

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**



**FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION**

2.490  
49

**PROYECTO MODELO ADMINISTRATIVO PARA  
AGENCIA DE VIAJES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACION**

**Presentan:**  
**FUENTES SANCHEZ CARLOS**  
**MARTINEZ DOMINGUEZ ISIDORO**  
**ROJAS URBANO FRANCISCO C.**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO**  
**Licenciado en Contaduría y Administración**  
**José Antonio Fernández Arena**



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.

# CONTENIDO

Pág.

## INTRODUCCION

### CAPITULO

I.	AGENCIA DE VIAJES	4
1.	Concepto	5
2.	Generalidades	6
II.	INVESTIGACION DE MERCADOS	16
1.	Necesidad de un estudio cuidadoso	17
2.	Metodología	21
III.	PROCESO ADMINISTRATIVO	29
1.	Estructura General	30
1.1	Organización	30
1.2	Integración	57
2.	Planeación	58
2.1	Objetivo	59
2.2	Políticas	60
2.3	Reglas	61
2.4	Procedimientos	62
2.5	Programa	80
2.6	Pronóstico	83
2.7	Presupuesto	83
3.	Implementación	85
3.1	Coordinación	86
3.2	Comunicación	87

	Pág.
3.3 Tipo de dirección, autoridad y mando en la Agencia	89
3.4 Evaluación, desarrollo y compensación	92
4. Control	96
4.1 Establecimiento de métodos de control	97
4.2 Operaciones de recolección y concentración de datos	98
4.3 Interpretación y valoración de los resultados	99
4.4 Utilización de resultados y medidas de corrección	100
<b>IV. AREAS FUNCIONALES</b>	<b>102</b>
1. Recursos Humanos	103
1.1 Previsión de personal	104
1.2 Reclutamiento	105
1.3 Selección	107
1.4 Contratación	108
1.5 Inducción	109
1.6 Entrenamiento	110
1.7 Administración de sueldos y salarios	112
2. Mercadotecnia	115
2.1 Diversificación de servicios	116
2.2 Políticas de precios	118
2.3 Ventas	120
2.3.1 Ventas directas	121
2.3.2 Ventas grupales (operación)	121
2.4 Canales de distribución	121
2.5 Publicidad	123
2.6 Promoción	123
3. Recursos Financieros	125

	Pág.
3.1 Necesidades de Recursos Financieros	126
3.2 Administración financiera	128
4. Relaciones Públicas	130
4.1 Relación interpersonal	132
4.2 Comunicaciones generales	132
4.3 Demostraciones y manifestaciones públicas	132
4.4 Obsequios y recordatorios	132
CONCLUSIONES	134
ANEXOS	137
BIBLIOGRAFIA	156

## INTRODUCCION

## INTRODUCCION

El Turismo representa hoy en día un fenómeno de vital importancia expresado en sus aspectos de movilidad económica y social, por promover el desarrollo de la comunidad, comunicación, convivencia y conocimiento de las culturas y tradiciones de los pueblos.

En México más que en otros países el Turismo es una fuerte realidad y los valores turísticos son excepcionales en comparación con otros lugares. Sin embargo, estos aspectos no se podrían llevar a cabo dentro de un ámbito de comodidad, facilidad y agilidad, de no ser por las agencias de viajes que sirven como mecanismo que acerca y vincula los servicios turísticos con quien hace uso de éstos.

En la actualidad muy pocas empresas nacionales de este tipo cuentan con sistemas administrativos adecuados que les permita sobresalir en un mercado tan difícil; en la mayoría de éstas, se denota la carencia de una reglamentación inteligente por la falta de orientación profesional dando como resultado una proliferación exagerada del número de agencias de viajes, que en gran parte se encuentran mal organizadas y con personal poco preparado, ya que es tradicional que estas agencias se creen en forma empírica, lo que trae como consecuencias que representen ineficiencia e ineficacia en sus operaciones.

Por lo anterior exponemos un proyecto de un modelo administrativo, tratando de orientar a las agencias de viajes mediante la aplicación de una verdadera administración profesional.

Pretendemos con este trabajo, aportar las bases para el mejor funcionamiento de las agencias de viajes. Por lo que presentaremos los elementos administrativos que - - coadyuvan al mejor funcionamiento de éstas.

En este sentido trataremos de orientar a las agencias de viajes en el mejoramiento de sus rendimientos, mediante una adecuada administración. Por lo que mencionaremos la necesidad de un estudio previo para la ubicación geográfica; la aplicación de un proceso administrativo; así como las áreas funcionales que deben comprender dichas agencias.

I. AGENCIA DE VIAJES

## 1. Concepto

Agencia de viajes es una empresa turística que actúa como agente intermediario entre los turistas y los distintos prestadores de servicios, planeando, organizando, -- promocionando y vendiendo servicios turísticos.

Agente de viajes es aquella persona que se encarga de -- proveer, dar a conocer y vender los servicios turísticos bajo una comisión, actúa como intermediario entre la -- oferta y la demanda turística y puede ser llamado Asesor de Viajes.

## 2. Generalidades

Desde tiempos remotos el hombre tuvo la necesidad de trasladarse de un lugar a otro buscando mejores condiciones de vida, como era: el clima, la caza, la pesca, en otras ocasiones se vio precisado a escapar de los peligros que representaban las fuerzas naturales o las grandes bestias que poblaban el mundo; surgió también la necesidad de agruparse con otros hombres formando así tribus que al principio eran nómadas.

Con el transcurso de los años dichas tribus se establecieron en lugares que les proporcionaron mejores condiciones de vida, transformándose en sedentarias, una vez instaladas en un lugar surgió el intercambio de productos o "trueque" con otras tribus, iniciándose en esta forma el comercio.

Razas como las de los Fenicios, Griegos y Egipcios destacaron por su comercio, trasladaban mercancías de un sitio a otro, de ahí que en hebreo antiguo la palabra "mercader" sea sinónimo de "viajero". A todos estos viajeros no se les puede nombrar turistas, pues sólo realizaban viajes por negocios, constituyendo el turismo, toda serie de viajeros que van en busca de lugares de descanso, a conocer bellezas naturales, por motivos culturales, deportivos o religiosos.

De ahí que se puede decir que un turista es una persona que abandona temporalmente su residencia habitual para conocer otro sitio diferente en donde gasta dinero ganado fuera de este último. La palabra "turista" viene del

latín "tornus" de donde nació en francés "tour" que significa "vuelta", en inglés significa "pasear"; en Inglaterra a la persona que viajaba por placer se le llamó -- "tourist", en español "turista".

A principios del siglo XIX con la construcción de caminos, el perfeccionamiento de diversos medios de transporte, como locomotoras y barcos, se multiplicaron la cantidad de viajeros y se desarrolló el turismo.

Como ya se indicó aún antes de que existieran las agencias de viajes, el hombre ha viajado y comprado servicios de transporte o guías. A caballo, en camello, en caravanas y en barcos, siempre que el hombre se ha movido, han existido intermediarios que le han ofrecido los servicios que ha necesitado.

El desplazamiento del hombre de un lugar a otro, ha tenido, durante la historia de la humanidad, principalmente un motivo socio-económico. Sus necesidades económicas han determinado la búsqueda de otros lugares para satisfacerlas. De aquí, que el desarrollo del comercio, cuando se terminaron, a menos en parte las guerras para conquistar las riquezas y el intercambio comercial, ha creado el primer gran movimiento de viajeros, y la vida económica anteriormente era el motivo principal para que el hombre viajara.

Fue en el siglo pasado cuando se iniciaron, en forma definida, los viajes que no buscaban un interés económico, sino una motivación material, hechos solamente por el deseo de ver otros lugares, de visitar amigos, de admirar obras de arte en lugares lejanos.

El nacimiento de la primera AGENCIA DE VIAJES lo encontramos con el inglés Thomas Cook el 5 de julio de 1841, quien después de muchos contratiempos organizó una excursión que se anunció públicamente y llevó 570 pasajeros - de Longborough a Leicester, durante los años de 1842, - 1843 y 1844, obedeciendo órdenes de la Midland Railway - Co., arregló varias excursiones de miembros de asociaciones de temperancia y de niños de escuelas. Y ya en 1845 inició los primeros viajes internacionales a Europa, Estados Unidos y Tierra Santa.

Desde entonces se ha tratado de encontrar cuál es la motivación real de este tipo de viajes, en los cuales el viajero no busca una utilidad material. En la práctica no se ha podido encontrar una definición satisfactoria, como es el caso de la definición del tiempo, sobre la cual San Agustín, decía que "se muy bien lo que es, pero si se me pide una definición no la puedo dar".

Se ha dicho que es la inquietud o el deseo de presumir - con los amigos, o la necesidad de escapar de una vida -- que cada día se vuelve insoportable. Cada una de estas son ciertas, pero no es una definición.

Lo que es claro, es que el siglo pasado trajo una forma diferente de viajar, un viaje que no es sólo un desplazamiento por necesidad o interés, sino por algo diferente, lo cual ha determinado la aparición de una nueva actividad comercial: la organización de este tipo de viajes.

Es cierto, que al mismo tiempo asistimos a un desarrollo extraordinario del viaje "obligatorio", del viaje hecho por obligación, el cual, respaldado en una forma extraordinaria por el desarrollo de los medios de transporte, -

ha ayudado, asimismo, a realizar viajes "organizados" o mejor dicho, al turismo.

Existe por lo tanto, al lado del viaje propiamente dicho, que siempre ha existido en la historia del hombre, el turismo y el turista, un movimiento de un lugar a otro, -- sin una motivación que se pueda definir con claridad. -- Al mismo tiempo, que apareció el turismo, y el agente -- que atiende las necesidades del turista, se desarrolló -- en forma paralela, el negocio de venta de servicios de viajes en general, el cual antes, no tenía una forma clara como actividad económica.

Desde el principio, las que se llaman agencias de viajes, han atendido tanto a los turistas como a los viajeros -- propiamente dicho y continúan haciéndolo hasta hoy en día.

Después de la Segunda Guerra Mundial con el adelanto en los vehículos de transportación y las mejoras en cuanto a servicio, rapidez, exactitud en los horarios y seguridad en el trayecto, se ha incrementado notablemente el turismo hasta hacer de él, un elemento trascendental en la vida de las naciones, ya que promueve el acercamiento social, cultural, económico, político y deportivo, aumentando la solidez entre ellas.

#### - Clasificación 1/

Las Agencias de Viajes son organismos económicos las cuales se ocupan de la venta de elementos de turismo en forma sencilla y combinada.

1/ GERARD ARAKELIAN ODETE, 'La Capacitación en las Agencias de Viajes', Tesis. México 1984.

Para su estudio y mejor comprensión, las clasificaremos de acuerdo al funcionamiento real de cada una de ellas y mencionaremos las características de éstas:

- |                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| A) Por su Magnitud:        | } | Minoristas<br>Mayoristas<br>Operadoras de Viajes                                       |
| B) Por su tipo de Mercado: | } | De turismo receptivo<br>De turismo de exportación<br>Mixtas<br>Nacionales o Domésticas |
| C) Por su Administración:  | } | Agencias<br>Subagencias  |
| D) Por su Operación:       | } | Intermediarias<br>Organizadoras<br>Promotoras  |
| A) Por su Magnitud:        |   |  |

**Minoristas.** - Son aquellas empresas pequeñas que operan con un mínimo de empleados, venden exclusivamente a menudeo. Están dedicadas a la venta de paquetes elaborados y promovidos por agencias de viajes - mayoristas, a la reservación y venta de espacios en servicios de transporte, alojamiento o espectáculos, a proporcionar información general sobre lugares de interés, y a la realización de recorridos turísticos en la ciudad. Se caracterizan principalmente por vender directamente al público.

**Mayoristas.** - Son aquellas empresas con una organización más especializada y cuentan, según su volumen -

de operación con sucursales para atender a un mayor número de público. Estas agencias adquieren por medio de contratos un número determinado de espacios - en empresas de transporte y en hoteles. Además elaboran paquetes y los distribuyen a las minoristas -- con el fin de canalizar sus servicios al mercado. - Por volumen elevado de sus operaciones los prestadores de servicios turísticos les conceden tarifas inferiores, lo cual les permite ofrecer un producto integrado (paquete), el cual es muy atractivo y beneficia tanto al minorista como al usuario.

**Operadora de Viajes.**- Son aquellas que cuentan en propiedad, con el equipo y las instalaciones necesarios para proporcionar servicios de hospedaje, transportación y otros. Están dedicadas a organizar, promover y operar viajes vendiéndolos por su propia - cuenta o a través de otras agencias.

**B) Por su tipo de mercado:**

**Agencias de turismo receptivo.**- Son aquellas que organizan y manejan viajes para turistas provenientes de otros lugares distintos al de la localización de la agencia, por lo tanto venden servicios nacionales -- les.

**Agencias de turismo de exportación.**- Son aquellas - que venden sus servicios a turistas nacionales que - se dirigen hacia el exterior del país. En algunos - casos están en contacto con agencias que operan en - el exterior.

**Mixtas o agencias de turismo receptivo y de exportación.**- Son aquellas que manejan simultáneamente vía

jes para turistas dentro y fuera de un país.

**Nacionales o domésticas.**- Son aquellas dedicadas a vender servicios sólo en el país en que están localizadas.

**C) Por su Administración:**

**Agencias.**- Son las empresas matrices.

**Subagencias.**- Son las sucursales en el país o filiales en el extranjero.

**D) Por su operación:**

**Intermediarias.**- Son aquellas que actúan entre la oferta y la demanda turística, por lo tanto entre los prestadores de servicios turísticos y los turistas. Estas tienen la responsabilidad de cumplir tanto otorgando los servicios contratados como pagando los mismos.

