

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

L
Dej.



**IMPLEMENTACION DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA EN UNA CADENA DE
AGENCIAS DE VIAJES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

EDNA GABRIELA CASTRO SALAZAR

1993

GUADALAJARA, JALISCO, 1980



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

I N D I C E

	PAG.
1. INTRODUCCION.....	8
1.1 Importancia de la Auditoría Administrativa.....	8
1.2 Resumen del Trabajo a Realizar.....	10
2. TRABAJOS PRELIMINARES.....	14
2.1 Entrevista con el Cliente.....	14
2.1.1 Condiciones y Lineamientos para Realizar la Auditoría.....	14
2.1.2 Exposición de Problemas y Necesidades.....	15
2.1.3 Solicitud del Manual de Organización y Documentos Administrativos.....	16
2.2 Entrevista con el Encargado Administrativo de la Agencia Matriz.....	16
2.2.1 Exposición de Problemas y Necesidades.....	17
2.2.2 Presentación con el Personal de la Agencia.....	17
2.3 Entrevista con el Encargado Administrativo de la Agencia Sucursal No.1 (Ubicada en Guadalajara).....	18
2.3.1 Exposición de Problemas y Necesidades.....	18
2.3.2 Presentación con el Personal.....	19
2.4 Entrevista con el Encargado Administrativo de la Agencia Sucursal No.2 (Ubicada en Ocotlán, Jal.).....	19
2.4.1 Exposición de Problemas y Necesidades.....	19
2.4.2 Presentación con el Personal.....	20

3. FORMULACION DEL PROGRAMA.....	21
3.1 Contenido del Programa.....	21
3.2 Elaboración del Programa.....	21
4. RECOPIACION DE INFORMACION.....	27
4.1 Agencia Matriz.....	27
4.1.1 Inspección y Observación.....	27
4.1.2 Revisión de Documentos y Archivos.....	30
4.1.3 Cuestionarios; Análisis de Puestos y Administrativo	31
4.1.4 Entrevistas con el Personal.....	38
4.2 Agencia Sucursal No.1	39
4.2.1 Inspección y Observación.....	39
4.2.2 Cuestionarios de Análisis de Puestos y Administrativo.....	40
4.2.3 Entrevistas con el Personal.....	42
4.3 Agencia Sucursal No.2	42
4.3.1 Inspección y Observación.....	42
4.3.2 Cuestionarios de Análisis de Puestos y Administrativo.....	43
4.3.3 Entrevistas con el Personal.....	44
5. VERIFICACION DE LA INFORMACION.....	46
5.1 Manual Administrativo.....	46
5.1.1 Índice.....	46
5.1.2 Prologo.....	46
5.1.3 Objetivos de la Empresa.....	47
5.1.4 Políticas.....	48
5.1.5 Reglamentos.....	50

5.1.6 Organigrama	
5.1.7 Descripción de Puestos.....	52
5.1.8 Diagrama de Operaciones	
5.1.9 Procedimiento (Pasos Diag. de Operación).....	71
5.1.10 Papelería Anexos: en Orden Mayúsculas.....	80
6. ANALISIS DE LA INFORMACION.....	81
6.1 Objetivos del Análisis.....	81
6.2 Agencia Matriz.....	81
6.2.1 Personal.....	81
6.2.2 Materiales.....	86
6.2.3 Tiempo.....	87
6.2.4 Tecnología.....	87
6.3 Agencia Sucursal No. 1.....	88
6.3.1 Personal.....	88
6.3.2 Materiales.....	89
6.3.3 Tiempo.....	89
6.3.4 Tecnología.....	89
6.4 Agencia Sucursal No. 2.....	89
6.4.1 Personal.....	89
6.4.2 Materiales.....	90
6.4.3 Tiempo.....	90
6.4.4 Tecnología.....	90
7. ANEXOS (Orden Alfabético en Minúsculas).....	91
8. FORMULACION DEL REPORTE O INFORME FINAL.....	92
7.1 Propósito de la Auditoría.....	99
7.2 Hechos Relevantes Generales.....	99

7.3 Hechos Relevantes Departamentales.....	101
7.4 Recomendaciones.....	104
7.5 Anexos (Orden Numérico).....	109
9. PLAN DE REORGANIZACION.....	110
10. BIBLIOGRAFIA.....	114

CAPITULO I

INTRODUCCION

El curso que sigue una empresa durante su desarrollo, atiende la necesidad de una evaluación periódica o eventual que nos permita conocer la efectividad con que se han llevado a cabo los objetivos trazados y la forma en que podría mejorar el trabajo realizado, con el fin de obtener los máximos beneficios de los recursos; tanto humanos como materiales de que se dispone.

La Auditoría Administrativa es una herramienta que usan las empresas o instituciones para examinar la satisfacción de dichos objetivos, en base a los niveles jerárquicos, su estructura y participación de los integrantes de la organización; así como facilidades humanas y físicas que intervienen en las funciones de la misma.

IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

En ningún país por poderoso que éste sea, se pueden dar el lujo de malgastar sus recursos, ya que éstos son la base para su constante progreso. Por lo cual para toda institución el hecho de administrar adecuadamente los recursos con los que cuenta, asegura un gran porcentaje para el éxito de su empresa.

La Auditoría Administrativa revisa y evalúa: la planeación, - organización, dirección y control de la empresa ayudando a complementar la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas. Dando así la pauta para mejorar el aprovechamiento de los recursos disponibles, tomando en cuenta que todo sistema de trabajo implantado dentro de una organización está expuesto a cambios, y que dichos cambios siempre serán tendientes a beneficiar los intereses empresariales, ya sea que faciliten la realización del trabajo, omitiendo pasos innecesarios, ahorrándoles tiempo y por lo tanto dinero, o porque traiga consigo un método que supere al actual en cuanto a tecnología, - aumentando la productividad, del trabajo o eliminando personal.

William P. Leonard, en su libro de "Auditoría Administrativa" menciona la importancia de prevenir los acontecimientos que afectarían de una forma u otra la productividad de la empresa, haciendo de esto - una comparación con lo que sería una enfermedad detectada cuando presenta los primeros síntomas, a la gravedad a la que se afrontaría una persona cuando el mal está ya avanzado, debido a la falta de un chequeo - temporal. De igual forma nos muestra los problemas que existen dentro de una organización, que debido a la falta de vigilancia, llevan a la quiebra a la empresa, puesto que el problema se encuentra cuando éste ya no tiene remedio o está muy adelantado, lo cual denota la importancia de la Auditoría Administrativa, en este caso no sólo para encontrar la solución a problemas existentes en la actualidad, sino como medio de prevención a problemas futuros o potenciales.

RESUMEN DEL TRABAJO A REALIZAR:

El trabajo que se realizará consiste en la aplicación de una Auditoría Administrativa en una cadena de agencias de viajes, la cual - pasa por una etapa de problemática en base al personal que labora en dicha empresa.

Teniendo como objetivo principal detectar el por qué de la - problemática, así como posibles soluciones y mejorar dentro de la organización y su desarrollo administrativo.

La realización de esta Auditoría tendrá sus bases en la Agencia Matriz, puesto que de ésta dependen las otras 2 agencias en cuanto a control Gerencial y Contable se refiere, ya que éstas tienen un Gerente Administrativo que se encarga de su manejo, por lo que se presentará por separado el trabajo de investigación que sobre cada agencia se realice para poder así dar inmediata atención a los problemas que por su importancia lo ameriten, por conducto de encargado Administrativo de la Agencia. El informe final así como el plan de reorganización serán únicos y dirigidos a la Gerencia General que fue la que contrató nuestros servicios.

Trabajo Preliminares:

Antes de dar inicio a la Auditoría, se entrevistará al clien-

te (las veces que sea necesario) con el fin de asentar las condiciones de trabajo así como: El propósito de la Auditoría, estimación del tiempo que tomará realizarla, presentación con el personal de la empresa y todos aquellos puestos que requieran ser definidos antes de iniciar el trabajo.

Formulación del Programa:

Es indispensable hacer un programa de trabajo que determine - el curso de acción que habrá de seguir durante su desarrollo la Auditoría Administrativa.

Empezando con una ligera introducción sobre los datos más importantes de las agencias y su funcionamiento para que a continuación - se defina el objetivo de la Auditoría, condiciones de trabajo y forma - de realizarlo.

Recopilación de la Información:

Los datos que se obtendrán para la realización de la Auditoría, serán recopilados valiéndonos de los siguientes medios: Inspección y observación, revisión de documentos, aplicación de cuestionarios administrativos y análisis de puestos, y entrevistas con el personal.

Verificación de la Información:

Para mayor objetividad del análisis realizado, se integrarán los datos recopilados aisladamente registrándose mediante un Manual Administrativo, el cual incluye: Los objetivos de la empresa, políticas, reglamentos, organigrama, descripción de puestos y diagrama de flujo.

Análisis de la Información:

Se fragmentará el área sujeta a estudio, de manera que se presenten los hechos que por su naturaleza son determinantes para llevar a cabo cualquier mejorar, siendo la forma de presentar dicho análisis la especificación de los recursos con los que dispone la empresa: personal, materiales, tiempo y tecnología.

Formulación del Reporte o Informe Final:

Se realizará un informe final el cual llevará los siguientes puntos dentro de su contexto:

El propósito de la Auditoría, hechos relevantes generales, hechos relevantes departamentales, recomendaciones o posibles soluciones a los problemas encontrados, y anexos; que vienen a ser toda la papelería que nos sirva para ampliar la información.

Una vez aceptadas las propuestas o recomendaciones que se hicieron en el informe, se realizará un plan mediante el cual se llevarán a cabo, el cual será discutido con los Gerentes Administrativos de cada agencia, así como con el Gerente General de las mismas, el cual se efectuará como último punto de nuestro trabajo.

CAPITULO II

TRABAJOS PRELIMINARES

ENTREVISTA CON EL CLIENTE:

El primer contacto que se tuvo en la Auditoría Administrativa con la empresa, fue una entrevista con el cliente, con el fin de aclarar puntos, darle a conocer a grandes rasgos, en qué consistirá nuestro trabajo así, como determinar el tiempo de inicio y duración de la Auditoría siendo su duración acordada de 2 meses y medio; además se tocaron los puntos que se explican a continuación:

Condiciones y lineamientos para realizar la Auditoría:

Se acordó que durante el desarrollo de nuestro trabajo se nos otorgarían todas las facilidades que de acuerdo al departamento, fuéramos necesitando. También se trató el asunto referente al momento en que sería más adecuado realizar las encuestas con el personal puesto que el periodo de Auditoría abarcará una de las épocas más importantes en ventas para la empresa, que es semana santa, y por lo tanto una temporada con mucho trabajo para los empleados, en la que no conviene interrumpir sus labores, por lo cual se tomará ese tiempo en investigaciones de otro tipo como serían inspección y observación así como revisión de documentos.

En cuanto a información se refiere, no existe impedimento para obtenerla de cualquiera de las fuentes que encontremos dentro de la empresa; así como tampoco lo existe para el tipo de información siempre y cuando sirva para el desarrollo de nuestro trabajo.

Exposición de Problemas y Necesidades:

El cliente dio a conocer las áreas, o departamentos en los que actualmente se tenían problemas. Siendo el departamento de Contabilidad una de las principales causas de problemática en la empresa, ya que no existe una buena organización en el desarrollo de sus actividades por lo que no se ha puesto al corriente la documentación existente hasta la fecha, aún después de haber contratado los servicios de un despacho Contable el cual trabaja en la compañía hace cinco meses. Lo mismo enfatizó para el registro de los movimientos que se realizan dentro de la organización ya que no se cuenta con un libro de clientes el cual indique el saldo de los mismos; lo que es indispensable para seleccionar los que más le convengan a la Empresa, y se puede considerar como una forma de control de suma importancia para el departamento de Crédito y Cobranzas.

Otro de los problemas expuestos por el Gerente General de la Compañía, es la falta de coordinación en el departamento de mensajería, puesto que no existe un reglamento o una forma de organización que per-

mita el desarrollo normal para las entregas que tienen que realizar los mensajeros.

Y como último punto se trató el problema que implica la falta de personal capacitado como consecuencia de renunciaciones por parte del mismo, cuando éste se ha considerado competente, o que sabe desarrollar con eficiencia su trabajo.

Solicitud del manual de organización y documentos administrativos:

Para ampliar nuestros conocimientos sobre el movimiento de las Agencias de Viajes y así poder hacer un análisis sobre bases preestablecidas, solicitamos cualesquier documento administrativo con el cual contará la empresa, para lo que nos informaron que no existía manual de organización (el cual elaboraremos durante el desarrollo de nuestro trabajo); siendo el único documento con el cual se dispone, un organigrama (ver anexo 1) que no tiene validez puesto que la empresa ha crecido y algunos puestos han cambiado.

ENTREVISTA CON EL ENCARGADO ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA MATRIZ:

La segunda visita que se realizó a la empresa fue con el fin de entrevistarnos con el Gerente Administrativo de la "Agencia Matriz",

en la cual iniciaremos nuestra auditoría y basaremos nuestro estudio.

Exposición de Problemas y Necesidades:

El Gerente Administrativo expuso los puntos que según su manera de ver, eran los principales problemas que se tenían en la Agencia:

Falta de personal capacitado:

Reservaciones-Sólo hay una persona capacitada para boletear internacional, la cual dejará su puesto al salirse de la empresa dentro de dos meses más. Lo mismo en tarifas para excursiones, no existe el personal adecuado con los conocimientos en este ramo.

En los departamentos de Crédito y Cobranza, así como en mensajería.

Presentación con el Personal de la agencia:

Para obtener la cooperación del personal con el que se va a trabajar es indispensable que el encargado del departamento haga una presentación de las personas que llevarán a cabo la auditoría, la cual se hizo acompañada de una breve reseña de lo que sería nuestro trabajo,

y el fin que éste persigue.

ENTREVISTA CON EL ENCARGADO ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA SUCURSAL No. 1
(ubicada en Guadalajara).

Se llevó a cabo una entrevista con el gerente o encargado de esta sucursal, con los fines aclaratorios del trabajo que se llevará a efecto dentro de esta sucursal, y se le informó también la manera en que se llevaría a cabo y la necesidad de cooperación de parte de esta persona y el personal que la asiste con el fin de facilitar el curso del trabajo, y se llegó a cerrar la entrevista habiendo llegado a un acuerdo entre las partes para solucionar las fallas y anomalías que se encuentren en el periodo que comprende este trabajo.

Exposición de Problemas y Necesidades:

Dado que el movimiento de esta sucursal es menor y la mayor parte del control de las actividades dependen de la oficina matriz, los problemas y necesidades a los que se enfrenta esta agencia se limitan a un solo caso en concreto, la organización en mensajería, podría ser el único caso que afecte al buen desarrollo de las actividades, pues esta sucursal depende directamente de la matriz para el servicio de mensajería, ya que el mismo departamento que da servicio a la matriz lo da a la sucursal, lo cual causa que se entorpezca la entrega de boletos, el

cobro de facturas y en muchos de los casos que el encargado administrativo de esta sucursal desempeñe las funciones de mensajería descuidando sus deberes. Se piensa en la necesidad de crear un propio departamento para uso exclusivo de esta sucursal.

Presentación con el Personal:

El encargado administrativo de la sucursal nos presentó con - la empleada que trabaja bajo su supervisión, a la cual también se le - dio una breve reseña del trabajo a realizar, después de esto contamos - con su apoyo para: facilitar el curso de la Auditoría.

