLASE: <input type="checkbox"/> EJECUTIVA <input type="checkbox"/> SENCILLA <input type="checkbox"/> VIP <input type="checkbox"/> PAQUETE</p> <p>HABITACION: <input type="checkbox"/> DOBLE <input type="checkbox"/> SENCILLA <input type="checkbox"/> ESPECIAL</p> <p>Prioridad <input type="checkbox"/> Urgente <input type="checkbox"/> Estandar</p> <p>PROGRAMACIÓN:</p>									
<p>PRESUPUESTO ACEPTADO: NUEVO CLIENTE: (SI/NO) TIPO DE MONEDA:</p>	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Prioridades del solicitante</td> <td style="width: 50%;">precio</td> <td style="width: 50%;">40.00%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>calidad</td> <td>20.00%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>servicio</td> <td>40.00%</td> </tr> </table>	Prioridades del solicitante	precio	40.00%		calidad	20.00%		servicio	40.00%
Prioridades del solicitante	precio	40.00%								
	calidad	20.00%								
	servicio	40.00%								
<p>DESCRIPCIÓN COMPLETA Y DETALLADA DEL VIAJE:</p>										
<p>OBSERVACIONES</p>										

FORMATO VCC-1

Salto del Venado No.7, Balcones del Valle
 Tlalnepantla, Estado de México, CP 54020
 Tel: +52 (55) 52394793
 Fax: +52 (55) 57838130

DESTINO:

COTIZACIÓN	
SOLICITANTE	
FECHA INICIO:	
FECHA FINAL:	
CLASE:	HABITACION:
EJECUTIVA <input type="checkbox"/>	DOBLE <input type="checkbox"/>
SENCILLA <input type="checkbox"/>	SENCILLA <input type="checkbox"/>
VIP <input type="checkbox"/>	ESPECIAL <input type="checkbox"/>
PAQUETE <input type="checkbox"/>	
PROGRAMACIÓN:	Prioridad
	Urgente <input type="checkbox"/>
	Estandar <input type="checkbox"/>

PRESUPUESTO ACEPTADO:

NUEVO CLIENTE: (SI/NO)

TIPO DE MONEDA:

Prioridades del solicitante		
precio	40.00%	
calidad	20.00%	
servicio	40.00%	

DESCRIPCIÓN COMPLETA Y DETALLADA DEL VIAJE:

OPCIONES

Proveedor **Contacto** **Telefono**

COSTO	CONDICIONES DE PAGO	T. E.	CALIDAD	SERVICIO POST VENTA	VALOR AGREGADO

Proveedor **Contacto** **Telefono**

COSTO	CONDICIONES DE PAGO	T. E.	CALIDAD	SERVICIO POST VENTA	VALOR AGREGADO

Proveedor **Contacto** **Telefono**

COSTO	CONDICIONES DE PAGO	T. E.	CALIDAD	SERVICIO POST VENTA	VALOR AGREGADO

COTIZACIÓN APROBADA

V.O. BO.

 NOMBRE Y FIRMA
 SOLICITANTE

 NOMBRE Y FIRMA
 JEFE DE GRUPOS
 ASISTENTE DE TRÁFICO

PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

TITULO	FINANZAS
NÚMERO	2
NÚMERO DE CÓDIGO	FIN-2

PROPÓSITO:

Mantener un servicio de calidad optimizando los tiempos de entrega y recepción de documentos necesarios para los trámites del cliente, así como las cobranzas y pagos a proveedores.

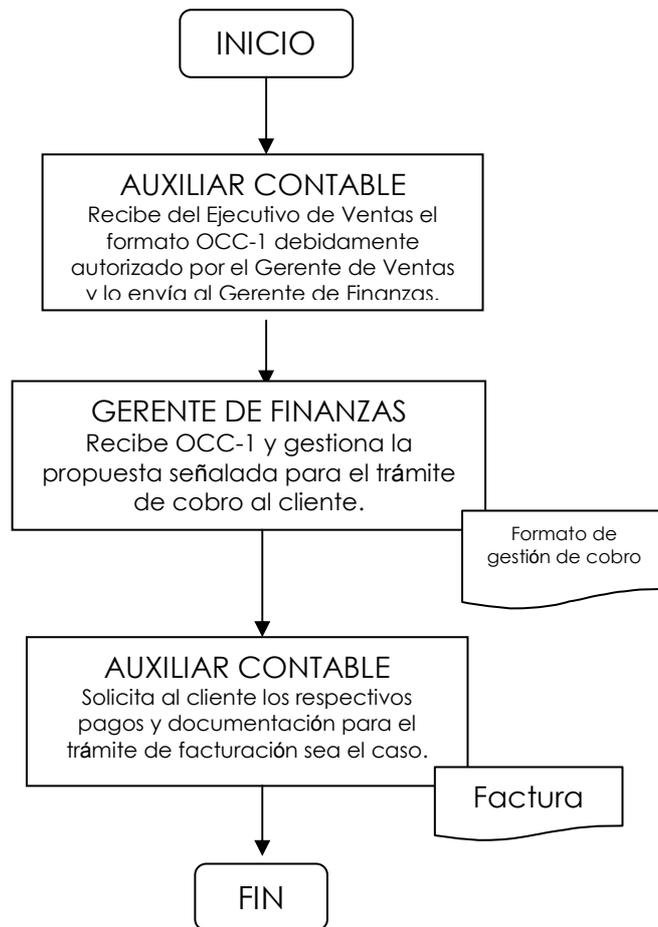
NORMAS DE OPERACIÓN:

* A ninguna propuesta se le dará seguimiento si no está aprobada por el Gerente de Finanzas.

* Para dar seguimiento a cualquier propuesta no deberá presentar información incompleta.

* En el caso de boletos de avión, no habrá liberación de boletaje hasta el cubrimiento total o en su caso parcial de los pagos acordados entre el cliente y el Gerente de Finanzas.

DIAGRAMA DE FLUJO



DESCRIPCIÓN DIAGRAMA DE FLUJO

Fecha de elaboración: Diciembre 2007

Última revisión:

Nombre del procedimiento: **FINANZAS**

Código: **FIN-2**

No. de procedimiento: **2**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	AUXILIAR CONTABLE	Recibe del Ejecutivo de Ventas el formato OCC-1 debidamente autorizado por el Gerente de Ventas y lo envía al Gerente de Finanzas.
2	GERENTE DE FINANZAS	Recibe OCC-1 y gestiona la propuesta señalada para el trámite de cobro al cliente.
3	AUXILIAR CONTABLE	Solicita al cliente los respectivos pagos y documentación para el trámite de facturación sea el caso.
4		FIN

RELACIÓN DE FORMATOS

NO.	NOMBRE	CÓDIGO	CARACTERÍSTICAS	DESTINO
1	Formato de gestión de cobro	FGC-1	Una cara/un original	Gerente de Finanzas Auxiliar Contable
2	Factura	FACT-1	Una cara/2 copias	Auxiliar Contable Cliente

FORMATO FGC-1

CONTROL DE GESTIÓN DE COBRO

NOMBRE DEL CLIENTE O REPRESENTANTE DEL GRUPO:

NO. DE PERSONAS: _____

ADULTOS: _____

NIÑOS: _____

PERÍODO DEL VIAJE:

DEL _____ AL _____ DE _____

COTIZACIÓN FINAL: \$

DESGLOCE:

INCLUYE:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

VALIDACIÓN PARA GESTIÓN

OBSERVACIONES:

ELABORÓ: _____

FECHA: _____

FACT-1

CENTURY VIAJES, S.A. DE C.V.

Salto del Venado No. 7, Balcones del Valle,
Tlalnepantla, Estado de México, C. P. 54020
Tel.: (55) 5239 4793
Fax: (55) 5783 8130

R.F.C. CCCC260826VVV

FACT. 001

NOMBRE:
DIRECCIÓN:

R.F.C.:
FECHA: DÍA _____ MES _____ AÑO _____

DESCRIPCIÓN:

COSTO UNITARIO SUB TOTAL

SUB TOTAL
IVA 15%
TOTAL

IMPORTE CON LETRA:

CONCLUSIONES

Hoy en día una Organización, cual sea su giro, para poder ser más competitiva debe realizar cierta metodología en el manejo de sus recursos, se dice entonces que las Administración debe:

- Evaluar a la empresa como estructura.
- Evaluarse internamente, es decir por departamento.
- Evaluar constantemente a su personal.
- Evaluar a su competencia.

Para ello podemos utilizar herramientas administrativas, entre ellas tenemos los manuales administrativos, los cuales se basan en las estrategias a seguir, los objetivos a lograr, las necesidades y cargas de trabajo de cada puesto.

Los manuales administrativos nos sirven como el documento idóneo para la operación de una estructura organizacional y contribución a su mejoramiento.

Por último podemos decir que la empresa en la cual se realizó la investigación podría incrementar eficiencia en sus condiciones como son:

- ✓ Identificar claramente sus objetivos.
- ✓ Disminuir su rotación.
- ✓ Minimizar tiempos.

Y darle con esto a la organización mejores oportunidades para poder competir ventajosamente en su medio.

Para poder realizar este trabajo fue necesario investigar, recopilar y analizar la situación real de la organización, de este modo pudimos darnos cuenta de la necesidad tan grande de utilizar los manuales administrativos puesto que son necesarios para el mejor funcionamiento de la misma.

Con la elaboración de los manuales y bajo un esquema de optimización de recursos se puede proponer entonces la oportunidad de una mayor venta de viajes y paquetes.