**Organizadoras.**- Son aquellas que actúan por iniciativa propia, planificando los viajes de personas individuales o excursiones de grupos, realizando todos los arreglos necesarios con las diferentes empresas prestadoras de servicios turísticos.

**Promotoras.**- Son aquellas cuya función principal es difundir los atractivos turísticos de distintos lugares, y en consecuencia motivar a las personas para que acudan a ellos.

## - Fundamento legal de las agencias de viajes

Las actividades de las Agencias de Viajes se encuentran reglamentadas por la Ley Federal de Turismo (publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 6 de febrero de 1984), y su Reglamento (publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 16 de agosto de 1984).

Siendo las Agencias de Viajes empresas de carácter comercial formadas por particulares y organizadas legalmente con la finalidad de prestar servicios a los turistas mediante remuneración, y además como tales servicios fomentan el turismo que es de interés público, la Secretaría de Turismo ha fijado ciertos requisitos para su establecimiento, como son:

1. Tratándose de personas físicas, presentar por escrito a la Dirección General de Registro y Regulación, Dirección de Regulación, 10 proyectos de nombres para que a juicio de ésta, sea aprobado uno de ellos con el objeto de evitar similitud con nombres comerciales o razón social de otras agencias de viajes ya autorizadas, los cuales deberán ser en castellano, admitiendo aquellos que tengan vocablos extranjeros pero aceptados internacionalmente como expresiones o fenómenos turísticos. Tratándose de personas morales, deberán acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores.
2. Aprobado el nombre, se presentará la solicitud a la aludida Dirección o en su caso, por conducto de las Delegaciones Federales de Turismo en el interior de la República, proporcionando los siguientes datos, - ya sea persona física o moral: teléfono, razón so---

cial o denominación de la Agencia de Viajes que se -  
pretende operar, asimismo los documentos que a conti-  
nuación se mencionan:

- a) En caso de que el solicitante fuera extranjero, deberá acreditar su legal estancia en el país, -  
mediante documentación correspondiente;
- b) Contrato de arrendamiento o documento que acredite el uso del local en donde se ubique el esta-  
blecimiento, o en su caso, documento que acredite la propiedad o posesión del inmueble;
- c) Copia de la solicitud de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría -  
de Hacienda y Crédito Público;
- d) Tratándose de persona moral, copia certificada -  
de la Escritura Constitutiva, con la constancia de inscripción en el Registro Público de la Propiedad, Sección Comercio correspondiente, en cuyo Objeto Social deberán transcribir las actividades que enumera el Artículo 5o. del Reglamento de Agencias de Viajes en vigor. Se deberá acreditar la personalidad del promovente.
- e) Un mínimo de cinco fotografías a color tamaño --  
postal de la oficina, tomada de diversos ángulos que muestren estar debidamente acondicionadas para su objetivo.
- f) Cuestionario de inscripción en el Registro Nacional de Turismo debidamente contestado.

En todos los documentos que contenga el domicilio donde se pretenda establecer la Agencia de Viajes, así como el membrete de su papelería, és te deberá aparecer tal y como está indicado en el contrato de arrendamiento, asimismo, completo el nombre o razón social de la empresa.

3. El solicitante precisará el nombre de la calle, número interior y exterior, colonia, municipio, Estado, Código Postal y calles adyacentes, del lugar en que se instalarán las oficinas de la Agencia de Viajes.

## II. INVESTIGACION DE MERCADOS

## 1. Necesidad de un Estudio cuidadoso

La necesidad de un estudio cuidadoso sobre la investigación de mercados, radica fundamentalmente en ser una valiosa fuente de información acerca del mercado. Así permite tomar decisiones y crear ideas sobre bases reales, controlando, dirigiendo y disciplinando acciones que habrán de seguirse y evaluarse más adelante.

De aquí se deduce que el estudio de la investigación de mercados es un instrumento básico de desarrollo, ya que nos proporciona información en la fase de planeación sobre consumidores o compradores de servicios, lo cual nos facilita definir las políticas y planes a seguir. Además, nos auxilia en la selección de alternativas más convenientes de acuerdo al mercado y el control de resultados en la evaluación y verificación de los objetivos establecidos.

Así en sus aspectos socioeconómicos, tiene como finalidad procesar la información que resulta de la investigación del mercado desde el punto de vista de los consumidores del producto, servicios o empresa que se está estudiando, y por tanto dicha información resulta de la síntesis de lo que la colectividad espera, desea o necesita a manera de satisfactor; y que el producto, servicio o empresa esté en disposición de cumplir al completar su ciclo de mercadeo y llegar a manos de los consumidores. Con respecto al estudio económico permite conocer en la investigación del mercado, las posibilidades de éxito económico que podría tener una empresa en el mercado al cual va dirigido el producto o servicio, y con esta in--

formación poder decidir si resulta económico o no el objetivo del negocio. Consecuentemente la tarea global y específica del estudio de la investigación de mercados - consiste en ser el vínculo entre la sociedad y el mercado, y su objetivo primordial es suministrar información, para la toma de decisiones. Esto abarca, desde la información que ayuda a reconocer que existe una decisión, hasta la información que guiará la selección de la línea de acción.

Los directivos requieren de información de las condiciones más relevantes del mercado, para implementar estrategias y tomar decisiones, la investigación de mercados se encarga de recabar los hechos más relevantes del mercado con el fin de proporcionar un estudio informativo, veraz y oportuno a los directivos de la empresa.

Uno de los aspectos más importantes de un proyecto, es el de la localización del lugar idóneo para la ubicación de la empresa, ya que la localización puede tener un impacto sobre el proyecto económico muy significativo, por lo que es necesario realizar una investigación previa, la cual debe ser ordenada, emplear métodos científicos, adecuados y utilizar razonamientos lógicos exentos de prejuicios para que se pueda realizar una adecuada elección del sitio en donde deba de ubicarse la empresa. Para lograr tomar una decisión acertada se considerará la información sobre las necesidades, deseos, gustos, recursos, actividades y comportamiento del público, que permita orientar la acción de la empresa.

Uno de los objetivos de la empresa debe ser satisfacer las necesidades de los consumidores con capacidad de com

pra y para lograrlo requiere llevar a cabo un eficiente plan de investigación que vincule adecuadamente objetivos y estrategias, con las necesidades y hábitos de los consumidores.

Mientras mejor se logre vincular la oferta de productos, con las necesidades, gustos y recursos de los consumidores, mayor será la posibilidad de éxito. Dada la naturaleza de la actividad turística, son los demandantes los que acuden al sitio, en virtud de esa particularidad, -- las empresas turísticas buscan captar físicamente al demandante.

Para entender mejor las características de los demandantes, se requiere conocer el tipo de demanda que existe:

- Demanda histórica: que es la demanda registrada por estadísticas en una serie de períodos a lo largo del tiempo.
- Demanda futura: que es la demanda proyectada o prevista con base a la tendencia general.
- Demanda potencial: es la demanda que podría ser captada.
- Demanda objetivo: es la parte de la demanda que ha sido prefijada para ser captada.

Cuando se tiene en proyecto establecer una empresa turística en un centro urbano de cierta magnitud, debe pensarse en que los bienes y servicios que se ofrecerán podrán demandarse no sólo por viajeros, sino además y en algu--

nas ocasiones por residentes locales del área donde dicha empresa se ubicará, así como por personas que necesitan trasladarse de un lugar a otro por razones de negocios.

En general podemos señalar que es muy importante cubrir la necesidad de un estudio cuidadoso ya que una adecuada investigación actúa como una valiosa fuente de información que nos permite tomar decisiones y crear ideas bajo bases más reales controlando, dirigiendo, disciplinando y manteniendo nuestras acciones bajo causas más correctos.

## 2. Metodología

### - Planeación de la investigación

Cualquier persona que desee sobresalir dentro de cualquier actividad, debe saber que para encontrar orden debe proceder con orden.

El proceso de investigación debe realizarse con una planeación a la cual debe dedicarse mucho tiempo y atención, para no encontrarse posteriormente con innumerables conflictos.

Al planear, se deben fijar objetivos a lograr y la forma en que vamos a alcanzarlos, nos debemos de adelantar al tiempo y visualizar los pasos sucesivos que es necesario dar para llegar a nuestro objetivo, así como las posibles dificultades que puedan presentarse.

Así vemos que las empresas turísticas no son la excepción y que es necesario establecer por una parte, las actividades y, por otra, los recursos necesarios para llevar a cabo la investigación, por lo que mencionaremos los siguientes pasos a seguir:

- Planteamiento del problema y/o determinación del objetivo;
- Investigación preliminar;
- Planteamiento de hipótesis;
- Método básico de recolección de datos;
- Determinación del método de muestreo;
- Trabajo de campo;

- Tabulación, interpretación y análisis de datos;
  - Informe;
  - Conclusiones y recomendaciones.
- 
- Planteamiento del problema y/o determinación del objetivo

El planteamiento del problema es de vital importancia para definir qué es lo que se trata de conocer o resolver y cómo se puede lograrlo. Por otro lado, la determinación del objetivo de la investigación se correlaciona con el problema, ya que es el punto de partida para analizar los problemas de la empresa y valorar los beneficios que aquella aportará.

Cabe señalar, que el objetivo no es solamente la solución de un problema específico, sino también la elaboración de normas o guías generales que ayuden a la empresa en la solución de otros problemas.

- Investigación preliminar

La investigación preliminar es la obtención de conocimientos básicos sobre un problema; requiere determinar cuáles son las necesidades de investigación con el objeto de evitar errores y encontrar soluciones viables a cualquier situación que se presente, desechando desde el principio aquellas que no sean factibles y evitando en esta forma pérdida de tiempo y esfuerzo.

- Planteamiento de hipótesis

La tarea más difícil del investigador es la formula--

ción de hipótesis. Entendemos por hipótesis una suposición susceptible de ser comprobada. Una vez planteada nuestra hipótesis, se planeará la investigación formal.

o **Método básico de recolección de datos**

Para que una investigación de mercados sea de utilidad, es necesario que los datos recopilados sean exactos. Existen dos métodos principales:

a) **Observación**

Es el método donde el investigador no establece comunicación con los sujetos de estudio, sólo se limita a observar las acciones y hechos que le interesan. Estas observaciones pueden ser realizadas por personas o por aparatos mecánicos.

b) **Interrogatorio**

En este método se establece comunicación directa con los sujetos estudiados. La información deseada se obtiene consultando a personas, sobre aspectos ordenados en un cuestionario. Los medios por los que se establece esta comunicación son: encuesta por correo; encuesta telefónica; encuesta personal; entrevista y panel.

Cabe señalar que para la investigación de este tipo de empresas es recomendable aplicar principalmente el método de interrogatorio, mediante la encuesta personal y/o entrevista.

Actualmente la encuesta o entrevista personal es uno de los procedimientos más utilizados, ya que permite obtener mejores resultados, a través de un cuestionario estructurado, el cual puede contener preguntas cerradas, abiertas o una combinación de ambas.

En este sentido hemos diseñado un ejemplo de cuestionario con el que se puede recabar la información que cumpla con nuestro objetivo (ver anexo No. 1). Sin embargo, éste no necesariamente puede ser igual en todos los casos ya que se debe ajustar a las necesidades del investigador.

#### o Determinación del método de muestreo

Para este modelo se utilizará el método de muestreo probabilístico que es aquel en que cada elemento del universo tiene la misma oportunidad de ser elegido; existen tres tipos básicos del método probabilístico los cuales son:

1. Aleatorio simple;
2. Muestreo estratificado; y
3. Muestreo por áreas.

Como lo señalamos anteriormente, para una mejor orientación en la particularidad de las agencias de viajes o empresas turísticas, manejaremos el tipo de muestreo que mejor se ajuste a nuestras necesidades, que en este caso es el muestreo estratificado, por ser éste aplicable cuando el universo es heterogéneo.

Se forman ciertos grupos que reúnen características -

similares u homogéneas; con el objeto de formar estratos para investigar la situación dentro de cada uno - de ellos para disminuir la dispersión, que es menor - cuando mayor es la homogeneidad del universo. Las es - tratificaciones más comunes son: niveles o clases so - cioeconómicas, grupos de edad, sexo, regiones, etc.

Una vez que se ha estratificado el universo, se esco - ge independientemente una muestra simple al azar, de cada grupo o estrato.

° Trabajo de campo

Para la recolección de los datos en el campo, es nece - sario contar con un buen equipo de entrevistadores, - ya que de ellos dependerá en gran parte el éxito o - fracaso de nuestro trabajo. Por lo que se recomienda se oriente a los entrevistadores acerca del orden que deben seguir para la realización del interrogatorio; estas instrucciones deben incluir, cómo localizar y - abordar a los entrevistados, cómo establecer una rela - ción de simpatía, cómo hacer las preguntas y cómo ano - tar las respuestas.

° Tabulación, interpretación y análisis de datos

La tabulación consiste en ordenar la información reco - pilada y contar el número de aspectos que caen entre las características establecidas.

Primero hay que planear la forma en que se van a tabu - lar los datos. Los objetivos de la entrevista y el - tamaño de la misma determinarán las tabulaciones a ha

cer. Los datos deberán ser fraccionados lo mayormente posible. Una vez terminado el paso de análisis y codificación del muestreo, la información obtenida es tará lista para cualquier manipulación estadística ne cesaria.