ENTREVISTA CON EL ENCARGADO ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA SUCURSAL No.2
'Ubicada en Ocotlán).

Se realizó una entrevista con el encargado de esta agencia - con el fin de informarle sobre el trabajo a realizar y conocer su punto de vista a grandes rasgos acerca de las deficiencias y obstáculos que - encuentra para el buen funcionamiento de la agencia.

Exposición de Problemas y Necesidades:

El único problema que expuso fue el de no tener capacidad para atender el mercado con el que se cuenta.

Presentación con el Personal:

Esta agencia cuenta sólo con un Gerente Administrativo y una empleada encargada de ventas a la cual se nos presentó con el fin de ponerla al tanto de lo que se pretendía realizar y lograr así su cooperación.

CAPITULO III

FORMULACION DEL PROGRAMA

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

En la elaboración del programa se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- Datos Generales de la Empresa.
- 2.- Objeto de la Auditoría Administrativa.
- 3.- Areas que serán revisadas.
- 4.- Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- 5.- Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información.
- 6.- Personal que realizará la Auditoría y características de Este.
- 7.- Facilidades de que se dispone.
- 8.- Con quién se debe discutir los problemas que requieran inmediata atención.
- 9.- A quién se le debe reportar los resultados.
- 10.- Secuencia que deberá seguir la revisión.

ELABORACION DEL PROGRAMA:

La finalidad del programa es guiar al auditor con su trabajo,

de los puntos adecuados a revisar contenidos en un plan. Este trabajo se realiza a continuación.

PROGRAMA REALIZADO PARA EFECTUAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN UNA CADENA DE AGENCIAS DE VIAJES

Datos Generales:

La empresa "X" nació el 15 de diciembre de 1975, constituyéndose como una sociedad anónima, según consta en el acta constitutiva, - teniendo aportaciones de capital de 5 socios, de los cuales el socio ma yoritario es que ha estado al frente desde entonces, en el puesto de Ge rente General de la Agencia Matriz y otras 2 agencias sucursales, las - cuales se encuentran ubicadas, dos en Guadalajara, Jal., que son la Ma triz y una de las sucursales y la otra sucursal en Ocotlán, Jal.

Dentro de la estructura organizacional y en un nivel inmedia - to inferior al Gerente General, existe un gerente administrativo para - cada una de las 3 agencias, aunque el control principal sobre el manejo de éstas se encuentra en la Agencia Matriz.

Objeto de la Auditoría:

El objeto de esta Auditoría, es detectar los aspectos que en

una forma u otra, entorpezcan el desarrollo de las diferentes funciones que intervengan en la empresa, con el fin de poder mejorar el sistema - administrativo y funcional de la misma.

Áreas que Serán Sujetas a Revisión:

Serán revisadas todas las funciones que intervengan en el desarrollo de las actividades de la empresa, dando principal importancia a las áreas en donde se encuentra la problemática, las cuales se especifican a continuación:

a) Contabilidad.- Encontrar el por qué de los atrasos en el desarrollo de esta tarea, y la forma de organización que proporcionaría mejores resultados, así como sistemas de trabajo que mejoren la eficacia en su desempeño.

b) Capacitación.- Evaluar al personal con el fin de obtener su grado o nivel de preparación de acuerdo al puesto que desempeña, así como la forma en que se capacita al personal de la empresa y fallas que de esta función se deduzcan, con el propósito de conocer el por qué de las cargas de trabajo a determinadas personas.

c) Mensajería.- Revisar la organización de este departamento, para así poder deducir el problema que se tiene en la coordinación para la realización de sus funciones.

Personal que realizará la Auditoría y características del mis

mo:

Edna Gabriela Castro S.- Auditor Director.

Norma Leticia Vizcarra V.- Auditor Ayudante.

Considerándose como principiantes en el área de Auditoría Administrativa, para lo cual se cuenta con la asesoría de una persona experta en la materia.

Tiempo estimado para la realización del trabajo:

El tiempo que se estimó para la realización del trabajo es de: 2 meses y medio (del día 29 de febrero al 16 de mayo).

Fuentes de donde se obtendrá la información:

a) Inspección y Observación.- Obtendremos información sobre las instalaciones de la planta, así como de las operaciones rutinarias y el medio ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.

b) Revisión de Documentos.- Se revisarán los documentos administrativos y de personal con los que cuente la empresa, así como archivos.

c) *Cuestionarios.*- Se aplicarán cuestionarios para obtener información sobre las funciones que desempeña cada empleado de acuerdo al puesto, sobre su jerarquía en el organigrama y responsabilidades, así como habilidad mental o física que requiere el puesto. De la misma forma se aplicará un cuestionario a los Gerentes Administrativos, en el cual se trate lo referente a los puntos principales de la Administración en cada Agencia.

d) *Entrevistas.*- Se realizarán entrevistas aclaratorias para tratar dudas y complementar la información recopilada.

Facilidades de que se dispone:

Se tendrá puerta abierta en cuanto a la obtención de información que se requiera en nuestro estudio así como la ayuda del personal de la empresa para la aportación de datos y resolución de preguntas que estén a su alcance contestar.

Se contará también con la papelería y utensilios necesarios.

Con quién se debe discutir los problemas que requieran inmediata atención:

Con el Gerente Administrativo, el cual dará solución siempre

y cuando la decisión dependa exclusivamente de él.

A quién se le deberá reportar los resultados:

Al Gerente General.

Secuencia que deberá seguir la revisión:

- Primero se efectuará un estudio dentro de la agencia Matriz revisando:

Local y forma de acomodo, así como instalaciones, maquinaria y operaciones rutinarias. Se revisarán documentos administrativos, aplicarán cuestionarios sobre análisis de puestos y funcionamiento administrativo y se realizarán entrevistas - aclaratorias de dudas.

- Se hará un estudio similar para las agencias sucursales.

CAPITULO IV

RECOPIACION DE INFORMACION

AGENCIA MATRIZ:

Al obtener información de esta agencia se dará principal importancia a los departamentos que según las entrevistas con el cliente y Gerente Administrativo, son los de mayor problemática.

Inspección y Observación:

Después de un análisis detenido del local y sus instalaciones, se realizó un dibujo de la planta física y forma de acomodo del personal (anexo 2), así como las operaciones que a simple vista y por rutina diaria desempeñan los empleados, las cuales se especifican a continuación:

a) Mensajería.- Los empleados que realizan este trabajo, son dos, los cuales llevan y traen documentos, entregan boletos a los clientes en su domicilio y hacen otros encargos que intervienen en las operaciones de los empleados de las agencias y ameriten salir de éstas siempre y cuando el trabajo no involucre ningún otro trámite que no sea llevar y traer. Se les deja en un escritorio chico toda la documentación

con el fin de que ellos al llegar la acomoden y entreguen a su destinatario.

La observación que hizo énfasis dentro del estudio de este departamento, fue la notoria inconformidad por parte del personal para este departamento debido a las quejas de los clientes que no reciben a tiempo su boleto. Su medio de transporte es una motocicleta.

b) Reservas.- El personal de reservas se encuentra bajo la supervisión del Jefe de reservas que es quien les resuelve sus dudas, por ser el más capacitado en el ramo. Lo cual explica que sea una de las personas que se encuentra sobrecargado de trabajo.

Entre este personal se encuentran deficiencias al atender al público que busca excursiones al extranjero, siendo éstas una de las principales fuentes de ingresos para la empresa ya que por la falta de conocimientos o de interés al respecto, se le entrega al cliente que va en busca de este servicio sólo folletos y no se le da la atención necesaria para conseguir la venta de dicho servicio. Las personas que integran este departamento son seis.

c) Recepción.- La persona encargada de esta función, se encuentra la mayor parte del tiempo en el conmutador recibiendo llamadas y pasándolas a las personas que se encuentran menor ocupadas del departamento de reservas

d) Departamento de Contabilidad:

- Caja. La persona encargada de recibir facturas y dinero, - así como de cheques, se encuentra la mayoría del tiempo cargada de trabajo, por lo que se queda tiempo extra para poder ir un poco al corriente, utiliza durante el desarrollo de sus tareas principalmente la sumadora y además contesta el teléfono y escribe poco a máquina, su escritorio se encuentra siempre lleno de facturas y notas lo cual le dificulta el llevar un estricto control del dinero o pago que se le hace al entregarle factura de venta y otros documentos correspondientes a caja.

- Crédito y Cobranza. La persona que realiza este trabajo, - pasa la mayor parte del tiempo comunicándose telefónicamente con los - clientes de la empresa para recordarles su deuda o platicar con ellos - sobre la forma de pago que utilizarán, fecha, etc., realiza también - - otros trabajos que se especifican más adelante, pero dentro de sus labores se encuentran varios lapsos en los cuales se agota su trabajo y se encuentra desocupada.

- Control de Boletaje. La persona que desempeña esta función - pasa la mayor parte del tiempo usando la sumadora, utiliza también la - máquina de escribir aunque un poco menos y parece ser diestra en su trabajo, ya que lo desempeña con rapidez y da asesoría a la persona encargada de Caja, cuando ésta las solicita.

- Jefe del Departamento de Contabilidad. La persona que ocupa este puesto tiene poco tiempo dentro de la empresa, por lo cual no se encuentra bien definido su trabajo, siendo su función actual supervisar el trabajo del departamento y revisar sistemas, así como organizar del departamento.

- Asesor Fiscal y Administrativo (Staff). El encargado de este tipo de asesoría es un despacho el cual se encarga sólo del aspecto fiscal.

e) Gerente Administrativo. Da instrucciones sobre la forma de realizar su trabajo a parte del personal y atiende principalmente lo referente a reservaciones, siendo uno de los principales problemas la falta de tiempo para un control administrativo eficaz.

Revisión de Documentos y Archivos:

Al revisar los archivos, se encontró que durante el transcurso del año anterior varias personas habían dejado el trabajo y de lo referente a documentos administrativos con los que cuenta la empresa, sólo se encontró un organigrama (anexo 1), que no tiene validez a la fecha ya que han surgido muchos cambios, dentro de la organización, así como un documento mediante el cual certifica que los empleados de esta empresa se encuentran afiliados a la I A T A, que en su caso hace las -

veces de sindicato. (Asociación de Transporte Aéreo Internacional).

Cuestionario de Análisis de Puestos y Administrativo:

Se realizaron 2 tipos de cuestionarios, uno dirigido al personal administrativo y el otro al personal que labora en los demás departamentos (anexos 5 y 6), con los cuales obtuvimos la información que a continuación se señala:

- Gerencia Administrativa: Se especificó las funciones que desempeña dentro de su puesto, lo cual nos servirá para la descripción de puestos dentro del Manual de Administración que se desarrollará más adelante y del cuestionario administrativo se dedujo lo siguiente:

Debido al exceso de trabajo que tiene el Gerente Administrativo de esta agencia, cuenta con muy poco tiempo para realizar planes y objetivos que lleven a la agencia a una continua superación, para lo que propone la persona que ocupa este puesto, haya una descentralización de funciones y responsabilidades que le son directamente concernientes y poder así dedicar un poco más de su tiempo a la organización de la agencia.

Se informó sobre la mala estructuración de puestos dentro de la organización, así como falta de responsabilidad en el desempeño de

de sus deberes dentro de algunos puestos, ya que la duplicidad de funciones que en áreas tales como reservaciones existen, dan lugar a que algunas personas desatiendan parte de sus obligaciones. También se dio a conocer la posibilidad de transferir funciones a otros departamentos con el fin de quitar un poco la carga de trabajo que existe con determinadas personas, tales como el Jefe de Reservaciones. La encargada de Caja y la misma persona encargada de la gerencia administrativa.

Se hizo referencia sobre la forma de establecer políticas que es por medio de juntas periódicas que tiene la Gerencia con todo el personal de la agencia, las cuales no se encuentran escritas por lo que se olvidan y por lo tanto se violan, siendo la supervisión por parte del Gerente Administrativo, el único recordatorio para su cumplimiento.

Se hizo mención de la necesidad que había de renovar el sistema de trabajo ya que la empresa ha crecido y con ella las necesidades concernientes.

Sobre la capacitación al empleado se informó que antes de hacer una contratación a personas que no tienen experiencia en el ramo, se les da un curso de capacitación aparte de los que proporcionen las líneas aéreas y operadores.

En cuanto al equipo de trabajo, se dijo que no se le daba el

uso adecuado, o el aprovechamiento suficiente.

Se dijo también que el documento que trata los problemas de trabajo es un contrato establecido por la IATA, pero existen fallas en cuanto al control estricto de faltas, así como también como para el control de archivos confidenciales. Se sugirió para mejorar la eficiencia de la agencia una organización completa. Definir jerarquías y responsabilidades de cada uno y tratar de formar un equipo de trabajo eficiente y motivar la cooperación de los empleados para que sientan la empresa - un poco suya y entiendan los problemas que en ella existen para así poder superarlos.

- Mensajería: Se describió la rutina diaria de su trabajo, lo cual se especificará dentro del manual administrativo, lo mismo que sus deberes y jerarquía organizacional, dando especificaciones sobre el - - puesto se dijo que para ocupar un lugar en este departamento el grado mínimo de estudios es la primaria sin haber ningún curso o requisito sobre conocimiento que requiera el puesto ya que las instrucciones de trabajo. Dado el tipo de trabajo que realizan estas personas, no hay oportunidad de progreso dentro de la misma empresa. La parte que consideran más difícil dentro de su trabajo, es la entrega puntual de boletos ya que ellos hacen su programa con la documentación que les dejan sobre el escritorio y salen improvisados que tienen que entregar de urgencia - estropeando su plan de trabajo, siendo otro de los obstáculos que sólo

se cuenta con una motocicleta y no les rinde el tiempo. Una de las responsabilidades más grandes que tienen en el desarrollo de sus actividades es regresar con el efectivo de las ventas de los boletos y entregarlos a tiempo. La parte más desagradable de su trabajo es que les entreguen documentos urgentes a última hora, o ya que tengan ellos su programa.

- Reservaciones: Se aplicó un cuestionario al jefe de reservaciones en el cual se incluían preguntas de los dos cuestionarios realizados para este punto de recopilación de información, del cual se obtuvo los siguientes datos: Descripción del puesto, lo cual se especificará más adelante. Se especificó lo referente a conocimientos y experiencia que necesitaba una persona que fuera a ocupar este puesto para lo cual se dijo que era necesario tener estudios de turismo (no necesariamente licenciatura) saber inglés como mínimo, tener experiencia en agencias de viajes, y manejo de personal, así como buen criterio.

Sobre los errores que señalo dentro del sistema de trabajo se encuentran los siguientes: No hay control sobre reportes al día para detectar con mayor facilidad errores de pérdidas en boletos, o pagos con tarjeta de crédito (lo cual le corresponde al departamento de contabilidad) y así poder agilizar los reportes de esos mismos errores, sugiriendo un cambio en el sistema de caja puesto que a la persona encargada de este departamento se le deja la factura de venta junto con el di-

nero sobre el escritorio, habiéndose reportado ya pérdidas por no haber recibido el pago de dicha factura, contra la palabra de la persona que hizo la venta, la cual reporta haberse lo dado. También dio referencia sobre la falta de un curso de capacitación al personal para vender o botear tarifas especiales, así como excursiones al extranjero.