BIBLIOGRAFÍA

- **Administración Contemporánea.**
Garza Treviño, Juan Gerardo. Ed. Mc Graw Hill, 2ª ed., 2000
- **Administración de empresas: teoría y práctica.**
Reyes Ponce, Agustín. Ed. Limusa, México 2005
- **Administración de personal.**
Desler, Gary. Ed. Prentice Hall, 6ta. ed., México 1996
- **Apuntes para el curso de introducción al estudio del turismo.**
INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIONES TURÍSTICAS. México 1974
- **Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas.**
Rodríguez Valencia, Joaquín. Ed. Thomson, 4ª ed., México 1996
- **Como elaborar y usar los manuales administrativos.**
Rodríguez Valencia, Joaquín. Ed. Ecafsa, México 1999
- **Dirección y gestión de empresas del sector turístico.**
Martín Rojo, Inmaculada, Ed. Pirámide, Madrid 2004
- **El Análisis de Puestos.**
Reyes Ponce, Agustín. Ed. Limusa, México 1982
- **El Proceso Administrativo.**
Fernández Arena, José Antonio. Ed. Diana, 11ª ed., México 1977
- **El Turismo a la vista de los postulados políticos doctrinales del movimiento revolucionario. Comisión Técnica de Turismo del PRI.**
Herrerías, Armando. México. 1964
- **Fundamentos de la administración.**
Münich Galindo, Lourdes. Ed. Trillas, 7ª ed., México 2006
- **Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico.**
Hernández y Rodríguez, Sergio, México. Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2003
- **Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico.**
Hernández Rodríguez, Sergio. Ed. Mc. Graw Hill, México D.F. 2003
- **Introducción a la metodología de la Investigación. Casos Aplicados a la Administración.**
Zorrilla Arena, Santiago. Ed. Mc Graw Hill, 6ª ed., México 1992
- **Introducción a los negocios. Operación de la Empresa.**
Prieto Sierra Carlos, Ed. Banca y Comercio México, 2005
- **Introducción al estudio del turismo. Textos Universitarios.**
Ortuño Martínez, Manuel. México 1996
- **Introducción a los Negocios: Operación de la Empresa.**
Prieto Sierra, Carlos. Ed. Banca y Comercio, 7ª ed., México. 2005

- **La gestión del crecimiento de la empresa.**
Canals Margalef, Jordi. Ed. Mc Graw Hill, Madrid 2000
- **La reorganización en la empresa: guía para estructurar trabajos Semestrales.**
García Martínez, José G. Ed. Trillas, México 2003
- **La Sociología de la Empresa.**
Guzmán Valdivia, Isaac. Ed. Jus, México 1963
- **LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES 2007. Art.1º, 25, 51, 58, 87, 207, 212, 213.**
- **Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas.**
Duahlt Krauss, Miguel A. Fondo editorial F.C.A. UNAM, México. 2000
- **Memoria de labores.**
DEPARTAMENTO DE TURISMO. México 1974
- **Metodología de la investigación.**
Hernández Sampieri, Roberto. Ed. Mc Graw Hill, 4ª ed., México. D.F. 2006
- **Métodos y Técnicas de Investigación.**
Münich Galindo, Lourdes. Ed. Trillas, México 1993
- **Organización de empresas, análisis, diseño y estructura.**
Franklin Fincowsky, Benjamin. Ed. Mc Graw Hill, México 1998
- **Organizaciones: estructura y proceso.**
Hall, Richard. Ed. Prentice Hall Intl., 3a. ed., Englewood Cliffs, Nj 1983
- **Organización y Dirección de Empresas.**
Plowman, Petersen. Ed. Uthea, México 1980
- **Organización y Métodos en la Administración Pública.**
Quiroga Leos, Gustavo. Ed. Trillas, 2ª ed., México 1988
- **Planeación y organización de empresas.**
Gómez Ceja, Guillermo. Ed. Mc Graw Hill, México 1994
- **Principios de administración.**
Terry, George R. y Stephen G. Franklin. Ed. CECSA, México1980
- **Teoría General de Turismo.**
Ramírez Blanco, Manuel. Ed. Diana, 2ª ed., México D. F. 1981
- **Tesis Profesional. Propuesta de un modelo administrativo para una empresa comercializadora de material eléctrico.**
Rubio Esquivel, Isabel. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, 1ª ed., Estado de México 2003
- **Tesis Profesional. ¡Un problema!, ¡Una Hipótesis!, ¡Una Solución!**
Sánchez Ambriz, Gerardo y Ángeles Dauahare, Marcela. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, 1ª ed., México D.F. 2002

BIBLIOGRAFÍA DE INTERNET

- <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>
- Portal del Sistema de Información Empresarial Mexicano