Como se indicó anteriormente, la tabulación consiste en contar las veces que aparecen ciertos datos, y las conclusiones estadísticas se refieren a determinar -- cuáles son las cantidades en datos estadísticos, las cuales se presentan en números absolutos y relativos, para usarse como base en la resolución de cualquier problema.

El investigador tratará continuamente de manipular ge neralizaciones estadísticas, con el propósito de pl anear y preparar los formularios y procedimientos nece sarios para llevar a cabo el proceso de tabulación. Esto quiere decir que se requiere una organización -- sistemática de los formularios a emplear para desarro llar la tabulación; una vez terminada ésta, el inves tigador debe procurar revisar la forma en que se desa rrolló, con el propósito de determinar si existen -- otras formas más precisas que proporcionen mejores re sultados.

El procedimiento de tabulación puede ser manual, mecá nico o electrónico. La decisión de desarrollar cualquiera de éstas depende del investigador, de la canti dad de trabajo y del presupuesto disponible.

Por otra parte, el análisis de la información es muy importante, ya que permite evaluar al personal de cam

po, la eficacia del cuestionario y la operación de la encuesta general. A través del análisis se obtiene información que puede mejorar en el futuro el procedimiento de investigación. El análisis y la codificación las realiza una misma persona. El análisis es necesario para eliminar errores en los datos en bruto. La codificación asigna los datos a las categorías pertinentes, acelerando así la tabulación.

- **Informe**

El informe debe resumir en forma clara toda la secuencia lógica que fue seguida por el investigador para alcanzar los resultados finales, pues por lo general el interesado no está muy enterado de la metodología.

La correcta aplicación de los pasos precedentes en el proceso de la investigación hacen más fácil la preparación del informe, cada proyecto es distinto y por lo tanto exige originalidad en la presentación, y si los pasos han sido bien ejecutados, es muy probable que se haga un buen trabajo de presentación.

- **Conclusiones y recomendaciones**

Las conclusiones deberán obtenerse con referencia directa a los objetivos de la investigación. El lector al analizar los objetivos del estudio e ir a la sección de conclusiones y recomendaciones, debe hallar las específicas para cada fin.

No siempre es posible ni aconsejable que el investigador haga recomendaciones. Las recomendaciones suponen un conocimiento considerable de la totalidad del

problema, de los recursos, políticas y cursos de acción que puede tomar la empresa; por lo general el investigador no tiene este conocimiento, por lo que en ocasiones sólo puede hacer sugerencias verbales.

### III. PROCESO ADMINISTRATIVO

## 1. Estructura General

Para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de determinadas metas, se debe definir y man tener una estructura por funciones. Este es el propósi- to de la función administrativa de la organización. Pa- ra que exista una función significativa deben incorporar se objetivos cuantificables, un área clara de autoridad o discreción, un claro concepto de las principales acti- vidades o deberes involucrados, y una clara comprensión de las relaciones de esa función con otras con las que re- quiere coordinarse. Para hacer ésta totalmente opera- tiva, estos requerimientos estructurales deben proveerse de la información y demás herramientas necesarias para su ejecución.

En este contexto, es necesario establecer una estructura general para todo organismo social, que comprenda la com formación de una estructura organizacional, que pueda con siderarse como el marco de trabajo que retiene unidas -- las diversas funciones de acuerdo con un esquema que su- giere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas. Por otra parte, toda empresa debe tener un interés vital en la calidad de su personal, especialmente sus administra- dores, sin olvidar al personal operativo. La función de integración tiene que ver con la dotación de personas -- dentro de la estructura de la organización para asegurar que la empresa pueda ser operada en forma competente.

### 1.1 Organización

La organización es la estructuración técnica de las rela

ciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, humanos y técnicos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Cabe aclarar que en la administración, la palabra organización puede interpretarse de dos formas:

- a) El que se refiere a un organismo social como un todo: una empresa, una dependencia gubernamental, un hospital, una escuela, etc.
- b) El que significa un proceso de estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social; con este significado se utiliza la palabra organización al referirnos como etapa del proceso de administración.

Al describirse el concepto de organismo social, se señaló que es un conjunto de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes; pero la suma total de esos esfuerzos será mayor cuando estén organizados y coordinados, que cuando no lo están, por tanto, la razón de organizar es hacer eficiente la cooperación humana.

En 1938, Lyndall Urwick señaló diez principios fundamentales de organización que han sido considerados como guías para establecer una adecuada organización. Los principios señalan que:

1. La estructura de la organización debe facilitar la contribución de las personas hacia el logro de los objetivos.

2. La asignación de actividades, mediante la división del trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos hacia ellas.
3. La coordinación de personas y actividades es un propósito básico de toda organización.
4. Deben establecerse líneas claras de autoridad para cada uno de los ejecutivos.
5. La definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben quedar establecidas por escrito y ser comunicadas a todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad de cada jefe es absoluta en lo que respecta a la actuación de sus subordinados.
7. Toda autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente al nivel que se le confiere.
8. En cuanto a la capacidad de control, ninguna persona de nivel superior debe supervisar a más de cinco subordinados directos, y en los niveles más bajos el número debe estar entre ocho y doce subordinados.
9. Es fundamental que exista proporción de autoridad y responsabilidad en las distintas unidades que forman el organismo.
10. Todo organismo social requiere de una continua revisión de su funcionamiento y estructura.

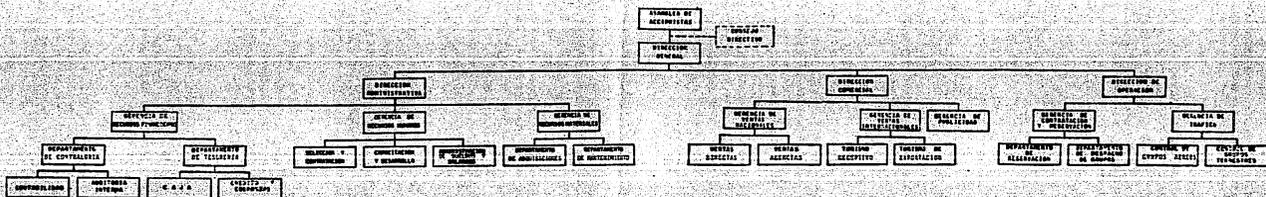
Los principios señalados por Urwick han sido objeto de estudio constante; lo evidente es que el propósito de la función de organización es establecer una estructura formal que permita a los integrantes colaborar eficaz y eficientemente al logro de los objetivos.

En forma sintetizada podemos decir que en base a los objetivos fijados en la planeación, la organización se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontalmente por medio de las relaciones de autoridad y comunicación.

No debe olvidarse que toda estructura de organización administrativa es producto del pensar humano, y puesto que todo organismo social no es estático, sino esencialmente dinámico, será indispensable preparar y adaptar los cambios organizacionales que en forma inevitable se irán presentando y que modificarán la estructura.

Se ha observado que en la actualidad, la organización de las agencias de viajes es deficiente, sobre todo en las pequeñas y medianas, que se organizan de manera empírica, ya que no cuentan con una estructura formal que represente sus principales funciones y jerarquías, por lo que a continuación, presentamos un organigrama el cual contempla los principales niveles jerárquicos, así como las funciones de los mismos, que puede contener en su estructura una agencia de viajes, aclarando que es un modelo de estructura, mismo que puede modificarse de acuerdo a las necesidades de cada agencia.

ORGANOGRAMA TIPO PARA UNA AGENCIA DE VIAJES



## - Descripción de funciones de la Estructura

### 1. ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

- a) Acordará y rectificará todas las operaciones de ésta.
- b) Designará a un Consejo Directivo que se encargará de vigilar el buen funcionamiento de la sociedad.
- c) Aprobará la designación del Director General a propuesta del Consejo Directivo.

### 2. CONSEJO DIRECTIVO

- a) Tratar todos los problemas que por su importancia es necesario resolver a nivel superior.
- b) Estudia políticas de venta.
- c) Programación de excursiones.
- d) Apertura de sucursales.
- e) Modificaciones a la organización y estructura de la empresa.

### 3. DIRECCION GENERAL

- a) Dirigir y coordinar el trabajo de las diferentes direcciones.
- b) Cerciorarse de que la Asamblea de Accionistas esté totalmente informada sobre los diversos negocios de la compañía.
- c) Cuida de la ejecución de las decisiones de la

**Asamblea de Accionistas.**

- d) Cuida el desarrollo de las políticas, procedimientos y programas para el cumplimiento de las políticas generales.
- e) Determina los objetivos generales de la compañía.
- f) Desarrolla y recomienda a la Asamblea de Accionistas los planes a largo alcance compatibles con los objetivos generales.
- g) Dispone la utilización óptima de los administradores en toda la compañía, cuidando de que la empresa esté integrada con funcionarios -- competentes, de que se les dé autoridad y de que sean remunerados de acuerdo con sus responsabilidades.
- h) Cuidar de que se definan y comprendan las limitaciones apropiadas de autoridad de acuerdo con la política.
- i) Sujetos a la Asamblea de Accionistas, autoriza nombramientos, ascensos, retiros y despidos de los funcionarios de la compañía.
- j) Cuida de que en la compañía se desarrollen y mantengan estructuras adecuadas de sueldos.
- k) Autoriza y ejecuta aquellos contratos y compromisos que sean requeridos por los estatutos, Asamblea de Accionistas y políticas.

**4. DIRECCION ADMINISTRATIVA**

- a) Se ocupa de la administración de las finanzas de la empresa.
- b) De los estados financieros.
- c) Del aspecto legal.
- d) Del aspecto de personal y de compras.
- e) Normas y políticas de la Dirección Administrativa.
- f) Coordinación entre las gerencias y departamentos administrativos.
- g) Relaciones con el área comercial y de operación.
- h) Estudiar métodos de trabajo.
- i) Organización de la empresa.
- j) Sistemas de control interno.

##### 5. DIRECCION COMERCIAL

- a) Del aspecto publicitario y promocional de todos los servicios.
- b) Dictar normas y políticas de trabajo.
- c) Coordinar adecuadamente las relaciones entre las gerencias que la forman.
- d) Coordinar relaciones de esta Dirección con el área administrativa y de operación.
- e) Fijar políticas de venta.

- f) Estar informado de los desarrollos de los competidores.
- g) Estudia tipo de clientes o nivel de precios - básicos de excursiones programadas.
- h) Revisa y modifica si es necesario y da la - - aprobación inicial a los presupuestos para la división de ventas.
- i) Estudia, desarrolla y estimula la aplicación de programas de incentivos de venta para in-crementar las utilidades.
- j) Analiza y consulta con sus gerentes respecto a los métodos de distribución y servicios es-peciales a los clientes.
- k) Estimula y coordina a las ventas con otras -- agencias a modo de desarrollar el intercambio de servicios turísticos.
- l) Supervisa a los subordinados en la ejecución de los deberes y responsabilidades asignados.

#### 6. DIRECCION DE OPERACION

- a) Es la encargada de proporcionar los servicios a los clientes de excursiones programadas.
- b) Ver que éstos se desarrollen adecuadamente de acuerdo con las condiciones generales.
- c) Resolver los problemas que se les presenten a las excursiones en operación.
- d) Desarrollar la dirección de la programación -

de fechas, claves adecuadas, para la captación de turismo.

- e) Mantener una supervisión para asegurar los precios de las excursiones.
- f) Coordinar los nuevos desarrollos en innovaciones de programación de excursiones que lleven al mejoramiento del servicio.
- g) Hacer estudios de fechas de vacaciones, temporadas turísticas, días festivos, etc.
- h) Dar el visto bueno del precio de excursión de acuerdo a los datos obtenidos y que deben ajustarse a los estipulados por la Secretaría de Turismo.
- i) Supervisar las reservaciones de grupos.

#### 7. GERENCIA DE RECURSOS FINANCIEROS

- a) Control de las cuentas bancarias.
- b) Formular las políticas financieras.
- c) Planear y ejecutar los programas financieros, y llevar a cabo el control en sueldos.
- d) Desarrollar, dirigir y establecer las responsabilidades de los puestos que dependen de él.
- e) Cuidar de que se establezcan y mantengan métodos de contabilidad y procedimientos adecuados para controlar y evaluar las necesidades financieras de la empresa.

- f) Evaluar los desembolsos de capital propuestos.
- g) Dar visto bueno a todas las salidas de dinero por concepto de gastos, adquisiciones etc., - en conjunto con el contralor.
- h) Establecer un programa adecuado de seguros para la compañía.
- i) Ser responsable de la determinación de las -- obligaciones expansivas y de la presentación oportuna de las declaraciones de impuestos.
- j) Supervisar y autorizar los créditos y el cobro de los mismos.

#### 8. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

- a) Se encarga de entrevistar a todas aquellas -- personas que se interesan en colaborar con la empresa.
- b) En colaboración con las direcciones que solicitan personal, se encarga de las contrataciones de los mismos.
- c) Control de las asistencias de los mismos a -- través del reloj checador.
- d) Todo lo relacionado a vacaciones, sueldos, -- permisos, autorizaciones, etc.
- e) Coordinar el reclutamiento, selección, prueba y colocación del personal, traslados del mismo, ascensos, supervisión, reemplazo, termina-

ciones y renovaciones.

- f) Ser responsable del desarrollo, promoción, -- coordinación de un programa efectivo de comunicaciones entre los empleados.
- g) Dirigir y aconsejar sobre todos los asuntos - de la compañía, relacionados con las negociaciones laborales y con la preparación y renovación de contratos.
- h) Auxiliar a todos los empleados, ejecutivos y de supervisión a evitar y corregir las quejas de los empleados.
- i) Dirigir el programa de salud y prevención de accidentes.
- j) Supervisar que la bodega de papelería y archivos estén controlados adecuadamente.