La conclusión que se obtuvo sobre el cuestionario aplicado al personal de reservaciones es lo siguiente: Se dio a conocer la rutina diaria de trabajo de las personas que trabajan en este departamento, así como jerarquía organizacional y especificaciones sobre su trabajo que consideraron eran dignas de mención, como: Requisitos indispensables para alguna persona que vaya a trabajar en este departamento, como son instrucción secundaria, conocimientos de inglés y nociones de mecánografía, así como estudios de turismo o a cambio de esto experiencia en alguna agencia de viajes y cursos sobre tarifas aéreas, seminarios de hotelería y excursión, siendo otro de los requisitos que se señaló como importante el tener buen carácter o haber tomado cursos de relaciones públicas ya que la mayoría de su trabajo consiste en tratar con los clientes y lograr ventas. Como la parte más difícil de su trabajo nombraron el trato con gente sin educación, trabajar con tarifas internacionales cuando hay escalas, y la venta de excursiones.

Nombraron como características desagradables de su trabajo - las preferencias que según se dice, tiene la gerencia con algunas em-

pleadas, las dificultades entre el mismo personal (mujeres), y el trato con gente de mal carácter.

- Recepción: Se notificó su rutina diaria y jerarquía dentro del organigrama dio a conocer requerimientos para ocupar su puesto, - siendo los principales, relaciones públicas, inglés y buena presentación. Dio a conocer como la parte más difícil de su trabajo, el controlar que no se deje colgado al cliente en el teléfono, y que se le atienda rápido y de buena manera.

- Departamento de Contabilidad: Se especificó la descripción de funciones de cada uno de los integrantes de este departamento, así como la información que a continuación se señala.

- Caja: El grado mínimo de preparación que requiere el puesto es secundaria, o comercio, siempre y cuando tenga nociones de contabilidad, o haya tenido alguna experiencia en el ramo. Dio a conocer como la parte más difícil de su trabajo control de Bancos, en cuanto a suber saldos existentes, (requisito indispensable al expedir cheques), ya que no es la única persona que maneja bancos, puesto que las agencias sucursales, así como el departamento de crédito y cobranza, hacen depósitos de los cuales no se entrega un reporte inmediato. Y como lo más desagradable de su trabajo, el recibir facturas fuera de tiempo, o que no vengán claras.

Crédito y Cobranza: La preparación que según se dijo, requiere este puesto, es haber estudiado comercio, además de experiencia en algún trabajo relacionado con el trato con la gente, obteniendo los demás conocimientos con dedicación y empeño dentro del propio trabajo. Se dijo no tener mayor complicación durante el desarrollo de sus actividades ya que la tarea a realizar es sencilla, sólo había un problema que es el de recibir facturas mal hechas, pues según informa la mayoría vienen mal sumadas, lo cual implica retrasos en corregir errores.

Control de Boletaje: Para ocupar este puesto, se necesita haber estudiado un curso sobre contabilidad, o ser contador privado, ya que su desarrollo es netamente contable. La persona que desempeña este trabajo dice no tener dificultades durante su desarrollo puesto que domina perfectamente sus funciones, siendo el único problema que le retarda el trabajo.

Jefe del Departamento de Contabilidad: Para el desempeño de este puesto se necesita una carrera de Contabilidad, además de tener experiencia en el ramo. Según dijo el encargado de este puesto que con un poco más de tiempo podría controlar este departamento y mejorar los sistemas de trabajo existentes, a lo cual añadió no tener mayor problema que el de adaptarse y comprender el movimiento para así empezar con los ajustes convenientes.

Asesor Fiscal y Administrativo: El despacho que da este tipo de asesoría, o más bien dicho el que se contrató en un principio para dar esta asesoría llevando la contabilidad de la agencia, se le redujo el trabajo a realizar netamente asuntos fiscales de la empresa, ya que no se logró poner al corriente varios de los aspectos contables que habían quedado a su cargo, siendo la nueva persona encargada del Departamento Contable quien tratará de hacerlo.

Entrevista con el personal:

Después de estudiar la información recopilada de los medios anteriormente mencionados, se entrevistó al personal con el cual quedaron dudas que fue: Al Gerente Administrativo, Jefe de Reservas y a una persona de reservas, la cual según nos informó el Gerente General, es muy probable que le den otro puesto dentro de la empresa, tratando respectivamente los temas que a continuación se muestran:

- Gerente Administrativo: Sugerencias que según su criterio, mejorarían el movimiento de la empresa, como es la distribución de responsabilidades que equilibrarán la carga de trabajo ya establecida.

- Jefe de Reservas: Parte de la entrevista que se le hizo a esta persona, fue con el fin de saber el por qué de su renuncia, así como día que piensa dejar el trabajo y persona que según su expe-

riencia en la compañía creyera que es la más capacitada para ocupar su puesto (de las que ya se encuentran trabajando dentro de la empresa) a lo que respondió que dejaba el trabajo dentro de la empresa) a lo que respondió que dejaba el trabajo puesto que no veía muchas posibilidades de progreso, y el sueldo lo consideraba bajo; para lo que agregó - que no pensaba dejar su trabajo antes de que terminara mayo, y sugirió a una persona de las que se encuentran dentro del departamento de reservaciones para que se quedara en su lugar, proponiendo que se le fuera entrenando en algunas áreas para que cualquier duda que sugiera en el desarrollo de su trabajo pudiera ser aclarada de inmediato.

- Persona de reservaciones que según el Gerente General, será promovida en su puesto: La cual nos notificó que se piensa abrir un nuevo departamento encargado exclusivamente de cuentas comerciales para el cual se está pensando tener tres personas bajo su cargo, ya que quedaría como encargado del departamento.

AGENCIA SUCURSAL No.1

Inspección y Observación:

Se hizo una visita a esta sucursal con fines puramente analíticos y primeramente se analizó la oficina como planta física, la forma en que está acomodado el mobiliario y los servicios con los que cuenta. (Ver anexo 3).

Asimismo se vio el movimiento en cuanto a trabajo que se realiza; en general el 80% de los clientes a los que se atiende en esta oficina son americanos, tiene poco movimiento de clientes normalmente y se considera como mejor temporada cuando los estudiantes norteamericanos tienen vacaciones que es cuando se registran mayores ventas. Por lo regular tienen tiempo libre en horas de trabajo. Se maneja como equipo teléfonos, calculadora, sumadora y máquina de escribir y el equipo está en buenas condiciones y es suficiente para el movimiento. El acomodo de los escritorios es funcional, no hay demasiado espacio pero es bueno, ya que cuenta con una pequeña salita de espera para clientes.

Cuestionarios de Análisis de Puestos:

Se le aplicó un cuestionario administrativo (Ver anexo No.5), a la persona que ocupa el puesto de gerente de la sucursal del cual se obtuvo la siguiente información: para ocupar el puesto de Gerente se necesita tener conocimientos adquiridos en base a estudios de turismo o en el desarrollo de la práctica y aunados a estos conocimientos, a todas las personas que ingresan a la empresa se les dan cursos y seminarios que aumentan la eficiencia. Del mismo modo se necesita saber manejar la calculadora, la sumadora, saber mecanografía, así como tēlex. La descripción y especificación del puesto se verán más adelante en el manual administrativo.

Asimismo esta persona declara que inclusive después de más de un año se le sigue capacitando; también afirma que se encuentra de acuerdo con la carga de trabajo que realiza y que no encuentra ninguna falla en el sistema administrativo y lo único que sugiere son más incentivos y motivación, para el mejor desarrollo del personal.

Se llevó a cabo otro cuestionario dentro de la sucursal, este cuestionario es de Análisis de Puestos, y a la persona que le fue aplicado es la única empleada de esta sucursal y se encuentra bajo la supervisión del Gerente y del cual se dedujo lo siguiente: para ocupar el puesto de reservaciones y ventas se necesitan conocimientos acerca de cómo manejar (Libro de registro de hoteles) OAG (Libro para consultar - llaje), saber manejar itinerarios, boletaje, tarifas, conocimientos teóricos de trabajo en Agencias de Viaje para estar más familiarizado con esta actividad cuando se ingresa a una empresa de este tipo; señala como parte importante los conocimientos teóricos o por lo menos básicos para conocer claves, simbología y términos usuales y no cometer errores por falta de eso. Como parte de la capacidad o requerimientos es saber mecanografía, en un grado aceptable, saber utilizar la sumadora, la calculadora como parte fundamental y como requisito no indispensable saber manejar el Télex ya que no se tiene asignado en el trabajo, hacer reservaciones por este medio. De clara que está conforme con la carga de trabajo que tiene y que no encuentra fallas en el sistema que le afectan.

Para ver descripción del puesto, consultar el manual administrativo.

Entrevistas con el Personal:

Este punto tiene la finalidad de aclarar dudas, o resolver incógnitas que hayan quedado después de realizados los cuestionarios. Se trató el punto de la capacitación sobre tarifas, hotelería, operadores terrestres, etc.; así como también el punto de la descentralización, independizarse un poco de la agencia matriz en sus funciones y una forma de solución al problema que sugieren es la capacitación del personal en sus distintas áreas.

AGENCIA SUCURSAL NO. 2

Inspección y Observación:

Se hizo una visita a la sucursal ubicada en la población de - Ocotlán, Jalisco; en la cual el fin de ésta fue de observar las instalaciones y funcionalidad de la misma como oficina y al mismo tiempo analizar el movimiento de clientes, la forma de trabajar y el ambiente en general que impera allí. Planta Física (Ver Anexo No.4).

Se trata de una planta física de tamaño no muy grande (Ver -

Anexo No.4) tiene acomodados 2 escritorios de la siguiente manera, enseguida de la sala de espera para clientes, el escritorio de la empleada de reservaciones y ventas y en la parte posterior a ella el escritorio que da servicio al Gerente de la sucursal. Tienen poco equipo, pues sólo cuenta con dos máquinas de escribir, una sumadora, una calculadora, una línea telefónica con una extensión y un aparato Kooler en condiciones aceptables. Se tiene buena captación de clientes en relación al medio, se pudo observar buena demanda de parte de los habitantes de la población.

Cuestionarios de Análisis de Puestos y Administrativos:

Se obtuvo una cita con el Gerente de la sucursal con el fin - de aplicarle un cuestionario de tipo administrativo (Ver Anexo No.5) en el cual declara lo siguiente: Cree que para ocupar el puesto que él desempeña es necesario tener conocimientos adquiridos en universidades o escuelas técnicas dentro del ramo turístico o tener experiencia en el - ramo por haber trabajado antes en esto.

Del mismo modo afirma, que no tiene problemas internos ni con la Agencia Matriz; declara que se siente responsable de la imagen de la empresa en ocoatlán y que por lo mismo quiere su prestigio y su progreso. Como sugerencia expone que sería bueno dar más promoción de ventas a nivel personal para aumentar la captación de clientes para excursiones. -

Entre las necesidades que encuentra actualmente se encuentran las siguientes: para dar un mejor servicio a los clientes se necesita otra línea telefónica, lo mismo que para facilitar la comunicación con las líneas aéreas y hoteles; también como la demanda ha tenido un incremento considerable sería conveniente crear una nueva plaza para un empleado de oficina que viniera a aminorar la carga de trabajo del personal actual.

En esta misma sucursal se aplicó otro cuestionario de Análisis de Puestos (Ver Anexo No.6) a la persona encargada de Reservas y Ventas, la cual afirma lo siguiente: para desempeñar este puesto con eficacia es necesario que la persona cumpla con los requisitos académicos que pide la empresa como son escolaridad mínima de primaria, secundaria y comercio, en el caso de tener estudios superiores a éstos, sería preferible. En el desarrollo de su trabajo ha podido constatar que a muchos clientes no se les da el servicio que requieren porque la persona que es el Gerente debiendo primero sugerir al cliente la ruta más indicada a su criterio la quiere imponer, olvidándose de que el cliente es uno de los factores más importantes para la empresa, causando la pérdida de esos clientes y por lo tanto, menos ventas para la empresa, esto como un problema que se ha podido detectar.

Entrevistas con el Personal:

Se hizo una entrevista con las dos personas que laboran en la

sucursal, en la cual manifestaron que las necesidades más imperiosas - por las que atraviesa esta oficina actualmente es en primer término ampliar o cambiar la planta física; además se requiere de otro empleado de oficina y en consecuencia se necesitará más mobiliario y equipo para esta nueva persona. Otra proposición sería contratar una persona como contacto de ventas (trabajo a comisión), para que se dedique a promocionar la empresa y haga visitas domiciliarias a posibles clientes para aumentar ventas.

CAPITULO V

VERIFICACION DE LA INFORMACION

MANUAL ADMINISTRATIVO:

Indice

Prólogo

Objetivos de la Empresa

Políticas

Reglamentos

Organigrama

Descripción de Puestos

Diagrama de Operaciones

*Procedimiento (Pasos que sigue
el diagrama de Operaciones)*

PROLOGO

El manual que se elaborará a continuación es un documento de vital importancia en una organización ya que lleva un procedimiento administrativo que indica la estructura de la empresa, así como el fin que persigue, y la forma detallada que se ha establecido para llegar a lograr ese objetivo.

Con este trabajo se pretende dejar una constancia por escrito

de los lineamientos bajo los cuales trabaja esta organización de manera que si existiera alguna duda, tener en dónde consultar y lograr así una mejor captación de los deberes que requiere el puesto, así como responsabilidades de cada miembro que forma parte de la empresa y forma de realizar su trabajo; para poder así tener un mejor control de las actividades y requerimientos de trabajo, así como una secuencia perfectamente establecida de los pasos a seguir para lograr la meta fijada.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Para la superación constante en el desarrollo de un trabajo, es necesario trazar nuevos objetivos con el fin de lograrlos e intentar de nuevo sin estancarse o retroceder en las miras del progreso.

Así esta empresa tiene como objetivo la constante superación. En cuanto a ventas, servicio y lograr la preferencia del público o clientes potenciales en mayor proporción cada vez.

Siendo otro de los objetivos principales, lograr siempre armonía en el trabajo para obtener la satisfacción del empleado y así poder contar con la cooperación de los mismos durante el desempeño de sus labores y contribuyan de esta forma al desarrollo de la empresa.

En base a la captación de clientes, la empresa se ha fijado -

otro objetivo que lleva como fin ganar la estimación de firmas comerciales para así poder darles nuestro servicio cada vez que se necesite y - asegurar así un mayor porcentaje en ventas periódicas o esporádicas, se gún sea el caso.

POLITICAS

- Antes de ser aceptado cualquier candidato a ocupar un puesto dentro de la compañía, se someterá a prueba durante un periodo de 28 días, en el cual se evaluarán sus conocimientos y aptitudes con el fin de comprobar si es la persona indicada para el puesto que se pretende - asignar.

- Se dará incentivos al personal por buena atención al cliente y puntualidad en el trabajo, tales como: cursos de entrenamiento y - capacitación en el extranjero.

- Se otorgará un descuento del 50% para el personal de la empresa en viajes nacionales y del 75% en internacionales.

- Otorgar oportunidades iguales a todos los miembros calificados de la organización, en cuanto a cursos y seminarios de capacitación siempre y cuando reúnan los requisitos que la magnitud del curso señale, así como la documentación necesaria cuando se trate de cursos al extranjero.

- Mantener un programa de prestaciones que permita el reconocimiento a la empresa de parte del personal al cual se le otorgan.

- Proporcionar un ambiente eficiente de trabajo manteniendo un buen estado las condiciones físicas del lugar en donde se efectuarán las labores.

- Fomentar las relaciones públicas entre el personal de la Empresa.

Políticas para el Personal:

- Ofrecer igualdad de servicios al cliente que nos compra un boleto nacional y sencillo que al que compra un boleto al extranjero - aunque nos deje mayor comisión.

- Tratar de complementar, completar los servicios a la persona que viaje. (Preguntarle si tiene hotel, etc.).