## 9. GERENCIA DE RECURSOS MATERIALES

- a) Se encarga de todas aquellas actividades que faciliten el flujo ininterrumpido de materiales y servicios administrativos requeridos -- por la Gerencia de Operación.
- b) Tiene la responsabilidad de seleccionar pro--veedores.
- c) Asegurar la buena actuación del proveedor en lo que se refiere a la rápida entrega de materiales y a una calidad aceptable.

- d) Supervisar los inventarios de materiales.

## 10. GERENCIA DE VENTAS NACIONALES

- a) Estar al día de los paquetes de la competencia.
- b) Dar precios competitivos a los clientes de la compañía.
- c) Establecer los objetivos y políticas conjuntamente con el Director de Ventas.
- d) Cuidar de que las agencias de provincia cuenten con la folletería necesaria.
- e) Coordinar con los promotores, las convenciones para dar a conocer un nuevo paquete nacional de la compañía.
- f) Coordinarse con el Gerente de Ventas Internacionales, para no interferirse o duplicar una labor en los departamentos de personal con los que tienen relaciones.

## 11. GERENCIA DE VENTAS INTERNACIONALES

- a) Introducir en el mercado los paquetes turísticos internacionales con los que cuenta la Agencia para abarcar la atracción de mercados extranjeros.
- b) Dar precios competitivos en los paquetes nacionales a las agencias mayoristas extranjeras.

- c) Vigilar que se les proporcionen los servicios contratados a los nacionales en el extranjero.
- d) Asesoría en los paquetes internacionales de - otras agencias a los clientes de la compañía.
- e) Vigilar que el personal a su mando lleve a cabo los programas y políticas de venta establecidos.
- f) Coordinar con los promotores de convenciones, para dar a conocer los nuevos paquetes turísticos de la compañía.

## 12. GERENCIA DE PUBLICIDAD

- a) Coordinarse con el Departamento de Ventas y - Operación para establecer el programa de pu-bl-ic-i-d-ad.
- b) Trabajar para el logro de mejores resultados en la publicidad y aumento de ventas.
- c) Recomendar aquellos cambios de servicio turístico que puedan mantener o ensanchar la venta en general de la compañía.
- d) Recomendar el uso y revisión de los resulta-- dos de la agencia publicitaria.
- e) Asegurar continuos estudios de posibles mercados nuevos.
- f) Proporcionar al Departamento de Ventas a tiempo, los folletos y boletines turísticos.

### 13. GERENCIA DE CONTRATACION Y RESERVACIONES

- a) Contratar servicios de hoteles, restaurantes, transportes y coordinar las reservaciones de los diferentes servicios para proporcionar al cliente una excursión sin problemas.
- b) Programar las excursiones de acuerdo a las políticas y objetivos de la empresa.
- c) Supervisar directamente el tipo de servicio que estén proporcionando los prestadores de servicios.
- d) Estudiar perfectamente la ruta de las excursiones programadas en lo que se refiere a los atractivos turísticos.
- e) Supervisar que los guías contratados tengan la capacidad suficiente para dirigir y servir al grupo.
- f) Realizar las contrataciones anuales de preferencia con el año natural o bien el 15 de diciembre de cada año como se acostumbra.
- g) Realizar contratos iguales con líneas aéreas, transbordadores, ferrocarriles y transportes de autobuses.

### 14. GERENCIA DE TRAFICO

- a) Controlar la disponibilidad de lugares en excursiones programadas.

- b) Llevar estadísticas de lugares vendidos, cancelados, excursiones extras y especiales.
- c) Proporcionar a la Dirección de Ventas lista de lugares disponibles de cada una de las excursiones programadas.
- d) Supervisar que se atiendan correctamente las reservaciones que origina el Departamento de Ventas.
- e) Proporcionar al Departamento de Despacho de Grupos, listado de pasajeros y acomodo de los mismos.

#### 15. DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA

- a) Las funciones de registro, contabilidad y costos.
- b) Las de supervisión y auditoría interna.
- c) Las de análisis financiero.
- d) Dirigir el desarrollo y funcionamiento de aquellos sistemas de información estadística general de la compañía.
- e) Cuidar de que todas aquellas actividades de auditoría interna, estén dirigidas y coordinadas con las otras funciones de los otros Departamentos.
- f) Cuidar de que los impuestos se preparen en forma adecuada y sean presentados a tiempo en las oficinas receptoras.

- g) Cuidar de que los libros de la agencia requeridos por la Ley estén bien salvoguardados, - así como todos los informes financieros estén de acuerdo con dichos libros.

## 16. DEPARTAMENTO DE TESORERIA

- a) Es responsable del desarrollo y dirección de la operación de las políticas y procedimientos, planes y programas que rigen todos los asuntos financieros de la agencia.
- b) Recomienda la elección y utilización de depositarios.
- c) Dirige el funcionamiento en lo que se refiere a la concesión de créditos y el cobro de las cuentas.
- d) Cuida de que se mantengan fondos suficientes para cumplir con las obligaciones presentes y futuras.
- e) Recomienda la autorización de firmas y expide cheques por las cantidades fijadas por el Director General.

## 17. DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CONTRATACION

- a) Identificar y elegir entre los solicitantes a quien o quienes reúnan las características para desempeñar los puestos vacantes.
- b) Utilizar las técnicas que permitan descubrir

a las personas adecuadas al puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.).

- c) Realizar entrevistas.
- d) Pruebas psicológicas, de conocimiento y de -- práctica.
- e) Investigación socioeconómica y examen médico.
- f) Comunicar al elegido los fines de contrata--- ción como: fecha en que deberá iniciar labo--- res, horario, sueldo, prestaciones, etc.
- g) Realizar los trámites legales de incorpora--- ción (afiliación al IMSS, INFONAVIT, Registro Federal de Causantes, etc.).
- h) Formar el expediente para los documentos que contienen el historial del trabajador.

#### 18. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

- a) Ofrecer la oportunidad de desarrollar, capaci--- tar y perfeccionar las potencialidades ffsi--- cas e intelectuales de los recursos humanos --- de la compañía.
- b) Tiene la responsabilidad de contar con el ele--- mento humano que posea adecuados conocimien--- tos, habilidades, actividades, etc., para de--- sempear eficientemente sus funciones dentro de la organización.

- c) Tiene por objeto dotar a las personas de conocimientos técnicos y/o científicos relacionados con ciertas funciones específicas.
- d) Ofrecer capacitación y desarrollo por medio -- de sus organismos propios o tener relación -- con escuelas o universidades donde ofrezcan -- clases a cargo de especialistas, conferencias, seminarios, etc.

19. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

- a) Elaboración de nómina y pago a personal
- b) Control de faltas, retardos, permisos, premios, etc.
- c) Control de las tarjetas de checadore.
- d) Revisión de las comisiones del personal de -- ventas.
- e) Control de altas y bajas en el Seguro Social del personal.
- f) Llevar un control sobre los préstamos a empleados y ejecutivos.

20. DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

- a) Conocer perfectamente los proveedores para saber adquirir los artículos al menor precio posible y con la mejor calidad.

- b) Obtener las más favorables condiciones de pago.
- c) Tener criterio suficiente para tomar decisiones en los casos de que un artículo esté agotado y comprar un sustituto.
- d) Ver que los artículos comprados reúnan el mínimo de calidad.
- e) Revisar constantemente las existencias de artículos.
- f) Estar al día con los nuevos productos que salgan al mercado y que den a la empresa una mayor imagen y eficiencia.

## 21. DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

- a) Conservar el buen funcionamiento de todos los servicios que presta la compañía, tanto en -- equipo como de las instalaciones, procurando evitar fallas que repercutan en los niveles -- establecidos de operación.

## 22. DEPARTAMENTO DE VENTAS DIRECTAS

- a) Se encarga de la venta de servicios a las personas que recurren a la agencia directamente (ya sea personal o telefónico).
- b) De las ventas que celebren los contactos de -- la agencia.

**23. DEPARTAMENTO DE VENTAS AGENCIAS**

- a) Atender todos los asuntos que tenga la agencia con las agencias comisionistas.
- b) La promoción y reservación y venta de lugares.
- c) Promoción de los servicios que ofrece la agencia (presentaciones, desayunos, visitas personales, etc.).
- d) Formulación de itinerarios para épocas adecuadas.
- e) Proporcionar el material suficiente como son: boletines, folletos para atender debidamente a sus clientes.
- f) Pagar buenas comisiones en relación a su actuación con la empresa.
- g) Mantener constante contacto con todas las agencias comisionistas.

**24. DEPARTAMENTO DE TURISMO RECEPTIVO**

- a) Coordinar transportes que se les proporcionarán a los turistas en el país.
- b) Checar con el Departamento de Operación las reservaciones, para los grupos a recibir o turistas individuales.
- c) Supervisar que se proporcione guía en el idioma requerido según sea la nacionalidad del turista.

- d) Incrementar la venta de paquetes en el extranjero.
- e) Ver que esté coordinada la operación con el Departamento de Tráfico.
- f) Debe tener un control adecuado de las agencias extranjeras con las que se trabaja.

## 25. DEPARTAMENTO DE TURISMO DE EXPORTACION

- a) Tener en conocimiento a los agentes y al cliente de los paquetes internacionales que se tienen programadas hacia el extranjero por la agencia.
- b) Dar al público un paquete internacional con servicios que merecen a precio justo y competitivo.
- c) Captar el mayor grado del turismo de salida hacia el extranjero.
- d) Proporcionar a las agencias competitivas o comisionistas los paquetes internacionales en folletos y boletines así como hacer convenciones para explicar una nueva excursión.
- e) Proporcionar viajes de familiarización a los agentes de otras compañías que vendan un cierto porcentaje de clientes en cada excursión.

**26. DEPARTAMENTO DE RESERVACIONES**

- a) Reservar en los diferentes servicios como son líneas aéreas, restaurantes, hoteles, transbordadores etc., las excursiones programadas.
- b) Se reservarán con un año de anticipación los servicios a ocupar como son: hoteles, restaurantes, líneas aéreas, y a ocupar como son: los lugares y habitaciones probables a ocupar.
- c) Se enviarán las papeletas respectivas para las reservaciones.
- d) Se recabará la confirmación del prestador del servicio.
- e) Días antes de la salida de la excursión, se realizará la confirmación de los lugares a ocupar por medio de telex, telegramas o telefónicamente.

**27. DEPARTAMENTO DE DESPACHO DE GRUPOS**

- a) Proporcionar toda la documentación respectiva y gastos al guía para que éste pueda cumplir con el recorrido de determinada excursión.
- b) Proporcionar al grupo al salir la documentación respectiva como son boletos de avión, cupones de hoteles, papeletas de reservación con la confirmación del prestador de servicios, e itinerarios.

- c) Elaborar los cupones de hoteles de grupo, así como enviar copia al Departamento de Costos, para su evaluación.
- d) Revisar los gastos efectuados por los guías - por concepto de entradas a museos, zonas arqueológicas, traslados, pago de propinas, - - etc.
- e) Analizar el reporte de viaje que los turistas proporcionan al terminar su excursión, para - así poder checar cómo fue la atención proporcionada por parte de los prestadores de servicios y si estuvo de acuerdo a lo establecido en el contrato.

## 28. DEPARTAMENTO DE CONTROL DE GRUPOS AEREOS

- a) Llevar el control de los lugares disponibles en excursiones aéreas y cancelaciones reportando a la Gerencia de Tráfico.
- b) Proporcionar a reservaciones un listado de pasajeros para la reconfirmación de vuelos.
- c) Llevar estadísticas de estas excursiones para proporcionarlas a la Gerencia de Tráfico.
- d) Proporcionar listados a la Gerencia de Ventas de los lugares disponibles.
- e) Checar pasajeros que no han liquidado para -- turnarlos a los vendedores para que llamen a sus clientes.

**29. DEPARTAMENTO DE CONTROL DE GRUPOS TERRESTRES**

- a) Proporcionar a la Gerencia de Ventas listado de los lugares disponibles conforme a los - - asientos de los autobuses no ocupados.
- b) Llevar estadísticas de las excursiones efectivas y canceladas.
- c) Checar que ningún pasajero salga sin pago total, notificar a la Gerencia de Ventas la fecha límite de cobro para que los vendedores - se comuniquen con sus clientes.
- d) Proporcionar al Departamento de Publicidad relación de las excursiones que necesiten promoción.

**30. CONTABILIDAD**

- a) Llevar a cabo las políticas, sistemas y programas de contabilidad establecidos, así como proporcionar y desarrollar informes necesarios y especiales que solicite la Dirección - de Finanzas y Contraloría.
- b) Supervisar que los movimientos contables se - lleven a cabo con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- e) Revisar que la codificación sea adecuada al - tipo de operación que realiza.
- d) Revisar el cálculo de impuestos, así como su pago se haga a tiempo.

- e) Checar que los pagos a líneas aéreas se realicen a tiempo.
- f) Proporcionar estados financieros de balances y resultados a más tardar 10 días después de terminado el mes.

### 31. AUDITORIA INTERNA

- a) Revisión de las operaciones de la empresa tanto financiera, operacional y administrativa, proporcionando informes de acuerdo a lo que solicite Contraloría.
- b) Revisión de las cuentas de balance y resultados periódicamente.
- c) Revisar si las operaciones que realiza la empresa llevan las firmas requeridas.
- d) Archivar adecuadamente los papeles de trabajo de las auditorías realizadas.