- Dar al cliente lo que el cliente pida; sólo en caso de existir una ruta mejor para viajar o que se crea que quedaría el cliente más satisfecho, proponérsela, pero no imponerla.

- Darle preferencia al cliente sobre cualquier otro negocio - que no sea considerado de suma importancia.

Políticas de Ventas:

- Otorgar crédito sólo a clientes que se encuentran dentro de la lista de autorización hecha después de un estudio detallado y autorizado por el Gerente General. En caso de nueva solicitud, se hará la investigación respectiva por parte del departamento de contabilidad, bajo la firma de autorización que otorgará el Gerente.

REGLAMENTO

- Sólo con previo aviso y permiso otorgado por la Gerencia, - se justifican las faltas, de lo contrario se descontará el día.

- Para las horas de trabajo se requiere de buena presentación del personal, sin excepción.

- La vestimenta será de acuerdo al gusto de la persona siempre y cuando no sobrepase los límites morales y de urbanidad.

- Dentro de las horas de trabajo no se permite comer.

- Sólo en casos de suma importancia serán autorizadas las llamadas telefónicas para asuntos ajenos al negocio.

- Antes de que se notifique al cliente que no hay lugar dentro de la línea de transporte que solicita, se deberá confirmar directamente para cerciorarse de la información que se pretende dar.

ACCIONISTAS.

GERENTE GENERAL

GERENTE ADMINISTRATIVO
SUCURSAL No. 1

GERENTE ADMINISTRATIVO
AGENCIA MATRIZ

GERENTE ADMINISTRATIVO
SUCURSAL No. 2

JEFE DE
CONTABILIDAD

JEFE DE
RESERVACIONES

JEFE DE
CUENTAS
COMERCIALES

RESERVACIONES

AUXILIA
CONTABLE

CONTROL
DE
BOLETIN

CATA

R
Asistencia

R

R

CREDITO
Y
COBRANZA

AUXILIO
CUENTAS
COMERCIALES.

RECEPCION.

RESERVACIONES

MESENERIA.

MESENERIA.

MESENERIA

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Agencia Matriz:

Título del Puesto:

Gerente Administrativo

Número de Empleados en el

Departamento: 1

Departamento:

Número de Empleados en el

puesto: 1

Descripción Genérica

De esta persona depende el manejo administrativo de la agencia; controla y dirige las funciones que en ella se desempeña. Siendo dentro de su cargo, directamente responsable al Gerente General.

Descripción Específica

- Al empezar su rutina de trabajo, chequea pendientes como son: llenar boletos individuales si urgen y mandarlos cuando así lo requiera el servicio, así como realizar la factura y hacer reservaciones de grupos que se reporten como de suma importancia.

- Checar si hay depósitos de los clientes.

- Enviar Télex (mensaje enviado a través de un aparato el - -

cual lleva el mismo nombre, y por medio del cual se comunica a distintos hoteles para hacer reservaciones).

- Tramitar visas, realizando todos los pasos concernientes a esta función, que puedan ser realizados dentro de la agencia.

- Realización de itinerarios y presupuestos a grupos que lo solicitan con tiempo de anticipación.

- Atención a clientes de la empresa que por su importancia requieren de un cuidado especial en el trámite de su boleto, o reserva-ción.

- Control del personal en cuanto a disciplina y cumplimiento de sus deberes se refiere.

- Cuidar que se cumplan los objetivos y reglamentos establecidos por la empresa.

Maquinaria, aparatos y equipo que maneja, así como tiempo que le dedican a c/u:

Sumadora 15%

Máquina de escribir 15% (manual 70%)

Télex 10%

Teléfono 30%

Título del Puesto:

Recepcionista

*Número de Empleados en el
departamento: 1*

Departamento:

Recepción

*Número de Empleados en el
puesto: 1*

Descripción Genérica

Depende directamente del Gerente Administrativo, siendo su principal tarea la de contestar el conmutador, proporcionando información o pasando la llamada a la persona que se solicite según sea el caso, y a la que se encuentre desocupada cuando se trata de reservaciones desempeñando también otras funciones que se especifican a continuación.

Descripción Específica

- Contesta el conmutador y se responsabiliza de que se atienda a la persona que se encuentra en la línea, proporciona la información que se pide si se encuentra a su alcance contestarla, y controla las llamadas de larga distancia.

- Atiende a las personas que llegan a la agencia pidiendo información o solicitando servicio: acomodándolas con alguna persona de reservaciones que se encuentre desocupada.

- Recibe los folletos que llegan de las líneas aéreas, terrestres, marítimas, o de hoteles, etc. Los sella y acomoda o distribuye entre la matriz y agencias sucursales.

- Lleva control de las reservaciones de hoteles y checa el pago de comisiones de las mismas.

- Saca Comisiones de Contactos (Personas ajenas al negocio - que hacen labor de ventas a favor de la empresa por las cuales se les entrega dicha comisión).

- Manejo de caja chica.

- Tramita personalmente visas y pasaportes.

Deberes periódicos y ocasionales:

- Sacar comisiones de contactos (periodos mensuales).

- Checar comisión de hoteles y enviar recordatorios para pagos de las mismas (ocasionalmente).

- Enviar folletos a sucursales (ocasionalmente).

Aparatos, maquinaria y equipo que maneja, así como tiempo que

se utiliza en su manejo:

Conmutador y teléfonos 70%

Sumadora 10%

Manual 15%

Máquina de escribir 5%

Título del Puesto:

Departamento:

Jefe de Reservas

Reservas y Ventas

Número de Empleados en el

Número de Empleados en el

Departamento: 6

Puesto: 1

Descripción Genérica

Controla el Departamento de Reservas y atiende parte de las sucursales (en cuanto a boletear y tarifas) y resuelve dudas del personal respecto a la realización de su trabajo, realizando trabajos específicos que señalaremos también enseguida.

Descripción Específica

- Atiende quejas de los clientes, intentando dar solución, siempre y cuando se pueda a satisfacción de los mismos.

- Llevar control del boletaje nacional e internacional, así -

como de papelería; sobres, papeletas, facturas, recibos, papel membreta do, papeletas de hotel, facturas de sucursales, boletos de transporte, solicitudes de crédito de líneas aéreas, etc.

- Pasar reportes de tarifas y cambios de horarios en líneas - de viaje.

- Llevar control de descuentos otorgados al personal de lí- neas aéreas, a contactos y otro tipo de descuento que se notifique auto rizado.

Deberes periódicos:

- Realizar un corte en télex semanal y supervisar su archivo.

Aparatos, maquinaria y equipo que maneja (tiempo de manejo):

Teléfono 40%

Máquina de escribir 10%

Calculadora 15%

Manual 25%

Télex 10%

Título del Puesto:

Empleados de Reservasiones

Número de Empleados en el

Departamento: 6

Departamento:

Reservasiones y Ventas

Número de Empleados en el

Puesto: 5

Descripción Genérica

Bajo la supervisión del Jefe de Reservasiones atiende al - - cliente que solicita algún servicio hasta realizar la venta.

Descripción Específica

- Trata con el cliente lo concerniente a la reservación que - este solicite, proporcionándole información.

- Se comunica a las líneas aéreas, o medio que se requiera se gún sea el caso, para informarse si existe lugar para dicha persona en la hora y día que lo requiera.

- Una vez confirmado el lugar por la organización o medio de transporte por el cual se piensa viajar, se elabora el boleto, en caso de que se pague con tarjeta de crédito se llenará la nota de venta correspondiente, y se hará la factura.

- Se tratará de completar el servicio de viaje preguntando si se tiene hotel o algún otro medio que requiera para terminar su viaje.

- En caso de viajes al extranjero se llenará una forma Migratoria Estadística (FME), con los datos del interesado con el fin de conseguirle el permiso para viajar.

- Cuando el cliente pide excursión, se le presentará folletos y explicará ventajas de los mismos; en caso de que lo que busca la persona no venga en el folleto, se elaborará un paquete con la ruta que pida y forma de transporte, así como presupuesto de la misma.

- Se pasa al departamento de contabilidad (caja), la factura y cupón del boleto, así como el efectivo, cheque o forma de pago registrada.

Deberes periódicos:

- Semanalmente.- Se archiva papeletas de reservaciones.
- Mensualmente.- Sacar comisiones personales de clientes.

Aparatos, maquinaria que maneja, así como tiempo que se utiliza en su manejo:

Teléfono 30%

Calculadora 20%

Máquina de escribir 10%

(Manual 35%)

Télex 5%

Título del Puesto:

Departamento:

Contador General

Contabilidad

Número de Empleados en el

Número de Empleados en el

Departamento: 4

Puesto: 1

Descripción Genérica

Lleva control del Departamento de Contabilidad, implantando sistemas (ya que es nuevo en el puesto). Tiene a su cargo el departamento con los puestos de control de boletaje, control de crédito y cobranzas y cajera.

Descripción Específica

- Realiza el control de Cuentas Bancarias.
- Supervisa los movimientos (que estén correctos), como pagos ocasionales de Mexicana, Aero México y liquidaciones de Seguro Social.
- Realiza pólizas de Bancos, Ingresos y Egresos, así como Con

ciliaciones Bancarias.

*- Entrega las pólizas al despacho que da asesoría para que Es
tos hagan el vaciado a los libros correspondientes.*

Máquinas y equipo que opera, así como tiempo que lo utiliza:

Sumadora 40%

Máquina de escribir 20% (Manual 40%)

Título del Puesto:

Departamento:

Cajera

Contabilidad

Número de Empleados en el

Número de Empleados en el

Departamento: 4

Puesto: 1

Descripción Genérica

*Bajo la supervisión del Contador General, lleva control de -
las ventas diarias en base a un registro donde especifica también cual-
quier otro tipo de entradas de dinero, así como salidas, con la especi-
ficación de sus respectivos movimientos.*

Descripción Específica

- Hace un vaciado de las facturas que le entrega el personal

de reservaciones en una hoja de "Reportes de ventas diarias".

- Separa las facturas que son al contado de las de crédito, - mandando al banco el total que haya resultado de contado y el crédito - se pasa a Crédito y Cobranzas.

- La factura al contado y de tarjeta de crédito adjunta al re porte y póliza de ingresos se pasa al Gerente General para que lo revi se.

- La factura que se va a cobrar con tarjeta de crédito, se pa sa a Control de Boletaje.

- Pide saldos por teléfono de las cuentas en los distintos - Bancos, se pasa la lista al contador para que se proceda a realizar un traspaso en caso de que se necesite, para lo que se hace el cheque y pó liza.

- Distribuye los recibos de acuerdo a su consistencia, hacien do una reposición de caja chica.

Deberes periódicos:

- Cada 15 días, archivar facturas, pagar sueldos sucursales,

pagar la luz, renta, etc. Hacer cheques.

Maquinaria: Máquina de escribir, sumadora.

Título del Puesto:

Departamento:

Encargada de Crédito y Cobranzas

Contabilidad

Número de Empleados en el

Número de Empleados en el

Departamento: 4

Puesto: 1

Descripción Genérica

Bajo la supervisión del Contador General se encarga de recaudar el efectivo de todas las facturas de crédito que la empresa otorga a sus clientes.

Descripción Específica

- Envía la factura original a los clientes con crédito de 15 y 30 días, para que sean revisadas por ellos; si están de acuerdo mandan un contrarrecibo y se procede a esperar el tiempo estipulado para su cobro. Los clientes que no tienen plazo, liquidan al recibir la factura.

- Cuando se ha recibido el dinero, se deposita en alguna cuen

ta bancaria, y se hace una póliza de ingresos, la cual será revisada - por el Gerente, para después archivarse.

- Hace llamadas telefónicas con los clientes con el fin de recordarles su deuda, o tratar con ellos la forma de pago y el día en que se efectuará.

Deberes periódicos:

- Al finalizar la semana, archiva todas las pólizas de cheques, reportes de ventas, etc.

Maquinaria, aparatos y equipo que maneja (así como tiempo que lo ocupa):

Teléfono 50%

Sumadora 20%

(Manual 25%)

Máquina de escribir 5%

Título del Puesto:

Control de Boletaje

Número de Empleados en el

Departamento: 4

Departamento:

Contabilidad

Número de Empleados en el

Puesto: 1

Descripción Genérica

Bajo la supervisión del Contador General, lleva control de boletaje nacional e internacional.

Descripción Específica

- Realiza el vaciado de reportes de Aero México y Mexicana, mecanografiado y sumado (checando dichas sumas).

- Cuando la venta fue hecha a crédito, se le pasa un Baucher, para en base a éste llenar otra forma que se manda a las líneas aéreas.

- Hace también una relación de ventas con tarjeta de crédito a Líneas Aéreas a la que se le da el nombre de Trasmital.

- Cortes de notificación de errores a las Líneas Aéreas cuando los detecta al revisar el área contable en el cupón antes de archivarlos.

- Tiene la obligación de tener todos los cupones de boletos - archivados en secuencia numérica, ya que la falta de alguno implica sanción.

- Cartas a Líneas Aéreas por reembolsos certificados.

Deberes periódicos:

- Reportes Nacionales e Internacionales.

Maquinaria, Equipo y tiempo que dedica a cada uno:

Sumadora 40%

(Manual 40%)

Máquina de escribir 20%

Título del Puesto:

Departamento:

Mensajero

Mensajería

Número de Empleados en el

Número de Empleados en el

Departamento: 2

Puesto: 2

Descripción Genérica

Bajo la supervisión del Gerente Administrativo realizan la tarea de llevar y traer documentos, o cualquier encargo que se ofrezca para el desempeño de las labores del personal de la agencia que implique salir de la misma.

Descripción Específica

- Se encarga de realizar todas las entregas a domicilio de bo

letos y recoger el cobro de los mismos cuando la venta fue hecha a crédito.

- Hacer o entregar los pagos a líneas aéreas.

- Se encargarán de llevar los boletos y documentos que se envían a la sucursal foránea a los autobuses.

- Cuando se les solicita hacen mandados a la sucursal No.1.

- Van a Bancos a certificar cheques.

Equipo con el que cuentan:

Como único medio de transporte tienen una motocicleta por lo cual uno de ellos se mueve por medio de camiones.

Agencia Sucursal No. 1 (Guadalajara)

Agencia Sucursal No. 2 (Ocotlán)

Título del Puesto:

Gerente Administrativo

Número de Empleados en el

Departamento: 1

Departamento:

Administrativo

Número de Empleados en el

Puesto: 1

Descripción Genérica

Bajo la supervisión del Gerente General y teniendo a su cargo a un empleado en reservaciones, maneja la Agencia, controlando su desarrollo.

Descripción Específica

- Administra la Agencia en todos sus aspectos.*
- Promover las Relaciones Públicas de la Agencia.*
- Auxiliar en las labores del departamento de ventas.*
- Llevar libros de ventas.*
- Enviar un reporte o informe diario a la matriz de boletaje doméstico.*
- Depósitos de ventas Nacionales, Internacionales, se manejan por medio de la matriz.*
- Organizar grupos o excursiones.*

- Manejo de INDEX (Libro donde están registrados los hoteles Nacionales e Internacionales), OAG (Libro para consultar millaje para vuelos con escala).

En el caso de la agencia No. 1, entrenar personal nuevo para reservaciones, desde el alfabeto para reservaciones de apellidos extranjeros, boletear, buscar los vuelos, etc.

Maquinaria, aparatos y equipo que maneja; y tiempo que lo ocupan.

Sumadora 30%

Teléfono 25% (Manual 35%)

Máquina de escribir 10%

Agencia Sucursal No. 1 (Guadalajara)

Agencia Sucursal No. 2 (Ocotlán)

Título del Puesto:

Representante de Ventas

Número de Empleados en el

Departamento: 1

Departamento:

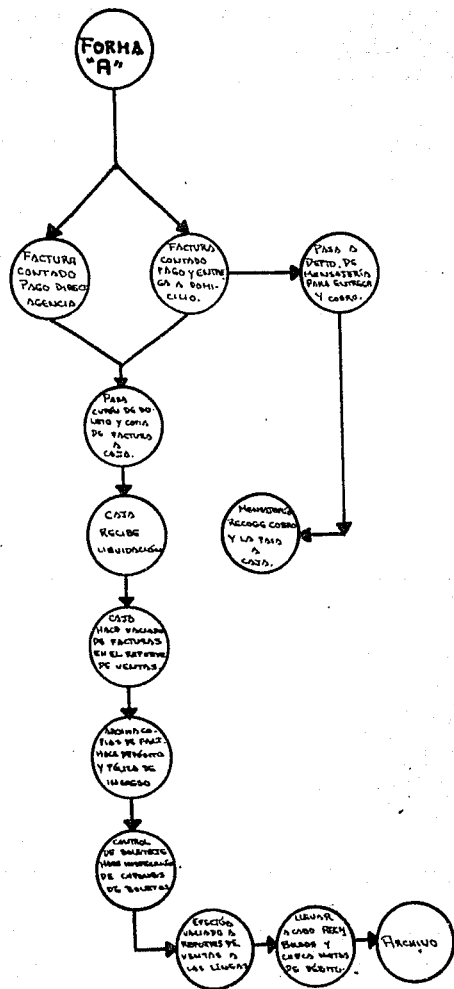
Reservaciones y Ventas

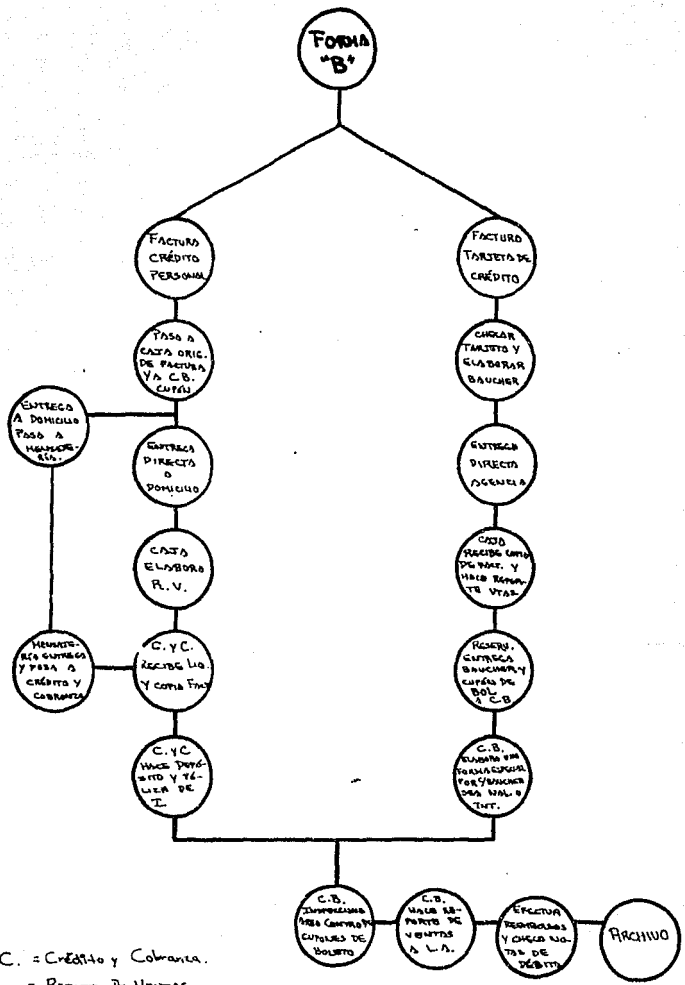
Número de Empleados en el

Puesto: 1

Descripción Genérica

Bajo la supervisión del Gerente Administrativo realiza labor de reservaciones y ventas.





C.Y.C. = Crédito y Cobranza.
 R.V. = REPORTE DE VENTAS.
 C.B. = CONTROL DE BOLIVIO
 L.A. = LINEAS AEREAS.

Descripción Específica

- Hace reservaciones y ventas de boletos así como facturas, - las cuales se mandan a la matriz.
- Llamar a clientes para acordar lo del pago y recordarles su plazo de vencimiento.
- Se realizan Reembolsos, Trasmital y Reportes a Líneas Aéreas.
- Depósito al Banco y mandar fichas de depósito a la matriz.

Deberes periódicos:

- Reporte de ventas cada 15 días.
- Pago del seguro.

Maquinaria, aparatos y equipo, así como tiempo que ocupa en cada uno:

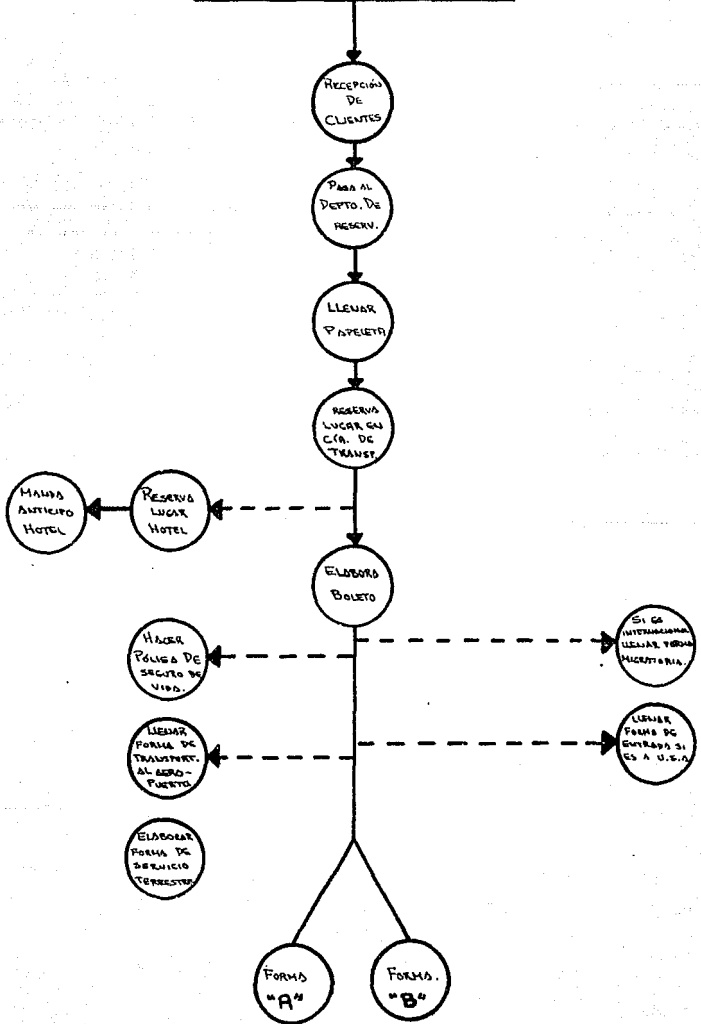
Calculadora 30%

Máquina de escribir 20%

(Manual 20%)

Teléfono 30%

INICIA OPERACIONES.



PROCEDIMIENTO (PASOS QUE SIGUE EL
DIAGRAMA DE OPERACIONES):

En el Diagrama de Operaciones se ha mostrado la secuencia de los pasos efectuados todos y derivados de cuando un cliente solicita se le venda un viaje.

El primer paso es la recepción del cliente, ya sea por teléfono o personalmente. Inmediatamente que se ha recibido al cliente, se le pasa al Departamento de Reservas, para que una persona en disposición lo atienda.

Después hay que tomar los datos del cliente que se necesitan para efectuar la reservación con la vía transportadora; en estos datos se incluirán nombre del pasajero, domicilio, teléfono, vuelo (número), hora de salida y si se trata de un viaje sencillo o redondo, lo mismo que el nombre de la persona a quien se facturará. Todos estos datos se apuntan en una forma especial llamada papeleta (Anexo A).

En seguida el personal de Reservas, tendrá que llamar a la Línea para solicitar el espacio en el vuelo.

Si el cliente lo prefiere, se hace la Reservación al Hotel, - ya sea por medio de una llamada telefónica o un Télex. Si se realiza -

dicha reservación al hotel, deberá mandar un anticipo en la mayoría de los casos, para lo que se utiliza la forma siguiente que se encuentra en el Anexo B.

El paso siguiente será la elaboración del boleto, en cualquier de sus modalidades para viajes aéreos (Anexo C, C.1, C. 2, C. 6).

Los pasos que se mencionan enseguida no se realizan siempre, sólo cuando el cliente así lo prefiera o porque así lo requieran los señalamientos de la clase de boleto que se compró por ejemplo, si es un boleto de excursión y lleva incluido el precio, la transportación terrestre se tiene que hacer una forma especial, etc.

Cuando el cliente lo solicita, se hace una póliza de Seguro de Vida (Anexo F).

Cuando el viaje es internacional, se le tiene que hacer una forma migratoria para la salida del país (Anexo D).

Si se trata de un viaje a Estados Unidos de Norteamérica se necesita portar una forma de ingreso al país como la que se muestra en el Anexo E.

También cuando así lo requiera el cliente se le llena una for

ma de transportación al Aeropuerto como la que está en el Anexo G.

Cuando el cliente pide un viaje con transportación terrestre, se tiene que llenar el formato especial para este caso según el Anexo H I, J; cada uno de los cuales tiene esas características.

A continuación se hizo una división de las operaciones, según el tipo de pago de éstas, para facilitar el entendimiento de esas secuencias:

FORMA "A" VENTAS DE CONTADO.

FORMA "B" VENTAS DE CREDITO.

Los pasos presentados anteriores a la división son comunes para estas dos formas y continúa la secuencia en cada una Forma "A", Forma "B".

FORMA "A".- Ventas de Contado. El paso que sigue es la facturación, en la factura ANEXO K se ponen los datos del cliente como nombre, domicilio, clase de la entrega, etc.

Cuando la entrega es a domicilio pasa al departamento de Mensajería para que se le dé al cliente el boleto y la factura y se recoja la liquidación que pasará a Caja.

El personal de Reservas deberá pasar el cupón del boleto a Control de Boletaje y la copia de la factura a Caja.

Inmediatamente después Caja recibirá la liquidación, ya sea por entrega directa o a domicilio. Cuando Caja ya tiene todas las facturas, debe hacer el vaciado de todas en una hoja tabular, para la elaboración del reporte diario de Ingresos por Ventas. Después de haber realizado lo anterior hace el Archivo de esas facturas e inmediatamente con el dinero de las ventas un depósito bancario y su correspondiente póliza de ingresos.

El proceso continúa en Control de Boletaje, ahí se hace la inspección del área contable de los cupones de boletos para en caso de haber errores comunicarlos.

Después el siguiente paso es efectuar los Reportes de Ventas a las Líneas Aéreas; en el caso de ser ventas de vuelos domésticos se llevan a cabo en unas formas como las de los ANEXOS N, N. 1. Cuando se trata de ventas internacionales se llena una forma como la del ANEXO N. 2, y se envía para después recibir el reporte por medio de computadoras de un sistema de conocida institución bancaria, el que sólo se checará que venga correcto.

Datos que tiene registrados el Reporte de Ventas Internacionales: Número del Boleto, Clave de la Línea Aérea, una columna para ven-

tas de efectivo, otra para ventas de crédito, impuesto, tasa de la comisión y comisión de cada venta; al final Reembolsos efectuados y notas - de débito.

Cuando el cliente no pudo utilizar el boleto puede reclamar - el Reembolso.

Los reembolsos de viajes domésticos se notifican en una forma anexa a los reportes de ventas ANEXO N, N 1...

Cuando se trata de un boleto internacional, se debe notificar el reembolso en una forma especial ANEXO N. 2...

También Control de Boletaje checa las notas de débito, y el - paso final viene a ser archivo de los cupones, copias de Reportes, Reem - bolsos y toda la papelerá utilizada.

FORMA "B".- Ventas de Crédito. Pueden darse dos casos:

- a) Crédito Personal
- b) Tarjeta de Crédito

a) Crédito Personal. Previa a la facturación de una venta de crédito personal, debe haber una autorización del crédito por el depar-

tamento de Contabilidad en coordinación con el Gerente General.

El paso a seguir será la facturación con el llenado de la forma del ANEXO K, con todos los datos que se incluyen en ella.

Inmediatamente que se ha llevado a cabo este paso, se pasa a Caja el original de la factura y a Control de Boletaje el cupón del boleto.

Después se procederá a la entrega, ya sea directa en Agencia o a domicilio. Cuando el cliente prefiere la entrega a su domicilio se le entrega copia de la factura al efectuarse la venta. Después cuando se va a cobrar el importe pasa al departamento de Mensajería el original para que se lleve a cabo el cobro; Mensajería entrega el boleto y cobra, dejando el original y recogiendo la copia que antes le fue entregado al cliente.

En Caja se elabora el Reporte diario de ingresos por Ventas, y Crédito y Cobranza recibirá la liquidación y la copia de la factura ya sea la entrega en la Agencia o a domicilio.

Crédito y Cobranza hace un depósito diario del importe de las liquidaciones y su póliza de ingresos correspondiente.

b) Tarjeta de Crédito. Cuando el cliente nos comunica que va

a liquidar el importe de la venta con tarjeta de crédito se hace la factura ANEXO K, especificando que es con ese medio; inmediatamente el personal de Reservas deberá chequear con el Banco la tarjeta, y cuando lo ha hecho realizará una forma (Baucher) ANEXO L, L.1, L.2, L.3, ..L.6.

Después se procederá a la entrega directa en la Agencia.

Caja recibe la copia de la factura y hace el Reporte de Ventas.

Reservas hace entrega (Control de Boletaje de cupones - del Baucher y del boleto. Control de Boletaje hace por cada Baucher - elaborado por Reservas, una forma especial según sea Nacional o Internacional la venta ANEXO M, M.1

Se han mostrado los pasos que hacen la diferencia entre el inciso a y el b, pero éstos tienen en su continuación pasos similares para los dos y son los que se presentan enseguida.

Cuando se han llevado a cabo los pasos anteriores, la secuencia continúa, en Control de Boletaje, donde se efectuará la inspección - del área contable de los cupones de los boletos para detectar posibles errores; después elabora el Reporte de Ventas a las Líneas Aéreas si - son de viajes domésticos ANEXO N, N. 1. Cuando es de Ventas Internacio-

nales se envía una forma primero para notificar las ventas ANEXO No.2, después se recibe el reporte como se vio en la FORMA "A".

Los reembolsos de viajes domésticos se notifican en una forma anexa a los Reportes de Ventas ANEXO N, N.1.

Cuando el boleto es internacional, se reembolsa y en una forma especial se notifican ANEXO N.2.

Control de boletaje checará las notas de débito y como paso - final archivará todas las copias de la papelería utilizada terminando - aquí el proceso.

Cuando se trata de un viaje por vía terrestre, se hace la Reservación por teléfono y de allí se pasa hasta la elaboración del boleto ANEXO C.1, sólo es Agencia autorizada para la venta de boletos de - TRES ESTRELLAS DE ORO; inmediatamente se procede a la factura, entrega y cobro del mismo.