### 32. CAJA

- a) Reportar al tesorero cualquier situación anómala, así como ayudarlo en el establecimiento de controles de ingreso y egreso.
- b) El cobro adecuado a los clientes.
- c) Elaborar el depósito del día.
- d) Hacer corte de caja diario.

- e) Elaborar un informe de caja a Contabilidad de cheques y facturas, así como los depósitos hechos del día.
- f) Enviar al Departamento de Crédito y Cobranzas un reporte de los créditos otorgados por la compañía.

### 33. CREDITO Y COBRANZAS

- a) Establecer políticas y procedimientos de crédito a sus clientes.
- b) Determinar los montos mínimos y máximos de crédito.
- c) Las condiciones y plazos para cubrir los créditos.
- d) Autorizar créditos, bonificaciones, etc., a clientes, dentro de las políticas y normas fijadas al respecto, y cancelar en su caso los otorgados.
- e) Cuidar de que se cobre oportunamente a clientes y deudores, utilizando para ello, el control de vencimiento de deudores elaborado por el contador.
- f) Cuidar de que se realice adecuadamente la facturación que va a ser presentada a los clientes, para el cobro de la venta de servicios efectuados.

## 1.2 Integración

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo - social de todos aquellos medios que son necesarios para ser eficaz en su funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando. Por consiguiente en su aspecto conceptual; "Integrar es obtener y articular los elementos técnicos, materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social". 1/

Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.), es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que ya resultan obsoletos, etc.

Cabe aclarar, que lo referente a la obtención e integración de los recursos que son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, lo manejaremos en el capítulo IV, en el apartado de Areas Funcionales, ya que consideramos que debido a su naturaleza quedarán mejor especificados estos aspectos en sus rubros correspondientes.

1/ REYES PONCE AGUSTIN, 'Administración de Empresas' (Teoría -- y práctica), Segunda parte. Ed. Limusa, México 1982

## 2. Planeación

Dentro de una empresa se requiere de estructurar su medio ambiente que le permita tener un eficaz desenvolvimiento de los individuos que trabajan conjuntamente, la tarea esencial es observar que los propósitos y objetivos, y los métodos para alcanzarlos, sean claramente entendidos. De todas las funciones administrativas, la planeación es la básica, ya que incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción; requiere la selección de los objetivos empresariales y de las metas departamentales, y la determinación de las formas de alcanzarlas. De este modo, los planes proporcionan un medio racional para lograr los objetivos preseleccionados e implican una innovación administrativa.

La planeación presupone la existencia de alternativas y hay pocas decisiones para las cuales no exista algún tipo de ellas aún cuando se trata de cumplir con requisitos legales o de otra índole.

Se puede definir que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que han de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y cantidad necesarios para su realización.

Hoy en día es necesario planear sin importar la clase de empresa como en este caso las agencias de viajes, no se pueden seguir basando los administradores en la intuición o en la suerte y se deben apoyar en pronósticos y análisis.

La tarea de la planeación es, exactamente minimización -

del riesgo y el mejor aprovechamiento de las oportunidades. Para planear bien, para formular planes que tengan éxito, la planeación una vez más, al igual que las demás funciones administrativas debe llevarse a cabo dentro de un contexto de teorías, principios y técnicas fundamentales. La causa de muchos fracasos ha sido la falta de -- una comprensión de los fundamentos.

## 2.1 Objetivo

Es el fin hacia donde se dirigen las actividades, representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, implementación y control.

Establecer un objetivo es fijarse un propósito, por lo que puede ser considerado como un plan, puesto que tiene que ver con actividades futuras, requiere visión de imaginación en su determinación y forma parte integral de las actividades de planeación.

Los objetivos pueden ser generales para la organización como un todo, o particulares para cada unidad administrativa de la misma, los cuales deberán estar coordinados y servir de contribución para lograr los generales.

Los objetivos para efectos de una agencia de viajes, deben existir en conjunto: el objetivo económico, el objetivo de servicio y el social.

### - Objetivo de Servicio

Este objetivo se refiere a las buenas ofertas de servicios turísticos, para satisfacer las necesidades, -

gustos, deseos, etc., de los usuarios que requieran - de los servicios de una agencia de viajes.

#### - Objetivo Social

Este objetivo se refiere a la relación que debe existir entre los colaboradores y/o empleados que presten sus servicios en una agencia de viajes; el gobierno - cumpliendo con las tasas tributarias, lo cual permite la realización de las actividades gubernamentales; y la comunidad. Considerando que una agencia de viajes es de las empresas en donde el personal tiene mayor - contacto con la sociedad.

#### - Objetivo Económico

Este objetivo tiene como finalidad obtener una utilidad sobre el capital invertido para el pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido por parte de los inversionistas, así como satisfacer la liquidación de intereses y principalmente a las que complementan la estructura financiera de una agencia de viajes tales como líneas aéreas, compañías hoteleras y demás instituciones que proporcionan algún tipo de crédito, pero dentro de este objetivo también es importante tener como finalidad la reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice un buen crecimiento de la agencia de viajes - tanto en sus actividades, instalaciones y posibles cursosales.

## 2.2 Políticas

Se pueden definir como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

Establecer políticas es adoptar un criterio que sirva de base orientadora del pensamiento al ejecutar acciones y tomar decisiones que contribuyan a lograr los objetivos de un organismo social.

Las políticas pueden ser generales cuando sirven de guía a todos los integrantes, o particulares cuando se establecen para una función específica.

Las políticas se caracterizan por ser flexibles puesto que indican los límites dentro de los cuales se encuentra el campo de decisiones para quienes se ha delegado la responsabilidad de tomar decisiones.

Las políticas deben ser implantadas por los principales dirigentes; su formulación es un proceso descendente; y se deben revisar periódicamente, puesto que en algunas ocasiones es difícil saber si son las que contribuyen de manera más eficiente a lograr los objetivos.

En todo tipo de empresas es necesario implementar políticas generales y específicas para el mejor funcionamiento de éstas; por lo que las agencias de viajes no son la excepción y deben establecer sus propias políticas, bajo un criterio propio a sus necesidades.

### 2.3 Reglas

Las reglas son normas específicas que señalan las acciones y decisiones que deben adoptarse ante situaciones de terminadas sin permitir desviación alguna.

Las reglas se caracterizan por no dejar margen de deci--

ción, sólo permiten analizar si el hecho concreto que se presente y que debe resolverse, se encuentra dentro de - las reglas impuestas, cuando una regla pierde su rigidez pero el concepto que le dio origen sigue vigente, se convierte en política, en virtud de su flexibilidad.

Con frecuencia se confunden las reglas con las políticas o los procedimientos. Una regla requiere que una acción específica y definida respecto a una situación se lleve o no a cabo; por ello está relacionada con un procedi- -- miento en el sentido de que guía la acción, aún cuando - no especifique una secuencia de tiempo.

Las reglas en las agencias de viajes son indispensables como en todas las organizaciones o empresas, ya que é- -- stas permitirán tomar una mejor decisión administrativa - en cuanto a si cierta acción debe o no llevarse a cabo, lo que coadyuvará a lograr una mayor eficiencia en el -- funcionamiento de la agencia.

#### 2.4 Procedimientos

Los procedimientos son planes que describen detalladamen- te la secuencia crónológica de los pasos que deben se- -- guirse para ejecutar ciertas acciones de la manera más - eficiente; sirven de guía de acción, más que de pensa- -- miento, y detallan la forma exacta en la que una cierta actividad debe cumplirse.

Los procedimientos generalmente tienden a establecer ru- tinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo. - En las organizaciones es necesario determinar los procedi- -- mientos que en conjunto faciliten la consecución de -- los objetivos deseados.

Un procedimiento puede ser particular para una actividad, sección, departamento o área funcional de la organización, pero puede también pasar secuencialmente por distintas partes y niveles; la vital importancia de los procedimientos hace necesario que se manejen por escrito y de ser posible en forma gráfica, que sean revisados periódicamente para evitar procedimientos obsoletos.

En una agencia de viajes al igual que en cualquier otra empresa, existen diferentes tipos de procedimientos generales y específicos. A continuación describiremos los principales procedimientos de las funciones más importantes de una agencia de viajes:

- a) Programación y autorización de excursiones.
- b) Contratación y confirmación de hoteles y restaurantes.
- c) Contratación y confirmación de pax en líneas aéreas.
- d) Venta de boletos de excursiones terrestres.
- e) Venta de boletos de avión nacional individual.
- f) Venta de boletos de avión nacional de grupos.
- g) Venta de boletos de avión internacional individual.
- h) Venta de boletos de avión internacional de grupos.
- i) Venta de boletos de avión nacional e internacional con tarjeta de crédito.

- j) Forma para reservación de pasajes.
- k) Forma para reservación de hoteles.
- l) Forma reporte de ventas de Aeroméxico.
- m) Forma reporte de ventas de Mexicana.
- n) Forma reporte transmital Mexicana.
- o) Forma reporte transmital Aeroméxico.
  
- a) Programación y autorización de excursiones.

Para llevar a cabo correctamente la primer función es necesario que se conozca perfectamente el área turística, hay que hacer estudios que determinen la formulación de excursiones programadas, inicialmente se recorre la ruta para sacar conclusiones e iniciar los siguientes estudios.

- 1) De hoteles y restaurantes que se encuentren en la ruta programada, que sus precios sean económicos, que tengan buen servicio y atención, ver que éstos llenen los requisitos mínimos de calidad para que la excursión sea un éxito.
  
- 2) Estudiar las líneas de comunicación que se pueden utilizar en el desarrollo de la excursión, ver si existen rutas alternas en el caso de que por causa de fuerza mayor sean bloqueadas las rutas escogidas, que los caminos sean razonablemente buenos, que den seguridad a los viajeros, etc.

- 3) Estudiar qué medios de comunicación existen, conocer sus precios, conocer el día y hora de salida de transbordadores, ferrocarriles, aviones y demás medios de transporte que se utilicen.
- 4) Estudios de fechas de vacaciones, temporadas turísticas, días festivos, etc., coordinar con esas fechas las salidas de las excursiones.
- 5) Estudiar perfectamente la ruta para conocer los atractivos turísticos con que se cuenta como son: playas, ruinas arqueológicas, la flora y la fauna, etc.

Una vez efectuado lo anterior se procede a formular un presupuesto basado en los datos obtenidos, terminado el presupuesto se hace un análisis crítico del mismo, viendo todas las posibilidades que ofrece, como son el costo del mismo, los atractivos que ofrece, la posibilidad de contratación de servicios, nuevos precios como se encuentran con el mercado, si la evaluación es negativa ahí termina el proceso, pero en cambio si es aprobado se inicia un nuevo proceso, solicitando ante la Secretaría de Turismo la autorización de la excursión.

Toda excursión programada deberá ser autorizada por la Secretaría de Turismo, para esto hay que formular una carta que irá dirigida a esa Dependencia en la que se hace un desglose de los costos de la excursión que vamos a solicitar autorización, en ella se incluyen precios analíticos de hoteles, transportes, alimentos, paseos, guías, entradas a museos y zonas arqueológicas, seguro del turista, por ciento

de gastos y utilidad, la carta se presenta en la Oficina de Partes y nos regresan un tanto sellado, la Oficialía lo turna al Departamento de Agencias de Viajes, ésta hace un minucioso estudio del mismo y al comprobar que los precios son razonables, nos otorga la autorización respectiva de la excursión, una vez aprobada iniciamos la etapa de contratación.

b) Contratación y confirmación de Hoteles y Restaurantes

Cada año a mediados del mismo un representante de Producción viaja a todos los lugares donde comen y pernoctan las excursiones para celebrar un contrato con los hoteles y restaurantes, en cada uno de ellos se efectúan juntas donde se discuten las condiciones del contrato, como son: precios netos, la duración del mismo (generalmente es un año que comienza con el 15 de diciembre), que plan de servicios se va a contratar, comisiones en la venta de individuales, plazos de cancelación, propinas, cocktails, etc., aprobado lo anterior se firman los contratos.

Una vez efectuada la contratación se procede a enviar las papeletas de reservación a los diversos hoteles, en las papeletas especifica el nombre del grupo, las fechas de entrada y salida, la hora aproximada de llegada, el hotel nos regresa tantos de la papeleta firmada y sellada, entonces se considera ya confirmado el hotel, éstas se vacían en una libreta de reservaciones (ahí se anotan todas las excursiones), un tanto de la papeleta es remitido a operación para que ahí lo anexen con el folder de la excursión y se le entregue al conductor para que éste en caso de problemas con el hotel le muestre la reservación confirmada.

c) Contratación y confirmación de pax en líneas aéreas

Cada año las líneas aéreas celebran un contrato con nosotros de los servicios que nos van a prestar y sobre qué condiciones van a ser éstos, se discute básicamente cuantos lugares podemos reservar en los vuelos de las líneas aéreas, para cubrir las necesidades de nuestras excursiones que las utilizan según nuestro programa planeado.