Cuando el viaje es por vía marítima, se lleva a cabo el mismo proceso, casi que en los viajes aéreos, pero se elaboran los boletos - hasta que los envían cuando se tiene confirmado el número de personas.

Cuando se quiere corregir o revalidar una reservación, se lle na una forma ANEXO O, y se pone encima del cupón.

En el caso de querer cancelar una reservación con cargos, se elaboran unas formas como las que se presentan en ANEXO P, P.1...

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

P PELERIA

ANEXOS

CAPITULO VI

ANÁLISIS DE LA INFORMACION

Objetivos del Análisis:

El objetivo del análisis es observar detalladamente el orden o el curso de determinadas labores; los elementos que forman cualquier materia, el origen de las cosas; si se trata de analizar sistemas se verá la funcionalidad de los mismos y las partes que los integran separadamente; si se trata de personas se verificará que sean las más idóneas para la realización de ese trabajo, que sean las que reúnan las calidades necesarias, qué trabajo desempeñan, los pasos que deben seguir en sus funciones, la lógica de la secuencia, el equipo de que se dispone y cuánto tiempo se toma llevar a cabo cada paso del trabajo. Preguntas básicas, para adentrarse en el funcionamiento de la empresa y poder llevar a cabo la evaluación.

A continuación se presenta una exposición del análisis efectuado tanto en la oficina central como en las sucursales de la organización en cuestión.

AGENCIA MATRIZ:

Personal. Primero se vio el número de personas que laboran -

en esta oficina y suman 15; se encuentra dividida de la siguiente manera, dependiendo todos los departamentos de la Gerencia General: Gerencia Administrativa, Departamento de Reservaciones y Ventas, Departamento de Contabilidad, Recepción y Mensajería.

Gerencia Administrativa. La persona que preside este puesto tiene la responsabilidad de supervisar el buen funcionamiento del personal dentro de sus labores, esto implica especial y naturalmente que se está trabajando en base a los objetivos de la empresa, así como el cumplimiento de políticas y reglamento. Dentro de sus funciones también realiza las de Reservaciones y Ventas, tanto a clientes en particular como la venta de Excursiones y grupos, Esta última la mantiene ocupada la mayor parte del tiempo y casi todo el año tiene sobrecargado el trabajo, motivo por el cual le hace falta tiempo para dar información a personas que quieren comprar excursiones, pues ella sola es insuficiente para abarcar este campo tan amplio y la única persona que podría asesorarla tiene exceso de trabajo ya que es el Jefe de Reservaciones.

Reservaciones y Ventas. En este departamento se encuentra el Jefe de Reservaciones y cinco empleadas bajo su cargo, las últimas obviamente tienen menor carga de trabajo. Dentro de las empleadas de este departamento, existen algunas que se portan con apatía en la atención telefónica a los clientes, sobre todo se pudo observar, si se trata de dar sólo información; a algunas otras personas cuando la Recep-

ción les pasa alguna llamada y tienen trabajo o consideran que lo tienen, sólo descuelgan el auricular dejando al solicitante de los servicios esperando varios minutos en la línea; estos problemas vienen a repercutir en la imagen de la empresa. Otro aspecto podría ser que debido a la mala atención que se le da a algunas personas éstas ocurran a la competencia, disminuyendo las ventas y el flujo de ingresos de la empresa.

Convendría establecer un programa de incentivos y motivación en este departamento para eliminar la apatía. En cuanto a la secuencia del trabajo, los pasos que se llevan a cabo no pueden sufrir ninguna modificación ya que sólo valdría la pena eliminar de la secuencia de pasos de las personas de Reservas el llenado de boletos y la facturación, para cubrir estos dos pasos se pondrían 1 o 2 personas para la realización pero esto implicaría que se especializara mucho el trabajo y trae consigo el riesgo de que si falta este personal o renuncia, hay problemas para entrenar otro elemento; de la misma manera el personal de Reservas pierde agilidad en hacer facturas y boletos y quizá después ya no quieran realizar estas funciones.

Carga de Trabajo. La carga de trabajo del personal de Reservas es adecuada para un horario de ocho horas, tomando en cuenta además, que hay personas que disponen de algunos ratos libres probablemente porque les hace falta capacitación para desempeñar otras labores,

pero conviene hacer notar que pueden rendir más.

El jefe del departamento es el que tiene notablemente exceso de trabajo a realizar; no hay ninguna de las personas que laboran que puedan desempeñar algunas de las funciones que implican mayor dificultad, que quitan más tiempo, etc., para hacer menor la carga. Hace falta personal capacitado para que se deleguen funciones y responsabilidades.

Recepción. Existe sólo una persona para recibir los clientes y atender las llamadas telefónicas. Está capacitada para su puesto y ha logrado adaptarse a él. Dentro de la secuencia de su trabajo sólo le hace falta controlar que al cliente no se le deje esperando mucho cuando es comunicación telefónica.

Contabilidad. Aquí se encuentran cuatro personas, el Jefe del Departamento y tres personas bajo su supervisión.

El Jefe de esta sección tiene poco tiempo en este puesto y por lo tanto, todavía no tiene una secuencia definida, pero se pudo ver que es una persona apta y responsable para el puesto, según cuestionario que le fue aplicado.

Caja. La persona que desempeña este puesto, tiene poca expe-

riencia en el ramo, por lo cual se le ha dificultado su desenvolvimiento y se ve con exceso de trabajo para poder sacarlo al día. Sería conveniente darle a esta persona un plazo de tiempo para ver si logra sacar todo el trabajo correcto y puntualmente y si no lo lograra, ver - otra manera de solucionarlo. También se ve la necesidad de hacer una - modificación a la secuencia de los pasos, para ver si quedan resueltos - los problemas por ejemplo, del retraso en el trabajo. Una forma sería eliminar pasos en el vaciado del Reporte de Ventas como nombre de la - persona a la que se vendió el boleto, número de boleto y otros datos - que teniendo el número de la factura se pueden consultar en el Archivo. Otra solución podría ser pasar algunas de las funciones a otra persona con más tiempo para hacerlo.

Crédito y Cobranza. Este puesto también pertenece al Departamento de Contabilidad, la persona que es titular del puesto tiene capacidad para hacerlo y es responsable; la secuencia que tiene es la adecuada. Dentro del horario de trabajo dispone de tiempo libre y podría ser la persona adecuada para adquirir alguna de las funciones del puesto de Caja, en el caso de que se tomara la decisión de quitarle operaciones a ese puesto.

Control de Boletaje. La persona que ocupa este puesto es eficiente para sus funciones, aparte de que ya logra dominarlo dado el - tiempo que tiene de laborar allí, así como por su experiencia, lo que -

hace que lo ejecute con bastante rapidez en todas las facetas del puesto como son la sumadora, mecanografía y conocimientos contables básicos.

Dadas estas circunstancias esta persona tiene a veces tiempo desocupada y se dedica a resolver las dudas de sus dos compañeras; podría fungir como auxiliar del Jefe del Departamento, ya que se vio que tiene bastante capacidad para hacerlo.

Mensajería. En esta sección laboran dos personas y constituyen una parte bastante importante dentro de la empresa, ya que de ellos depende la parte final del servicio que se les da a los clientes al hacer la entrega a domicilio de los boletos, así como el cobro de los mismos y de facturas de crédito. Cuando no se les entrega a los clientes oportunamente ya o pueden hacer uso de los servicios lo que puede acarrear serios problemas. La carga de trabajo puede resultar a veces demasiada, pero en general lo que sucede es que no cuentan con los medios adecuados para realizar las funciones; aparte de esto se pudo evaluar - que existe falta de motivación para esforzarse a cumplir mejor con el trabajo. Para el mejor desempeño necesitan de un incentivo como aumento de sueldo, reconocimiento del cumplimiento de los deberes; facilidades para viajar o cualquier otro adecuado.

Materiales. Los recursos materiales con lo que dispone la empresa para trabajar, según se pudo observar, son los adecuados, no se -

pueden reducir porque son los que se necesitan y si llegan a simplificarlos podría repercutir de manera negativa en los resultados, ya que todo el material es el requerido por las Líneas Aéreas, Hoteles, Bancos Fisco, etc. No existen sustitutos de este material porque no hay en la mayoría de los casos otro que pueda dar ese servicio, (ejemplo: Reportes a las Líneas Aéreas) y según lo que se pudo analizar, no se han registrado desperdicios de este material, ya que por ejemplo las copias que traen las formas de papelería son exactamente las requeridas.

Tiempo. El tiempo que tarda el personal en realizar cada una de las funciones en general es adecuado, tomando en cuenta la capacitación de cada una, la antigüedad en el trabajo, y en el único aspecto que se amerite un estudio de tiempo en el Departamento de Reservaciones en el que se registra diariamente una pérdida considerable de tiempo en comunicarse el personal a las Líneas Aéreas, la solución a este punto sería una inversión en tecnología. Respecto al atraso de tiempo de la persona de Caja en el Departamento de Contabilidad, el retraso con el que trabaja, se puede resolver de la forma indicada en el punto anterior.

Tecnología. En este punto se tratará el equipo y maquinaria disponible para las labores. En esta oficina se cuenta con seis líneas telefónicas, ocho máquinas de escribir, seis calculadoras, cinco sumadoras, dos máquinas para sellar, un télex para reservaciones más rápidas

y económicas, esto en cuanto a equipo de oficina. Equipo de mensajería una motocicleta. El equipo de oficina se encuentra todo en buenas condiciones y la motocicleta en regular estado. Conviene invertir primera mente en una memoria electrónica para facilitar la comunicación a las - Líneas Aéreas y eliminar la pérdida de tiempo por esta causa y dar servicio más rápido a los clientes. Sería bueno hacer una inversión en - una máquina fotocopidora, ya que la empresa tiene gastos diarios por - este concepto y si se justificara la inversión sabiendo controlar el - uso exclusivo para la empresa. También beneficiaría comprar otra moto - bicicleta para agilizar el trabajo en mensajería.

AGENCIA SUCURSAL No.1:

Personal. Esta oficina sólo cuenta con dos personas para los siguientes puestos: Gerente y empuñadora de Reservas, las cuales son aptas para estar en esos puestos y tienen un buen desempeño. No se pue de reducir ni aumentar el número de personal ya que es el adecuado para el movimiento de clientes que tiene esta oficina, si se redujera a una sola persona, sería insuficiente y si se aumentara una más ya no sería justificable. Las labores que realizan son las indicadas, además de - que llevan una secuencia adecuada, son personas aptas y han logrado - adaptarse a su puesto. Lo único que se pudo detectar como falla referente al personal es que hace falta una persona que se dedique a mensajería sólo para esta sucursal.

Material. Como en el caso de la Agencia Matriz, el material que se usa no puede ser cambiado, simplificado ni sustituido, pues así es adecuado para los resultados finales que se desea obtener.

Tiempo. El tiempo que tardan en realizar sus operaciones, es bueno y hasta tienen tiempo libre ya que el movimiento de clientes no es mucho; también hay pérdida de tiempo en comunicarse a las Líneas Aéreas, pero aquí no afecta para el buen desarrollo del trabajo ya que no tienen demasiado trabajo y en este caso no es justificable la memoria electrónica adaptada al teléfono ya que implica una inversión bastante fuerte.

Tecnología. En esta oficina se cuenta con dos líneas telefónicas, una máquina de escribir, dos calculadoras, una sumadora, todo en buen estado. No se cuenta con télex ya que las reservaciones que se requieren hacen por este medio, las hacen por medio de la oficina matriz. No se necesita de nuevos avances tecnológicos.

AGENCIA SUCURSAL No.2:

Personal. En esta oficina prestan sus servicios dos personas el Gerente de la sucursal y la empleada de Reservaciones y Ventas. Sólo se ve la necesidad de aumentar el personal en un elemento que sea Contacto de Ventas para aumentar el alcance de clientes; realizan adecuada

mente sus labores y ambos tienen como meta vender más y mejor cada día.

Material. Como en el caso de las otras oficinas, según se analizó el caso, también el material es adecuado para la realización de cada una de las facetas del trabajo, es el reglamentario, por lo que no puede someterse a modificaciones.

Tiempo. El Gerente de la sucursal declaró que se pierde mucho tiempo en las comunicaciones, ya que en este lugar no son muy buena lo que viene a dificultar hacer las reservaciones, siendo el único medio con el que se cuenta para esto el teléfono.

Tecnología. Sólo cuenta con una línea telefónica y su extensión, dos máquinas de escribir, dos calculadoras, una sumadora, una se lladora de tarjetas de crédito, un Kooler, todo el equipo en condiciones aceptables.

Se expuso la necesidad de otra línea telefónica con la cual se mejorarán notablemente las comunicaciones dada la demanda de clientes que existe y a imposibilidad de atenderlos a todos. Si se llegara a contratar otro elemento para oficina, entonces se verían en la nece sidad de comprar más mobiliario y equipo para esta nueva plaza. Los avan ces tecnológicos aún no son justificables.

CUESTIONARIO PREPARADO
PARA
GERENCIAS ADMINISTRATIVAS

1. PLANES Y OBJETIVOS

- 1.1 *¿Han formado planes y objetivos departamentales?*
- 1.2 *¿Existe tiempo para realizar la planeación y lograr los objetivos?*
- 1.3 *¿Está de acuerdo la dirección con los planes y objetivos del departamento?*
- 1.4 *¿En qué aspectos se podrían mejorar?*

2. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

- 2.1 *¿Existe algún organigrama actualizado?*
- 2.2 *¿Cree usted que la organización está estructurada en forma adecuada?*
- 2.3 *¿Están debidamente definidos y delimitados los deberes y responsabilidades?*
- 2.4 *¿Son efectivas las líneas de autoridad desde el punto de vista de control?*
- 2.5 *¿Existe invasión o duplicidad de funciones?*
- 2.6 *¿Pueden ser eliminadas algunas funciones? ¿Se pueden transferir a otros departamentos?*

- 2.7 *¿Se pueden realizar cambios en la organización para mejorar -
la coordinación de actividades?*
- 2.8 *¿Existe equilibrio con respecto a las funciones encomendadas
al personal más importante?*
- 2.9 *¿Entiende el personal su propia autoridad y responsabilidad?*
- 2.10 *¿Qué debe hacerse para mejorar la efectividad de la organiza-
ción?*
- 2.11 *¿Entienden los subordinados la estructura de la empresa?*
- 2.12 *¿Existe un plan de revisión continua de la estructura? ¿Con -
la supervisión? ¿Con el personal?*

3. POLITICAS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- 3.1 *¿Cómo se establecen las políticas de esta agencia?*
- 3.2 *¿Están escritas y actualizadas?*
- 3.3 *¿Reflejan las metas y objetivos de la administración? ¿Se pue-
den mejorar?*
- 3.4 *¿Se entienden claramente y son positivas?*
- 3.5 *¿Las conoce el personal del departamento?*
- 3.6 *¿Qué controles existen para lograr su cumplimiento?*
- 3.7 *¿Qué políticas existen con respecto a la obtención y selec-
ción así como la utilización de los candidatos de trabajo?*
- 3.8 *¿Qué políticas existen con relación a promociones, transferen-
cias y término de contrato colectivos de trabajo?*
- 3.9 *¿Existen políticas para contrarrestar el mal ambiente en rela-
ción a las quejas?*