Para efectuar las reservaciones en las líneas aéreas se procede a realizar un bloqueo anual por medio de una carta, la que es presentada a la línea aérea, en ella se anotan el número de vuelo, los espacios deseados, la fecha del vuelo, etc., la línea aérea nos regresa un tanto sellado y procede a anotar en la computadora los lugares reservados y a la vez nos fija un plazo para la reconfirmación de dichos lugares, ya que de no reconfirmar en el plazo estipulado, estas reservaciones quedan automáticamente canceladas (Anexo 2).

d) Venta de boletos de excursiones terrestres

El cliente solicita un viaje, el vendedor recurre a control por información, confirmando que hay lugar formula una solicitud de reservación en la que se anotan los datos del cliente, el nombre de la excursión, la fecha, el número de lugar, enviando el original a control y quedándose con una copia. Posteriormente solicitando un recibo a caja y lo llena, al cliente se le entrega el original en el momento de pagar, la primera copia, se remite al archivo general de recibos, la segunda copia se remite a conta

bilidad para su registro junto con el depósito del banco el día siguiente, la última copia se remite a control para que junto con la solicitud de reservación se anote en el tarjetón, cuando se llega la fecha de salida, control mandará las listas, gafetes, etc., a despacho de grupos, quien procede a hacer la confirmación de servicios, y hacer las listas de acodo de los cupones. (Anexo 3).

e) Venta de boletos de avión nacional individual

El cliente solicita y compra un boleto de avión, el vendedor procede a llenar una forma de solicitud de reservación y se comunica a la línea aérea para confirmar lugares, una vez confirmado, pasa la reservación al Departamento de Tráfico para hacer boletos, checar la tarifa, el vuelo y horario, el vendedor solicita una factura y la formula, ésta tiene cinco tantos, el original se le entrega al cliente en el momento de pagar, la primera copia la remite a contabilidad junto con el depósito del banco al día siguiente, la segunda se remite al archivo de control, la tercera al control general de facturas y la última se le entrega al vendedor, al mismo tiempo Tráfico procede a formular el boleto, el original se le entrega al cliente, después de haber pagado con el cupón de auditor se formula el reporte, que es quincenal y lo remite a Contabilidad junto con el cupón de agencia, Contabilidad lo revisa y ordena la formulación del cheque, hecho el cheque se manda pagar a la línea aérea, por último la póliza-cheque junto con los comprobantes, es remitida a Contabilidad para su registro (Anexo 4).

f) Venta de boletos de avión nacional de grupos

El cliente solicita un lugar en la excursión nacional, el vendedor verifica con el Departamento de Control que existan lugares, confirmado ésto, solicita en caja una factura y la formula, el original se lo entrega al cliente en el momento de pagar, la primera copia se remite al Departamento de Contabilidad junto con el depósito del banco al día siguiente, la segunda copia es remitida a Control quien procede a anotar en el tarjetón los datos del cliente bloqueando un lugar, la tercera se remite al archivo general de recibos, la cuarta se le entrega al vendedor. -- Diez días antes de la salida de la excursión, Control confirma con el cliente la salida, con 24 horas de anticipación a la salida, Control pasa el Tarjetón a Tráfico para que proceda a formular los boletos, el primer tanto se le entrega a despacho de grupos para que éste en el momento de abordar el avión se le entregue al cliente, con el cupón de auditor - Tráfico formula el reporte y lo envía a Contabilidad junto con el cupón para que verifique y se proceda a formular la orden de cheque, formulado el cheque se manda pagar a la línea aérea en su fecha, el duplicado del cheque (cheque póliza) es enviado a Contabilidad con sus comprobantes para su registro (Anexo 5).

g) Venta de boletos de avión internacional individual

Llega el cliente a comprar su boleto, el vendedor formula una forma de reservación, inmediatamente checa con la línea aérea si hay lugar, confirmado, pasa la reservación a Tráfico para hacer el boleto, Tráfico revisa la tarifa, el horario y el vuelo, al mismo --

tiempo el vendedor solicita una factura y la llena - en base al boleto formulado, el recibo se hace en 5 tantos, el original del recibo se le entrega al -- cliente en el momento de pagar, la primera copia es remitida al Departamento de Contabilidad junto con - el depósito del banco al día siguiente, la segunda - va para el archivo de Control, la tercera va al ar- chivo de recibos y por último la cuarta se le entrea al vendedor; por otro lado, Tráfico en el momento de formular el boleto le entrega al cliente el origi- nal, con el cupón de auditor, Tráfico formula un re- porte y lo envía al banco correspondiente para su re- visión, a los 15 días el banco regresa una relación factura a Tráfico, éste remite a Contabilidad la re- lación factura junto con el cupón de Agencia, Conta- bilidad revisa que esté correcto y formula la orden de pago, enviando ésta junto con la relación factura a la caja para que se haga el cheque respectivo, el cheque formulado se manda pagar al banco en su fecha límite.

Caja una vez pagado remite el duplicado de la pól-- za-cheque con su comprobación para que ésta pueda re- gistrarla (Anexo 6)

#### h) Venta de boletos de avión internacional de grupos

El cliente llega y solicita comprar una excursión, - el vendedor se informa para saber si hay lugares, -- confirmado ésto pasan el nombre del cliente reservan- do un lugar, el vendedor solicita una factura a caja y la llena, el original se lo entrega al cliente en el momento de pagar, la primera copia es remitida a Contabilidad por la caja al día siguiente junto con

el depósito bancario, la segunda copia es remitida para que se archive en control, la tercera se envía al control general de facturas y por último la cuarta copia se le entrega al vendedor. Formulado esto, lo manda a Tráfico para que se proceda a hacer el boleto verificando nuevamente tarifa, horario y vuelo, correcto esto solicita al vendedor el número de factura con que se hizo el pago y procede a entregarle el boleto al vendedor quien lo entrega al cliente, previamente lo desprende del cupón de auditor para formular un reporte que se manda al Banco, quien regresa en 15 días una relación factura, remite esta relación factura a Contabilidad junto con el cupón de Agencia que también desprendió previamente, Contabilidad verifica la corrección y procede a ordenar el cheque respectivo, el original es entregado al Banco correspondiente en su fecha de pago, la póliza cheque junto con sus comprobantes es remitida a Contabilidad para su registro. (Anexo 7).

i) Venta de boletos de avión nacional e internacional con tarjeta de crédito

El cliente solicita comprar un boleto de avión, el vendedor se comunica con la línea aérea solicitando lugar y autorización de la tarjeta de crédito, confirmado esto, hace una reservación y la manda a Tráfico para que éste formule el boleto y pagaré (de la tarjeta de crédito), al mismo tiempo el vendedor solicita una factura y la llena y lo regresa, Tráfico envía también el pagaré y el boleto a la caja, de los tantos del recibo el original es entregado al cliente, la segunda copia al archivo de control, la tercera al archivo general de facturas y la última, se le entrega al vendedor, al día siguiente caja manda el pagaré junto con la primera copia a Tráfico

para que ésta verifique si está correcto todo, Tráfi-  
co regresa nuevamente la factura a caja y ésta lo re-  
mite a Contabilidad, Tráfico manda el pagaré junto -  
con el cupón de auditor y un reporte a la línea aé--  
rea (en caso de vuelos internacionales), una vez re-  
cibido por la línea aérea regresa dos tantos a la --  
Agencia, una va al archivo y la otra la anexa al re-  
porte de ventas y siguiendo el proceso normal de las  
ventas de boletos de avión.

En el caso de ventas de boletos de avión nacional --  
con tarjeta de crédito, se sigue un proceso similar,  
cambiando únicamente la forma por la de Transmital  
y en vez de tramitarse ante el banco, se opera direc-  
tamente con la línea aérea (Anexo 8)

#### j) Forma para reservación de pasajes

Se formula cada vez que se vende un boleto de avión  
nacional e internacional, una vez confirmada la re-  
servación con la línea aérea, el vendedor procede a  
llenarla con original y copia, el original es remiti-  
do al Departamento de Tráfico para que formule el bo-  
leto y se lo entregue al cliente, la copia se pasa a  
la sección de reservación de pasajes para que éste -  
lo conserve, los datos que contiene son los siguien-  
tes: nombre del vendedor, lugar donde se entregará,  
fecha y hora de formulación, nombre (s) de la (s) --  
persona (s) que va (n) a viajar, nombre de la compa-  
ñía si viaja por conducto de alguna, el nombre de la  
persona que solicitó el servicio, el teléfono y la -  
dirección del cliente, indicar si se trata de boleto  
de adulto o menor y el número de cada uno de ellos,  
de donde a donde es el vuelo, que tarifa tiene, fe--

cha del vuelo, qué compañía aérea se utiliza, número de vuelo, clase de servicio, a qué hora sale, a qué hora llega, quien confirmó por parte de la línea aérea y su fecha. (Anexo 9)

k) Forma para reservación de hoteles

Esta forma sirve para reservar lugar en los hoteles de los cuales tenemos representación o servicios, -- consta de original y tres copias, el original se remite al hotel, en el cual el cliente solicitó servicios cuando está en esta ciudad, en los casos de hoteles foráneos a su representante, la primer copia es para el cliente, la segunda copia es para el archivo de la agencia y la última copia es para el archivo general de reservaciones.

Los datos que deben contener son los siguientes: fecha de la operación, nombre, dirección del hotel, el servicio contratado (sencillo, doble, plan americano, etc.), el número de noches que va a pasar, la fecha de llegada y la fecha de salida, las horas aproximadas de llegada y salida, a nombre de quienes la reservación, por cuenta de quién es la reservación, el -- precio unitario de la misma, el importe del depósito pagado (generalmente es el primer día de estancia), el plan que se contrata, existe un espacio de observaciones en el que se anotan todas aquellas dudas -- que por su importancia deben ser conocidos y por último el nombre del vendedor que solicitó la reservación junto con el sello de la empresa y la firma y -- sello del hotel o su representante que confirmó la -- reservación (Anexo 10).

## 1) Forma reporte de ventas de Aeroméxico

La formulación del reporte de Aeroméxico es diferente al que se hace para Mexicana, se formula por original y tres copias, original y dos tantos para la línea aérea y una para la agencia, el reporte está dividido en tres secciones perfectamente definidas, la primera es la de datos de identificación, la segunda control de formas y por último la de liquidación, por lo que respecta a la primera sección los datos que deben contener son los siguientes: nombre, dirección, ciudad de la agencia vendedora, número de la agencia de acuerdo con la codificación que le designó Aeroméxico, fecha del reporte, número del reporte, controlado éste último con una doble numeración, el número progresivo del reporte comenzando éste número anualmente con el año de calendario y el año respectivo, ejemplos: 1/87, 2/87, etc., el período de liquidación, la indicación de que es reporte de vuelos domésticos (nacionales) y por último el tipo de moneda en que se está pagando, por lo que respecta a los datos de la segunda sección ésta es en forma de columna (ocho columnas), en la primera se anota la forma que puede ser: AM-2, OST-491, etc., primeramente se anotan los AM-1, luego los AM-2, los AM-4 y por último los OST-491 (el VTI se reporta por separado), en la segunda se anotan los números de boletos de avión o servicios, el inicial con que se comenzó el período y el último vendido en el período. En la tercera sección en el primer renglón se anotan las ventas referentes al 15% de I.V.A., en el segundo renglón se anotan las ventas correspondientes al 3.75% I.V.A., en el tercer renglón se colocan las cantidades exentas de I.V.A., en el cuarto renglón se

colocan las cantidades correspondientes a los VTI, - en el quinto renglón se suman las cantidades de los cuatro renglones anteriores, en el sexto y séptimo - renglón se detallan las cantidades del 15% y 3.75% - respectivamente y en el octavo renglón el total de - ambos, en el noveno renglón se coloca la cantidad co - rrespondiente al D.U.A. (Derecho de Uso de Aeropuer - to) y el renglón diez y once en la actualidad no se usan, o sea que están obsoletos. En el renglón doce se suman todas las cantidades de los renglones ante - riores, en el renglón trece se pone la comisión a que tiene derecho la agencia por concepto de venta de to - dos los boletos que se están reportando, en el ren - glón catorce se coloca el I.V.A. sobre la comisión, - por otro lado, en el renglón quince se coloca la can - tidad de boletos que fueron pagados con anterioridad y que no fueron usados, en el renglón diez y seis se coloca la cantidad de los boletos que fueron pagados con tarjeta de crédito y en el renglón diez y siete se coloca la cantidad a pagar a la línea aérea, res - tando de la cantidad del renglón doce las cantidades de los renglones trece, catorce, quince y diez y -- seis.

En la tercera columna se coloca la cantidad del bole - to de la cual la agencia recibe un porcentaje por co - misión, en la cuarta columna se describe la cantidad que no es comisionable para la agencia, en la quin - ta columna se describe el I.V.A. correspondiente al 15% y en la sexta el correspondiente al I.V.A. del - 3.75%, en la séptima se describe el D.U.A. y en la - octava, aunque se encuentra todavía en las formas im - presas en la actualidad queda obsoleta pues no se -- usa (Anexo 11).

m) Forma reporte de ventas de Mexicana

Con esta forma se reportan a Mexicana de Aviación -- las ventas quincenales, se formula por triplicado, - el original y la primera copia se quedan en la línea aérea y la segunda copia nos la regresan sellada. - Los datos que contiene son los siguientes: nombre - de la agencia que está reportando, domicilio y ciudad de la misma, tipo de moneda en que se efectúa el pago, fecha del reporte, período que cubre, el número de reporte y las páginas de que consta (controlando esto último a base del sistema de doble número -- que consiste en anotar el número de la hoja de un total de equis hojas), seguidamente viene una sección de columnas (11 columnas), en la primera se anota el número clave de la forma que puede ser el número de identificación del MCO (132001) que extendemos, la forma del boleto que puede ser DM-1, DM-2, etc., y por último la clave del VTP, claro está que los diferentes tipos de número clave no se anotan aislados, sino por grupos y en número progresivo, primeramente se anotan todos los MCO'S, seguidamente todos los -- DM-1, luego los DM-2, posteriormente los DM-4 y por último los VTP'S, en la segunda columna se anota el número particular de cada documento en orden progresivo como se indicó anteriormente, en la tercera columna se anotan todas aquellas ventas que son netas o sea sin comisión, en la cuarta columna se anotan las ventas que son comisionables al 10% o sean las grupales (cuando son más de 10 boletos consecutivos a un solo cliente), las que tienen el IT o sea el número de excursión registrada en Mexicana de Aviación ya sea nuestro o de otras agencias, en la quinta columna se anotan las ventas individuales o sean las -

que tienen una comisión del 9%, en la sexta columna se anota el importe del IVA correspondiente al 15% - en la séptima columna el importe del IVA correspondiente al 6%, y en la octava columna se anota el importe del IVA correspondiente al 3.75%. En la novena columna se anota el importe correspondiente al -- DUA (Derecho de Uso de Aeropuerto). En la décima se anota el número del documento de crédito que puede ser el número del pagaré, de la tarjeta de crédito o el número de S.P.P. (crédito de Mexicana). En la onceava se anota el importe del crédito que se va a -- descontar.