- 3.10 *¿Qué políticas existen en cuanto a prestaciones?*
- 3.11 *¿El actual sistema de trabajo satisface a las necesidades de la empresa?*
- 3.12 *¿Pueden lograrse reducciones en costo o mejoras del sistema?*
- 3.13 *¿Se cuenta con un manual donde se encuentren registrados por escrito los procedimientos?*
- 3.14 *¿Se han establecido controles adecuados sobre la Administración de Sueldos y Salarios?*
- 3.16 *¿Se ha establecido un sistema definitivo para precisar la línea de conducta de cada uno de los trabajadores y/o empleados?*
- 3.17 *¿Qué procedimientos requieren estudio y revisión inmediata?*
- 3.18 *¿Existen métodos para el análisis y evaluación de los puestos?*

4. TRATO AL PERSONAL

- 4.1 *¿Qué condiciones de trato al personal existen? ¿Cuáles se podrían mejorar?*
- 4.2 *¿Se emplea adecuadamente al personal? -En caso de ser NO ¿Cómo se puede hacer rendir más a los empleados de conformidad con ellos?*
- 4.3 *¿Qué actividades están abiertas para promoción de los empleados?*

5. EQUIPO Y SU DISPOSICION

- 5.1 *¿Existen esquemas del equipo y de sus usos?*
- 5.2 *¿Se utiliza en la mejor forma el espacio disponible, qué podría sugerir?*
- 5.3 *¿Cuáles son las características del equipo?*
- 5.4 *¿Se da al equipo el uso adecuado o cree que no se aprovecha - lo suficiente?*
- 5.5 *¿Cree que hace falta equipo o puede mejorarse el que tiene ac tualmente?*

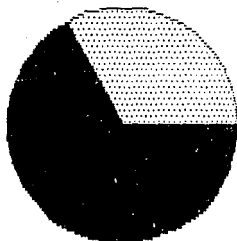
6. METODOS Y OPERACIONES DE CONTROL

- 6.1 *¿Cuáles son los métodos establecidos para el tratamiento de - un candidato a puesto?*
- 6.2 *¿Se considera un tiempo específico para que un candidato sea aceptado?*
- 6.3 *¿Cuál es el método para tratar los problemas de trabajo por - revisión del Contrato de Trabajo?*
- 6.4 *¿Existe un control satisfactorio sobre las faltas, enfermedades y retardos?*
- 6.5 *¿Existe un control adecuado para proteger los archivos confi- denciales?*
- 6.6 *¿Pueden eliminarse operaciones? ¿Combinarse? ¿Simplificarse? ¿Mejorarse?*
- 6.7 *¿Se encuentran impedimentos para la marcha normal de la empre - sa? ¿Qué se ha hecho para eliminarlos?*

- 6.8 *¿Existe algún control presupuestal de los gastos?*
- 6.9 *¿Se realizan proyecciones para conocer las tendencias hacia el futuro?*
- 6.10 *¿Se realizan comparaciones con periodos anteriores y objetivos prefijados?*
- 6.11 *¿Qué piensa usted que se necesita para mejorar la eficiencia de las agencias?*

PREGUNTA 03

GENEALIA



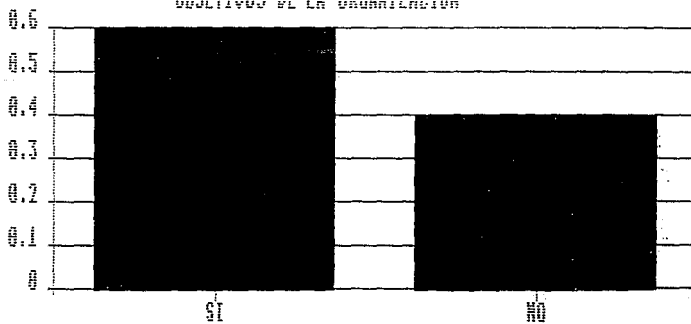
33.0% SI



67.0% NO

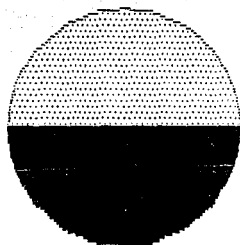
PREGUNTA 04

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION



PERGUNTAS

COM OS OBJETIVOS DE LA ORG. A L. P.



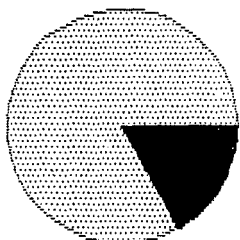
50.0% SI



50.0% NO

PERGUNTAS

LOS PLANES A L.P. DE OTRAS AREAS FUN.



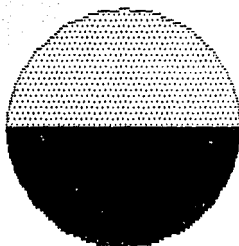
83.0% SI



17.0% NO

PREGUNTA 02

LOS PLANES DE VTA. A MEDIANO PLAZO



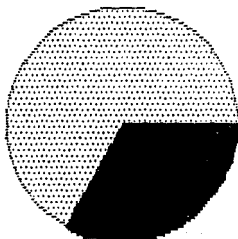
50.0% SI



50.0% NO

PREGUNTA 03

CONSEJO DIRECTIVO



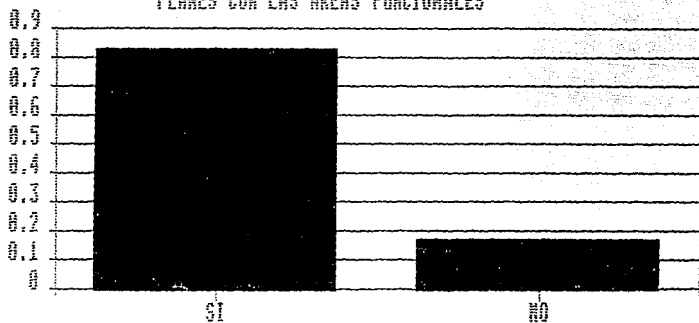
67.0% SI



33.0% NO

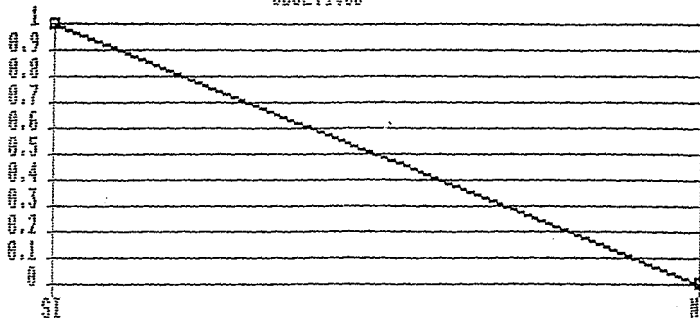
PREGUNTA #4

PLANES CON LAS AREAS FUNCIONALES

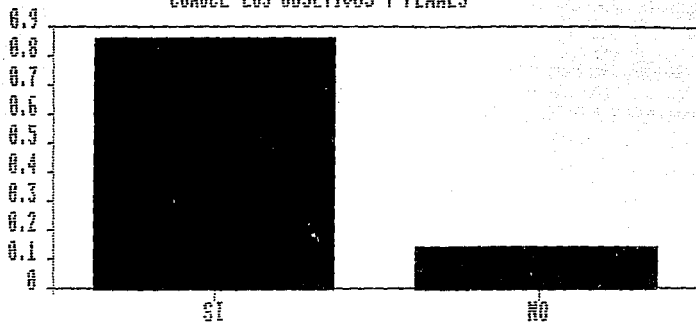


PREGUNTA #5

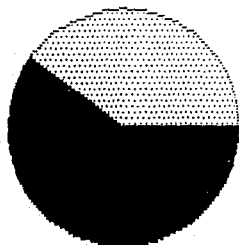
OBJETIVOS



PREGUNTA #6
CONOCE LOS OBJETIVOS Y PLANES



PREGUNTA #6
VENTAS



40.0% SI



60.0% NO

CUESTIONARIO PREPARADO
PARA
LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. *¿Cuál es el propósito principal de su trabajo?*
2. *¿Qué deberes ejecuta usted personalmente en el curso usual de su trabajo, qué hace con él y dónde lo envía? al contestar todas estas preguntas discuta su rutina diaria.*
3. *¿Qué deberes desempeña usted sólo en determinados periodos? (tales como semanal y/o mensualmente).*
- 3.15 *¿Se cuenta con algún programa de capacitación y desarrollo de los nuevos trabajadores?*
4. *¿Qué deberes desempeña usted ocasionalmente o en intervalos irregulares?*
5. *¿Cuántos empleados supervisa usted? Enliste los nombres de los trabajos y el número de individuos que interceden en dichos trabajos.*
6. *¿A quién es usted directamente responsable? Forma como debe hacerse se el trabajo y de quién las recibe?*
7. *¿Qué instrucciones en caso de hacerlas, recibe usted sobre la forma cómo debe hacerse el trabajo y de quién lo recibe?*
8. *¿Cuál es el grado menor de instrucción primaria, secundaria, o universitaria que se requiere, de una persona que comenzara en el puesto que usted tiene?*

9. *Si se necesitan cursos especiales para desempeñar sus deberes satisfactoriamente sírvase indicarlos.*
10. *¿Qué experiencia pasada se necesita que tenga un nuevo empleado, para que pueda aprender a cumplir los deberes en el puesto que usted desempeña?*
11. *Nombre la clase de experiencia, dónde y cómo obtenerse, y el tiempo requerido para obtenerse y el tiempo requerido para obtenerla y en la forma que apenas llegará a ser satisfactoria.*
12. *¿En qué puestos más bajos podría un empleado recibir entrenamiento para el puesto que usted ocupa?*
13. *¿Para qué puestos más altos en la compañía le entrena su trabajo actual?*
14. *¿Cuál en su opinión, es la parte más importante o difícil de su trabajo y por qué le es difícil?*
15. *¿Qué máquinas u otros equipos opera usted personalmente con regularidad u ocasionalmente, y qué tiempo emplea en c/u de ellos?*
16. *¿Cuál es la responsabilidad que tiene usted para los empleados bajo su supervisión?*
17. *Indique la naturaleza y extensión de cualquier responsabilidad que usted pueda tener para algo que no sea personas o dinero.*
18. *¿Qué tratos tiene usted con el cliente, y proporción de su tiempo emplea en tratar con ellos?*
19. *¿Cuál es el horario usual de su trabajo?*
20. *¿Cuáles son las características desagradables de su trabajo?*
21. *Nombre.*
22. *Nombre del Puesto.*

CAPITULO VIII

FORMULACION DEL REPORTE O INFORME FINAL

PROPOSITO DE LA AUDITORIA:

El propósito de esta auditoria es detectar los aspectos que entorpezcan el buen funcionamiento administrativo de la empresa y en base a un estudio detallado de la organización, su funcionamiento, funcionalidad o eficiencia para el desempeño de sus actividades y del medio ambiente en que se desarrollan, dar posibles soluciones o recomendaciones para mejorar su manejo y resolver las anomalías detectadas o especificadas anteriormente por la persona a la cual otorgamos nuestros servicios.

HECHOS RELEVANTES GENERALES:

Después del estudio ya mencionado anteriormente se encontró que la empresa ha venido desaprovechando un porcentaje que en base a la observación hecha durante el periodo de la auditoria hecha se calcula del 30% sobre el mercado que llega a las agencias en busca de información, o de algún servicio, repercutiendo como una fuga de ingresos para el mejoramiento y desarrollo de la empresa. Ya que la imagen promocional, así como ubicación de las mismas son hasta ahorita un punto bueno en la captación de clientes, sólo falta darles la suficiente confianza y seguri-

dad así como destacar el atractivo de realizar el viaje haciéndoles sentir que dentro de su plan de transporte, es una oportunidad la que les brinda empresa, que hay que aprovechar, para lo cual se necesita darle más importancia a este punto, ya sea capacitando a los empleados o mejorando la organización de la institución de tal forma que se distribuya el trabajo equitativamente y de acuerdo con la capacidad y responsabilidad que requiere el puesto, se definan las funciones, dejando así un buen lugar en la atención de los clientes de acuerdo al tipo de servicios que requieran y evitando se le entreguen sólo folletos (que podría conseguir por medio de cualquier otra agencia), debido a la falta de tiempo por acumulación de trabajo de parte de las personas que se encuentran mejor capacitadas para dar el servicio, o por falta de motivación o capacitación de la otra parte del personal, para realizar debidamente sus funciones; lo cual se encuentra principalmente en la agencia matriz, ya que aunque haya también problemas de este tipo en las otras dos agencias sujetas a estudio, existen causas diferentes las cuales se especificarán más adelante.

En cuanto al funcionamiento general de la agencia matriz se detecta la falta de una reorganización tanto en el departamento contable debido a la sobrecarga de trabajo en determinadas personas, (lo que hace que se retrase el desarrollo del mismo), como en el departamento de mensajería, en cuanto al sistema de trabajo; y como ya se había dicho en Reservas para evitar la acumulación de trabajo a parte del personal.

HECHOS RELEVANTES DEPARTAMENTALES:

Agencia Matriz:

Contabilidad.- En el Departamento de Contabilidad se encontró lo siguiente:

En caja, la persona que tiene este puesto se encuentra siempre con trabajo retrasado, ya que no le es suficiente el tiempo para realizarlo, siendo uno de los principales problemas su falta de habilidad para desempeñar las funciones que le corresponden, lo cual se compensa por su dedicación y empeño, ya que se queda tiempo extra para sacar el trabajo. Su principal dificultad es el manejo de Bancos ya que necesita saber saldos para expedir cheques a cargo de cualquier cuenta, y no puede contar en todo momento con la información necesaria para obtener dichos saldos ya que no es la única persona que hace depósitos o tiene contacto con Bancos. Otro problema con el que se topa esta persona es la dificultad para controlar las facturas y su pago, ya que se le deja esto sobre el escritorio sin darse cuenta de lo que es, y pasando a ella la responsabilidad sin haber notificado antes si realmente se le entregó el pago, siendo que ya ha surgido problemas por este aspecto.

En el puesto de Crédito y Cobranzas, se observó el trabajo y se dedujo un gran tiempo libre durante su desarrollo, el cual se podría aprovechar en disminuir cargas de trabajo que entorpecen el movimiento

de la empresa por retrasos que éstas ocasionan.

Se cuenta con una persona encargada del departamento de contabilidad, la cual se ha contratado con el fin de que actualice el sistema que se tiene, y controle el funcionamiento del departamento sin dejar la asesoría del despacho para el aspecto fiscal, lo cual significa doble gasto para la empresa ya que un Cotador Público titulado podría realizar dichas funciones y prescindir así de la asesoría con la cual se han tenido ya problemas.

Reservaciones.- La persona que ocupa el puesto de Jefe de Reservaciones dejará el trabajo dentro de poco tiempo, por lo cual, urge se dé entrenamiento a otra persona para que desempeñe las funciones que le corresponden; esta persona se considera una de las más capacitadas, por lo que podría ser perjudicial para la empresa el no reemplazarla - por alguien igualmente apto en el ramo. En cuanto a las personas encargadas de hacer las reservaciones, se dio a conocer su inconformidad por el ambiente que entre ellas mismas están creando, puesto que existen intrigas y fricciones, según dijeron, por lo cual aseguran no durar mucho en el trabajo si no se compone la situación. Siendo también un problema de este departamento, la falta de atención al cliente dentro de un nivel adecuado, y la distribución específica de responsabilidades para evitar que haya desigualdades en las cargas de trabajo asignadas. Teniendo también la dificultad de capacitación para determinadas áreas tales como excursiones y boletear a grupos o hacer itinerarios.

Mensajería.- Existe poca organización en el desarrollo de sus funciones ya que no alcanzan a entregar o recoger lo que se les asigna, habiendo poco control sobre la documentación que se entregó, o una especificación estricta de lo que se tiene que hacer, confundiendo en ocasiones sus deberes y dejando en mal la imagen de la agencia.

Agencia Sucursal No. 1 (Guadalajara):

Al hacer el estudio de esta agencia se notó la conformidad de su personal en la realización de sus actividades, siendo su único problema el no contar con una persona que lleve y traiga boletos de la agencia matriz o haga cualquier otro servicio que implique salir de la agencia ya que la persona encargada de la Gerencia Administrativa tiene que llevar a cabo estas funciones, descuidando continuamente su trabajo, o interrumpiéndolo.

Agencia Sucursal No. 2 (Ocotlán):

Durante el desarrollo de la Auditoría se notó la falta de personal para atender el mercado con el que se cuenta, ya que la población crece con mucha rapidez y la demanda de este tipo de servicio va también en aumento, por lo cual no se dan abasto dos personas, desaprovechando por esto las ganancias que implicaría la mayor captación de clientes; siendo también insuficiente el contar con una línea telefónica la cual no alcanza a dar el servicio que requiere la agencia. Otro

de los problemas que se encontró es el carácter imperativo del Gerente Administrativo, que aunque trate de poner bastante interés en el desarrollo de su trabajo, perjudica la imagen de la agencia al pretender imponer al cliente según su criterio la ruta que considera mejor, aun contra la voluntad del cliente mismo, llegando en ocasiones a perder la venta por disgustos ocasionados.

RECOMENDACIONES:

Agencia Matriz: Hacer una reestructuración de puestos que consistan en: Delegar responsabilidades de parte del Gerente Administrativo, de manera que dentro de su trabajo le quede tiempo para realizar su función administrativa que consiste en planear, organizar, llevar a cabo el trabajo dirigido y controlarlo, lo cual se ha descuidado mucho en esta empresa.

Sugerimos hacer una división en el departamento de Reservas en: Cuentas Comerciales y Reservas, (sencillas), de tal manera que el Departamento de Cuentas Comerciales lleve control de los clientes registrados o empresas que continuamente solicitan servicio a la Agencia, con el fin de conocer mejor su calidad de pago y seleccionarlos con mayor rapidez o eliminarlos según sea el caso, siendo otra de las razones principales el poder proporcionarles un mejor servicio y conservar u obtener su preferencia, dejando lugar para que las personas encargadas de reservas cuenten con el tiempo suficiente para realizar

zar un buen trabajo ya que se encargarían exclusivamente de atender a las personas que lleguen pidiendo reservaciones o ventas, capacitando a una o dos personas para que se encarguen principalmente de atender excursiones y grupos, considerando como adecuada para este cargo quien ocupe el puesto de Jefe de Reservaciones junto con otra empleada. El personal que ocuparía el departamento de Cuentas Comerciales, sería la propuesta por el Gerente General, quedando como Jefa de este puesto, con dos personas a su cargo que serían: la que ocupa el puesto de Crédito y Cobranzas, en el Departamento de Contabilidad, (ya que esta función concierne directamente al Departamento de Cuentas Comerciales, dejando así lugar para una auxiliar en contabilidad), y otra persona que quedaría como Auxiliar en Ventas del Departamento de Cuentas Comerciales, desempeñando también tanto ella como la Jefa del Departamento, reservaciones a las agencias sucursales, ya que les quedará tiempo de ventas, y así les quitarían trabajo al personal de reservaciones; por lo que al departamento le respecta quedarían cuatro personas que serían el Jefe de Reservaciones y tres empleadas más bajo su cargo.

En Contabilidad contratar a un Contador Público titulado que realice las funciones que el despacho asesor lleva a cabo y al mismo tiempo organice el manejo del departamento de tal forma que lleve control de sus actividades, forma y tiempo de realizarlas con el fin de llevar al corriente los libros y documentos que se requiera, evitándose problemas por malos entendidos dentro del trabajo que se realiza o por deficiencias en la asignación de responsabilidades; a un precio más ba-

jo ya que será una persona la que desempeñe el puesto de Contador General y el que se tenía asignado al Despacho Asesor. Teniendo a su control la persona encargada de control de Boletaje y a una persona que desempeñará el puesto de auxiliar de Contabilidad, además de la Cajera.

Cambiar el sistema de caja, ya sea teniendo una forma pre-establecida en la cual se registre el tipo de pago así como cantidad y verificación de la cajera, para que no se registren más pérdidas por falta de control al realizar este paso que es entregar la factura con el pago a caja, o;

Dejando el puesto de Cajera con la función específica de realizar los cobros directamente, y sin intermediarios, ya que las personas de reservaciones harían la venta con todos sus trámites, llegando hasta la realización de la factura la cual llevaría el cliente a caja con el fin de pagarla y recoger tras de un comprobante el boleto, o bien con la misma factura, llevando ya el sello de pagado, ahorrando también de esta forma tiempo a las personas de reservaciones y quedando el control de pagos bajo la responsabilidad de una sola persona, la cual llevaría bajo control estricto de contabilidad el manejo de cajera, el cual se encuentra a cargo de la recepcionista.

Para el mejor rendimiento y complementar la formación anterior ver Anexo "a", en el cual se especifican las modificaciones sugeridas.

dosdas dentro de la planta física, especificando el acomodo del personal después de la organización.

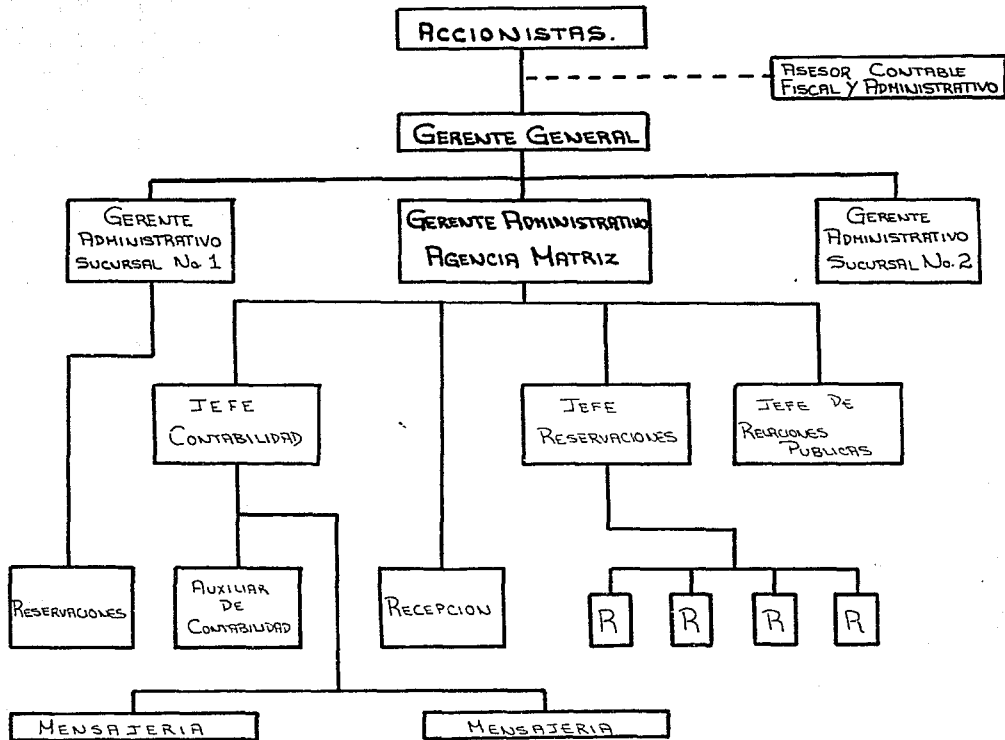
Se sugiere también dar cursos de entrenamiento dentro de las áreas en las cuales quedarían asignados los puestos, así como fomentar las relaciones entre el personal y para su mejor desarrollo mediante - cursos o audiovisuales de relaciones humanas, y otros métodos como serían paseos en los cuales convivan un poco entre ellos.

Realizar formar para los mensajeros que especifiquen su trabajo, y sólo se tache o subraye el tipo de encargo que se requiera que és tos hagan, quitándoles la responsabilidad de realizar equivocado el trabajo, y ahorrándoles tiempo en la organización de sus funciones ya que se encontraría perfectamente estipulado el encargo a realizar, distribuyendo el trabajo según la ruta o importancia entre el mensajero que maneja la motocicleta y el que no cuenta con medio de transporte, siendo preferible comprarle aunque sea una bicicleta para que no pierda tanto tiempo en esperar camiones.

Agencia Sucursal No.1 (Guadalajara): Contratar los servicios de un mensajero, exclusivo de esta agencia por medio tiempo para que no represente un gasto fuerte a la agencia, el cual desempeñe todas las - funciones requeridas durante su tiempo de trabajo y así quitarle esta - tarea a la persona encargada de la Gerencia Administrativa.

Agencia Sucursal No.2 (Ocotlán): Contratar el servicio de -
uno o dos contactos para que ayuden en la venta de boletos, sirviendo -
de promoción a la agencia ya que el pueblo no es muy grande y el perso-
nal jala a sus mismos conocidos, además de que buscan clientes ya que -
de ellos dependen las comisiones que se les otorguen.

Para el mejor entendimiento de la estructura organizacional,
ver el organigrama que aparece en el Anexo "b", que es como se pretende
quede la jerarquía dentro de la empresa.



CAPITULO IX

PLAN DE REORGANIZACION

AGENCIA MATRIZ: Dentro de esta oficina se llevarán a cabo - los siguientes cambios: en primer lugar, el Gerente Administrativo se dedicará en mayor proporción de tiempo a las funciones administrativas y organizacionales que su puesto implica, como la vigilancia del cumplimiento de los objetivos, del buen desempeño del personal, que se lleven a cabo las políticas y reglamentos, y tener el control de la problemática a que se pueda enfrentar, cuidar siempre de la imagen de la empresa. Dentro de sus funciones también realizará reservaciones a clientes especiales.

Se tendrá el puesto de Cuentas Comerciales, lo cual es ya una necesidad, dadas las ventas que se llevan a cabo a empresas que tienen un movimiento de compra de viajes en su mayoría a crédito, considerable para nosotros. La función primordial de este departamento vendría a ser la de no perder el control de créditos que se deben saber en el momento que se presente una solicitud de servicios, si se le da el crédito a esta empresa o se le niega; la base para la toma de estas decisiones es el antecedente de puntualidad en sus pagos de crédito anteriores. Tener actualizada la cartera de clientes, y estar haciendo constantemente una depuración de este tipo de clientes. Se trasladará el puesto de Crédito y Cobranzas a depender del jefe de este departamento de Cuentas

Comerciales para facilitar el trabajo, y tener éxito en su realización; aparte de la persona de Crédito y Cobranzas, se contará con otra persona que fungirá como auxiliar en las Reservaciones que corresponden a este departamento. Dentro de las funciones del Jefe de Cuentas Comerciales y su auxiliar, deberán cubrir el boletaje de las sucursales, que se hace por medio de esta oficina, así como en las dudas que se les llegaran a presentar sarles ayudas, por ejemplo, es sacar tarifas con cierto grado de dificultad. Esto último, ya que las personas que se tendrá en los cargos mencionados contarán con la suficiente capacitación y conocimientos necesarios para sacar adelante este trabajo.

En el departamento de Reservaciones se contará en primer lugar con el Jefe del departamento cuya función más importante será la de vender grupos y excursiones, resolver las dudas de su personal y hacerles los señalamientos convenientes en caso de error. Tendrá a su cargo tres personas en Reservaciones y Ventas, una de esas personas puede ayudarle como auxiliar cuando tenga exceso de su trabajo, las otras dos -- personas se dedicarán a la atención a clientes con Reservaciones individuales. Cuando no haya mucho trabajo, todas las personas se dedicarán a atender el tipo de Reservaciones que se les solicite. Incluyendo al personal de Cuentas Comerciales.

Dentro del Departamento de Contabilidad se llevará a cabo un cambio, que de igual manera a los anteriores fue aceptado por la Geren-

cia General, Este consiste en la modificación del sistema de Cajera con el que se cuenta actualmente. Con el sistema existente han surgido problemas debido a la cantidad de personas que maneja el dinero antes de que se encuentre en poder de esta persona. Además de la forma en que le es entregado el efectivo no hay comprobante de la entrega de ese dinero. En el sistema actual la Cajera tendrá como deber, recibir todo el efectivo que se mueva dentro de la oficina, por cobro de facturas o pagos de contado. El personal de Reservaciones pasará la factura a Caja, para que después de liquidada le ponga el sello de pagado y pueda llevarse a cabo la entrega. Se hará cargo también esta persona de la Caja que maneja la Recepcionista, facilitando más para esta persona la atención a llamadas telefónicas, la recepción de los clientes, y la entrega de folletos e información a la gente que los solicite. En el mismo departamento de Contabilidad queda una vacante, ya que la señorita de Crédito y Cobranzas, fue trasladada a Cuentas Comerciales, ésta debe ser cubierta por una persona que sea auxiliar de contabilidad que tendrá como funciones elaborar el Reporte de Ventas que antes efectuaba la Cajera, así como el control de Bancos, hacer pólizas de cheques e ingresos.

Queda en el departamento de contabilidad, el Jefe del Departamento y tres personass a su cargo. Caja, auxiliar de Contabilidad y Control de Boletaje.

Como último punto dentro de la Agencia Matriz, en el Departamento de Mensajería para facilitar el trabajo, se les adjuntará a cada trabajo por realizar; una forma de papelería que tendrá varias condiciones para llevarlo a cabo y cada persona tachará la opción que necesite y se evitarán los recados anexos para especificar lo que se requiere.

AGENCIA SUCURSAL No.1: El único cambio que habrá es que se implantará para dar mejor servicio y evitar problemas, un departamento de Mensajería con un solo miembro, suficiente para el movimiento de esta oficina, para que realice todas las funciones inherentes al puesto y no se tengan retrasos en las entregas, o que el personal de la Agencia pierda tiempo en llevarlo a cabo.

AGENCIA SUCURSAL No.2: Se contratará a una persona como Contacto de Ventas para facilitar la ampliación del mercado en cuanto a ventas de grupos y excursiones y del campo de venta en general, debido a mayor promoción.

PAPELETA QUE SE UTILIZARA EN MENSAJERIA:

ENTREGA BOLETO Y FACTURA
RECOGER EFVO AL ENTREGAR
EFECTUAR COBRO FACTURA CREDITO
ENTREGA BOLETO CONTRA FIRMA CLIENTE
ENTREGA BOLETO CAMBIO CONTRARECIBO
CERTIFICAR CHEQUE
PAGAR REPORTE VTAS. MEXICANA
PAGAR REPORTE VTAS. AEROMEXICO
PAGAR REPORTE B. S.P.
ENTREGA FOLLETOS SUC. NO. 1
ENVIAR BOLETOS Y FOLLETOS SUC. NO. 2
OTROS

OBSERVACIONES:

CAPITULO X
B I B L I O G R A F I A

- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

José Antonio Fernández Arena

Editorial Diana

6a. Impresión

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

William P. Leonard

Editorial Diana

2a. Impresión

- EL CONTADOR PUBLICO V LA AUDITORIA ADMVA.

Martínez Villegas Fabián

Editorial E C A S A

2a. Impresión

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Carlos E. Anaya Sánchez

- ADMINISTRACION DE PERSONAL

Chruden/Sherman

Editorial Continental, S.A.

3a. Impresión

- APUNTES V NOTAS TOMADAS EN LA CLASE DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Maestro que Impartió la Materia. Lic. Francisco Ortiz R.