En la parte inferior del reporte se utilizan dos cuadros para la liquidación del mismo, en el cuadro de la izquierda primer renglón se anota el total de todos los boletos reportados, en el segundo renglón se anota la suma de las columnas seis, siete y ocho, en el tercero se anota el DUA, el cuarto renglón en la actualidad no se usa por una disposición de la línea aérea y el total de los renglones anteriores se anota en el último renglón de este cuadro.

En el cuadro derecho en el primer renglón se anota la cantidad pagada a crédito, en el segundo renglón la cantidad a que tiene derecho la agencia por los boletos vendidos, en el tercer renglón se anota el IVA sobre la comisión, en el cuarto la cantidad de boletos pagados con anterioridad y que no fueron usados, en el quinto renglón se anota la cantidad a pagar, restándole a la cantidad del cuadro de la izquierda la suma de los renglones del cuadro izquierdo, y en el sexto se anota la cantidad de la suma de los cinco renglones anteriores y dicha suma debe de ser -- igual a la suma del cuadro de la izquierda (Anexo 12).

n) Forma reporte transmital Mexicana

Cada vez que se efectúa una venta a crédito o cobrada con tarjeta de crédito se formula esta forma y es remitida a la línea aérea, junto con esta forma se remite el pagaré, al fin del período y al presentar el reporte éstas se anexan al mismo, se formula por original y cuatro copias, el original y tres copias se le entregan a Mexicana y dos copias nos regresan selladas, el importe de todos estos documentos que se extienden en el período son consideradas como notas de débito y son descontadas del importe del reporte, los datos que contiene son los siguientes: número de agencia, el número que le corresponde de envío, la fecha y el número del boleto de avión, el importe de los boletos, la codificación del documento o sea su número particular y la cantidad que se acredita, valor total de los boletos, si hay parte que se paga de contado, y la otra parte a crédito, sello de la agencia, sello de Mexicana de recibido, nombre del tarjetahabiente, el nombre y firma de quien formuló, la clave de autorización y de qué tipo de tarjeta es (Banamex, Carnet, etc.), y el valor total del pagaré, cuando se entrega el reporte de ventas tenemos que anexar una copia del pagaré (Anexo 13).

o) Forma reporte transmital Aeroméxico

Esta forma es utilizada para reportar a Aeroméxico las ventas pagadas con tarjeta de crédito, se formula en original y tres copias, el original y una copia se le entregan a la línea aérea cuando se remite el transmital y una copia se remite junto con el repor-

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA<sup>79</sup>

te. El importe de todos estos documentos que se extienden en el período, son considerados como notas de débito y son descontadas del importe del reporte, los datos que contiene son los siguientes: el número de zona de la agencia que fueron asignadas por -- Aeroméxico con anticipación, la fecha de elaboración del transmittal, el sello de la agencia, el sello de recibido de Aeroméxico, la forma y el número de serie del boleto, el número de tarjeta y el importe, al final se anotará el número total de documentos de -- crédito y el importe total de todas las tarjetas -- (Anexo 14).

## 2.5 Programa

Los programas son planes que agrupan diversas actividades que han de ejecutarse para obtener un fin concreto; también puede decirse que son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; por lo general se apoyan en el capital necesario y en los presupuestos operacionales.

Los programas pueden ser sencillos o complejos, un programa sencillo contiene: el conjunto de actividades a realizar, el orden o secuencia de ellas y el tiempo en que se efectuarán; en la estructura de un programa complejo, por lo general se describen:

- Los objetivos, políticas, procedimientos y presupuesto del programa;
- La enumeración de actividades;
- Los tiempos en que las actividades deben realizarse;
- Los costos de las actividades y del programa total;
- Los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su realización;
- Personas o entidades responsables del programa.

Los programas pueden ser generales o particulares, según comprendan a toda la organización o una función en particular. Se clasifican también en: a corto, mediano y lar

go plazo; las estimaciones de los términos son relativos, pero suele considerarse a corto plazo los que se realizan en un lapso no mayor de un año; a mediano plazo de uno a tres años, y a largo plazo los de más de tres años.

Los programas pueden abarcar todo un conjunto de grandes actividades para formar un programa más general y complejo, o puede ser un conjunto de actividades específicas que formen un programa sencillo y particular.

En las agencias de viajes existen programas para toda la operación de éstas y programas particulares de alguna función en específico; en este caso a continuación mostraremos un ejemplo de los pasos que se deben seguir para establecer un programa específico para un proyecto de una excursión.

### PROGRAMACION DE UNA EXCURSION

- 1) Definición del objetivo
- 2) Seleccionar diversas alternativas de lugares para programar una excursión
- 3) Visita a los lugares probables para la programación
- 4) Hacer estudios de hoteles que se encuentren en las rutas o lugares
- 5) Hacer estudios de restaurantes que se encuentren en las rutas o lugares
- 6) Hacer estudios de las líneas y medios de comunicación

- 7) Evaluación de la información obtenida
- 8) Determinación del lugar adecuado para hacer la excursión
- 9) Hacer estudios de la competencia que tenga excursiones a estos lugares
- 10) Realizar un presupuesto
- 11) Presentación del presupuesto
- 12) Evaluación del presupuesto
- 13) Aceptación del presupuesto
- 14) Realización del itinerario
- 15) Realización del documento para solicitar autorización de la Secretaría de Turismo
- 16) Envío de la solicitud
- 17) Contratar los servicios con hoteles, restaurantes, líneas aéreas, etc.
- 18) Escoger el tipo de presentación para dar a conocer la excursión
- 19) Presupuestar el costo de publicidad
- 20) Determinar el tiempo para la impresión de la publicidad
- 21) Determinar los medios de publicidad
- 22) Determinar el tiempo para el reparto
- 23) Explicación de los términos de venta a los vendedores
- 24) Entrega simbólica de la excursión a los vendedores para su venta

## 2.6 Pronóstico

Son planes que fijan cuantitativamente los elementos programados, sujetos a aprobación ya que presentan diversas alternativas, por lo que pueden relacionarse con los presupuestos, puesto que estos últimos pueden definirse como pronósticos autorizados.

Un tipo especial de presupuesto lo constituyen los pronósticos, cuya característica principal es que establecen el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc., el pronóstico se logrará a través de la recopilación de experiencias pasadas, proyectadas hacia el futuro con la ayuda de instrumentos más o menos técnicos, para estimar lo que se espera lograr o realizar.

En el caso de una agencia de viajes, el pronóstico se utiliza para cada una de sus operaciones, por ejemplo, es necesario observar cuántos espacios aéreos se solicitaron en el presente año y cuáles fueron los requerimientos de los clientes; ésto permitirá estimar nuestras necesidades para el próximo año, de acuerdo a la demanda. Así sucederá con las reservaciones de hoteles y demás servicios que preste la agencia.

## 2.7 Presupuesto

El presupuesto es la expresión que se da en términos numéricos a los planes; formular un presupuesto es planear, pero además, al ser aprobado y establecido se convierte en un medio eficaz de control en las actividades de un organismo social.

Los presupuestos son incluyentes, porque comprenden a to

da una empresa, o pueden formularse para cualquier segmento de ella. Al mismo tiempo establece objetivos para cada actividad, por lo que son relativamente detallados. Los presupuestos siempre se aplican a un periodo, y los datos que lo componen se subdividen nuevamente en periodos cortos, tales como horas o días, en un presupuesto mensual; o en semanas y meses en un presupuesto anual.

En una agencia de viajes deben existir diferentes presupuestos generales de toda la empresa y/o específicos de un segmento de ella, sobre todo, los más comunes en este tipo de empresas son los que se dan a conocer a los demandantes de los servicios, como pueden ser presupuestos de paquetes turísticos, de excursiones, etc. (Anexo 15), con la finalidad de controlar los costos y asimismo ofrecer mejores servicios al público.

### 3. Implementación

Es la acción de la implantación de un plan o programa, - en una versión aceptada por los integrantes de un organismo social.

En cualquier organización lo más importante es el elemento humano; sin embargo el trabajar con personas, despertar su entusiasmo, su deseo y sus energías hacia el logro de los objetivos mutuos, implica un reto para todo administrador, ya que de ello depende que la empresa cumpla con sus objetivos y metas.

Para el éxito administrativo es fundamental el conocimiento de las condiciones actuales que afectan al personal, la fe y confianza que se tenga en cada empleado, y la aceptación del hecho de que la disposición y capacidad para que cada persona se desempeñe con entusiasmo y la condición para el éxito de la empresa.

Es importante el tener presente que todas las empresas - se forman para servir a la gente y más tratándose de una empresa prestadora de servicios como son las agencias de viajes y, esta atención es tanto dentro como fuera de la empresa. El hombre con su dignidad y espíritu es el centro, alrededor del cual giran todas las cosas materiales, es por lo que la implementación reviste mayor importancia, ya que su función da énfasis a la comprensión de lo que motiva a la gente, y en la habilidad para incorporar en los papeles administrativos y relaciones interpersonales sistemas de incentivos, de tal forma que las personas obtengan satisfacción de haber contribuido al logro de las metas empresariales y departamentales.

Por lo anterior es necesario considerar los puntos claves que nos permitan desarrollar las actividades reales y prácticas de las personas, como son: la coordinación, comunicación, tipo de dirección, autoridad y mando, y -- evaluación, desarrollo y compensación.

### 3.1 Coordinación

La coordinación se debe dar en cada uno de los Departamentos de la agencia de viajes, buscando una planeación bien definida y que derive de alternativas viables, en una implementación que asegure decisiones por colaboración, motivación de los colaboradores, y un conocimiento general y suficiente de los integrantes o actuantes del organismo.

Coordinar es armonizar los esfuerzos individuales hacia la consecución de objetivos, que en síntesis es el propósito fundamental de la administración aplicada en cada una de las actividades.

En términos generales en donde se encuentren dos o más personas realizando actividades articulándolas para lograr un objetivo común, será indispensable que haya coordinación entre ellas, puesto que la sincronización de sus esfuerzos en cantidad, tiempo y dirección de ejecución, dará como resultado la unión y armonía para lograr los objetivos fijados, es muy importante por ejemplo que el responsable del Departamento de Operación esté en coordinación con los responsables del Departamento de Comercialización, Finanzas, Personal, así como también considerar que no importa hablar de turismo nacional o internacional, receptivo o de exportación, lo que importa es que las actividades de cada Gerencia, Departamento,

etc., estén acordes, o sea en coordinación para lograr - los objetivos institucionales de la agencia.

La necesidad imperiosa de coordinar es fácilmente aceptada, pero se convierte a menudo en uno de los más difíciles problemas administrativos, que en la actualidad presentan las empresas de esta rama turística.

### 3.2 Comunicación

La comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes que permiten la mejor comprensión y acción a todos los niveles jerárquicos en una agencia de viajes. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la empresa.

Una buena comunicación tendría como consecuencia una eficiente administración; en cualquier organismo social, -- pues la armoniosa marcha de los grupos está en función -- de la información que posean acerca de los motivos que -- los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás. La falta de una adecuada comunicación ha sido la causa de la desaparición -- de varias agencias de viajes, que no supieron darle la -- importancia debida a este aspecto.

En una agencia de viajes, la comunicación se manifiesta en sus diversas clasificaciones como son:

## - Comunicación formal e informal

Comunicación formal es el intercambio de información entre los integrantes de la agencia, en razón de los puestos que ocupan y de las actividades asignadas; es este tipo de comunicación se da principalmente por medios orales y escritos, órdenes, instrucciones, cartas, memorandas, circulares, etc.

La comunicación informal es el intercambio de información que se efectúa entre los integrantes de la jerarquía de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni procedimientos establecidos en la comunicación formal.

## - Comunicación interna y externa

La comunicación interna es la que se da formalmente entre los integrantes de la agencia sin que intervengan personas ajenas a la empresa.

La comunicación externa es la que se efectúa entre -- una o varias personas de la empresa, con una persona o personas que no pertenecen a la misma, pero que por cualquier circunstancia se origina la comunicación, -- como es el caso de la comunicación que debe existir -- entre los vendedores de la agencia con los vendedores de las líneas aéreas, hoteles, etc.

## - Comunicación vertical descendente

Es la que fluye de arriba hacia abajo, puede ser general cuando es dirigida desde los más altos niveles, -- o sea desde del director general hacia las direccio--

nes, las gerencias y los departamentos, o particular que podría ser del director general hacia sus 3 direcciones de área.

- **Comunicación vertical ascendente**

Es la que fluye de abajo hacia arriba, es decir, de subordinados a jefe a través de: reportes, consultas, informes, quejas, etc.

- **Comunicación horizontal**

Es la que se da entre los integrantes que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, a efecto de intercambiar información por diversos medios para cumplir y coordinar sus actividades. Este tipo de comunicación es de suma importancia porque en lo general, el error principal que cometen las agencias que fracasan, es creer que cada dirección, gerencia o departamento es independiente de los demás que estén a su nivel y que solamente tienen obligación de comunicarse con el nivel jerárquico superior de quien dependen y con los niveles jerárquicos inferiores que dependen de él.

### 3.3 Tipo de dirección autoridad y mando en la agencia

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la Dirección Administrativa, ejercida a base de decisiones, ya sea, tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

La función de dirección implica el conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de cualquier empresa, en este caso de la agencia de viajes.

La dirección es la parte central de la administración, puesto que a través de ella se lograrán los resultados que finalmente servirán para evaluar la actividad administrativa, poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente.

Existen diferentes tipos de dirección dentro de los que mencionaremos algunos: autócrata, demócrata, laissez-faire (dejar hacer), etc.

Un director autócrata toma las decisiones sin la participación de sus subordinados. Un director laissez-faire da al grupo una libertad completa para determinar la actividad. El director demócrata es aquel que se encuentra en medio de los dos extremos, solicita activamente sugerencias de sus subordinados, frecuentemente actúa aconsejado por ellos y les da un cierto rango de autoridad discrecional al desempeñar sus actividades.

En el caso de una agencia de viajes, consideramos que el tipo de dirección adecuada es la demócrata, pues es muy importante que el Director tome en cuenta las opiniones de sus subordinados que son los que tienen un contacto directo con los demandantes de los servicios turísticos, por lo que pueden aportar elementos de juicio valiosos que ayuden a tomar una más acertada decisión que permita mejorar la prestación de dichos servicios. Sin embargo, las opiniones tienen que estar limitadas a cier-

tos parámetros, sin permitir una total influencia por -- parte de los subordinados.

En relación al tipo de autoridad y mando, éste se puede clasificar en tres:

- a) Formal
- b) Informal
- c) Profesional

La autoridad formal es aquella que surge como una necesidad dentro de la empresa, pues si ésta no existe, la situación se vuelve caótica, este tipo de autoridad implica el derecho de mandar y el poder de exigir obediencia a quien recibe las órdenes y es delegada desde los altos niveles hacia abajo en forma lineal para ser ejercida sobre un grupo de subordinados.

La autoridad informal es la que tiene un individuo - por su carisma, es decir, por la facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás por sus características personales como son: inteligencia, simpatía, - dinamismo, personalidad, facilidad de palabra, criterio, etc., es una autoridad aceptada no impuesta.

La autoridad profesional es la que se obtiene por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que capacitan a una persona para guiar o asesorar a otras sobre asuntos relacionados con su especialidad.

Cada tipo de autoridad puede contemplarse por separado, sin embargo consideramos que para una agencia de viajes - debe existir una combinación de los tres tipos, puesto -

que la persona que ejerza la autoridad deberá tener el carisma y los conocimientos técnicos, así como la experiencia necesaria en el ramo. Lo anterior, debido a que el responsable de la autoridad en una agencia de viajes tiene la necesidad de contactar personalmente con diferentes tipos de personas y organizaciones.

### 3.4 Evaluación, desarrollo y compensación

Entre las primerísimas áreas de la actuación gerencial están la evaluación, la compensación y la formación de los miembros a nivel Gerencial de la agencia. La demostración de un genuino interés en el desempeño de un ejecutivo, diciéndole lo bien que lo está haciendo y ayudándolo a desarrollar sus aptitudes, para calificar y alcanzar puestos más elevados, es sumamente estimulante.

La evaluación tiene en sí atributos benéficos, cuando un gerente de nivel superior busca, con ayuda de otros, evaluar el desempeño y el potencial de los ejecutivos que dependen de él, adquirirá una nueva y útil comprensión de ellos. Estará más conciente de lo que hacen, en qué forma pueden serle útiles y qué puede hacerse para acelerar su progreso. Incluso, en el caso en que la evaluación se haga por externos, los ejecutivos de la compañía tienen más conciencia de sus méritos relativos, llegan a conocer mejor y adquieren un mayor interés en su propia mejoría.

En las agencias de viajes los estándares de desempeño contra los cuales se evalúe al calificado, deben estar expresadas en términos de rasgos o factores de desempeño -seleccionado como son: conocimiento del trabajo, criterio, creatividad, iniciativa, ímpetu, autoexpresión y estabilidad. En realidad al usar tales factores, se deri

va una medición de los rasgos que se supone influye en el comportamiento del subordinado, y que con tal y cual comportamiento logra cierto nivel de trabajo gerencial.

Existe también otro medio de evaluación como las entrevistas que son de gran utilidad para lograr una información específica y para obtener respuestas a preguntas, lo que combinado con observaciones y con la consulta de registros de los logros, ayuda a formular la evaluación del desempeño.

El desempeño de un subordinado constituye siempre una consideración de un superior que típicamente evalúa en alguna forma lo bien que se está desempeñando cada uno de los miembros de la empresa. Si bien no existe en todas las organizaciones, se recomienda que en las agencias de viajes se establezca en todos los niveles, un programa formal de evaluación del desempeño, lo que coadyuvará a lograr una mayor eficiencia en sus operaciones.

Sobre el desarrollo gerencial o de ejecutivos, los programas de este tipo están cambiando constantemente. En gran parte, se han abandonado los procedimientos rígidos y sumamente sistematizados. En vez de ello, los miembros del organismo están desempeñando un trabajo más informal de preparación o de desarrollo.

Una de las finalidades que se busca es hacer que los ejecutivos con experiencia preparen a los que se inician. Estos últimos son los que realmente se necesitan en la actualidad y en el futuro. Con todo el cambio evolutivo y el progreso que nos rodea, el ejecutivo dinámico debe hacer frente a este estado de cosas, y relacionar sus conocimientos y aptitudes al futuro proyectado. Consecuen

temente este método de desarrollo del personal es en esencia brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

En relación a la compensación, se considera como otra área principal en la acción gerencial, que resulta especialmente efectiva cuando el individuo desea dinero o lo que el dinero puede hacer o comprar. La ejecución administrativa por medio de la compensación hace su aportación por una especie de estímulo "de propósitos múltiples" que tiene distintos valores para diferentes personas. Por ejemplo, el poder de compra del dinero recibido puede ser crítico para un ejecutivo, en tanto que para otro la adquisición de dinero no representa riqueza, sino que es un símbolo de reconocimiento y de prestigio, y para otro es el símbolo de la libertad económica.

Para que la compensación tenga valor motivacional, son necesarias ciertas condiciones básicas, que incluyen:

- a) El objetivo de la alta compensación debe ser mutuo - para colocarse en alto, tanto para la agencia como para el individuo.
- b) El gerente debe estar convencido de que su energía y habilidad conducirán al logro del objetivo, que el mejoramiento de su desempeño será recompensado con una retribución mayor.
- c) El gerente cree que es capaz de mejorar los actuales resultados logrados, que la mejora se puede alcanzar porque está dentro de su capacidad.

Gran parte del efecto motivacional de la compensación está en la relatividad de las cantidades que se pagan. Este factor de relatividad ha dado origen a planes de compensación llamados superficiales o profundos.

En los primeros, los diferenciales de la compensación indican la condición en la que los gerentes tienden a ser conservadores y a la vez toman muy despacio las principales decisiones. En los segundos se refleja gran énfasis sobre la dirección dinámica y sobre las decisiones en la cumbre.

Esencialmente la compensación total está formada del sueldo base más una variedad, en su caso, de pagos extras, que incluyen gratificaciones, participación de utilidades, incentivos financieros y no financieros, prestaciones adicionales, etc.

El sueldo base por lo general se ajusta periódicamente de acuerdo con los resultados logrados por el gerente, con el tiempo de servicios, con la inflación y con el costo de la vida.

Dentro de las principales formas de compensación en una agencia de viajes se pueden mencionar las siguientes:

- a) Comisiones a los vendedores, por la venta de boletos de avión, reservación de hoteles, etc., o bien por la venta de alguna excursión.
- b) Cortesías a los diferentes lugares turísticos de la República Mexicana, o algún país en el extranjero.
- c) Viajes de familiarización, en los cuales independientemente de ir representando a la agencia, conocen y se divierten.

#### 4. Control

El control es la última etapa del proceso administrativo pero está estrechamente relacionado con la planeación, a quien le sirve de retroalimentación para futuros planes.

La función de control consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurarse que los objetivos fijados se vayan logrando; por tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, se facilitará la función de control. Los factores sobre los cuales puede controlarse toda actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo.

El control se utiliza para:

- Conocer realmente lo que se está logrando;
- Evaluar el desempeño de los integrantes;
- Detectar fallas o errores;
- Corregir las desviaciones;
- Modificar los planes;
- Mejorar la coordinación;
- Establecer un mejor sistema de comunicación;
- Predecir problemas y/o soluciones futuras, etc.

El proceso de control sigue cuatro pasos básicos que son:

- Establecimiento de normas o estándares de ejecución;
- Medición de lo que se ha hecho;

- Comparación de lo hecho con lo establecido e investigar las diferencias, si las hay;
- Corregir las desviaciones aplicando acciones correctivas.

#### 4.1 Establecimiento de métodos de control

Además de los presupuestos, existen otras técnicas y métodos que sirven indistintamente de planeación y control de las actividades, entre ellos se encuentran las gráficas de Gantt y los que están basados en redes de actividades (PERT y CPM); Algunos autores también señalan como método de control a la administración por objetivos.

La presupuestación a veces es considerada como el meca--nismo más importante para llevar a cabo el control.

Las gráficas de Gantt o diagramas de barras, como tam--bién se les conoce, sirven para planear y controlar -- el factor tiempo en la ejecución de una serie de activi--dades.

Los métodos modernos de planeación y control de progra--mas o proyectos tienen como base común el diseño de una red de actividades, en la cual se puede determinar funda--mentalmente:

- o La secuencia de las actividades;
- o El tiempo de iniciación, duración y terminación de -- cada actividad y de todo el proyecto;
- o Las actividades críticas, que cuando no se ejecutan dentro del lapso previsto, ocasionan retraso en to--do el proyecto.

En la administración por objetivos, el empleado participa en el establecimiento de sus propios objetivos y en la determinación de la forma en que intenta alcanzarlos; los resultados esperados sirven como el estándar contra el cual se evalúa el desempeño. Los resultados son tangibles, fáciles de entender y autoinformativos, el empleado sabe cómo lo está haciendo y esto lo puede averiguar por cuenta propia y puede ser auto-dirigido y como consecuencia auto-controlado.

Cabe señalar que al establecer los medios de control en una agencia de viajes o cualquier otra empresa, se deben seleccionar que éstos reflejen la estructura de la organización.

Como ya mencionamos, el control nos sirve como retroalimentación para la etapa de planeación, como es establecer nuevos objetivos, políticas y reglas que regulen las actividades del personal en cada uno de los departamentos que constituyan la agencia de viajes, observar si los procedimientos y programas se realizan a lo estipulado y que verdaderamente ayuden al progreso de la agencia mediante la eliminación de pasos innecesarios, así mismo es importante remarcar que el establecer métodos de control nos es útil para poder realizar pronósticos y presupuestos más acordes a la realidad como por ejemplo pronosticar en base a cuántos boletos de avión vendimos este año, y poder solicitar los espacios que pronosticamos vender el próximo año.

#### 4.2 Operaciones de recolección y concentración de datos

Existen muchos mecanismos de control tradicionales no conectados con los presupuestos, aunque algunos pueden es-

tar relacionados y ser usados con ellos. Entre los más importantes están la información estadística, los informes y análisis especiales, la observación personal, los informes verbales y/o escritos, etc.

La recolección y concentración de datos nos permitirá medir el desempeño y los medios comúnmente empleados para obtener la información en este paso son: las observaciones personales y los reportes verbales y/o escritos, para alguna de estas fuentes, la forma precisa varía, por ejemplo: las observaciones personales pueden tomar la forma de un examen rutinario, de una vigilancia concentrada y planeada sobre un largo período, o una inspección en el sitio a intervalos al azar. Los informes por escrito pueden ser compilados en forma individual por medios manuales o periódicamente por medio de una computadora. En este caso para efectos de operaciones de recolección y concentración de datos en la agencia recurriremos a los reportes de ventas de líneas aéreas, hoteles y demás documentos necesarios que nos permitan aplicar la información a los métodos adecuados y así obtener los resultados y hacer las correcciones necesarias.

#### 4.3 Interpretación y valoración de los resultados

La interpretación y valoración de resultados consiste en la valoración de las actividades y resultados que se pretende controlar; la información que surja debe ser actual, correcta y oportuna, para que sea aprovechada e interpretada de la mejor forma, obteniendo conclusiones respecto a los logros presentes y los deseados, tal como están determinados en los estándares.

El control implica una comparación entre los resultados

y el estándar previamente establecido; cuando se presenten desviaciones desfavorables, será necesario adoptar las acciones correctivas apropiadas que encauzen a los resultados pretendidos: un sistema de control debe hacer posible detectar prontamente las desviaciones, para corregirlas a tiempo.

#### 4.4 Utilización de resultados y medidas de corrección

Al observarse los resultados de la valoración, si se descubren variaciones de importancia, no sólo se requiere una acción enérgica e inmediata, sino que ésta es imperativa. El control efectivo no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, compromisos interminables o excesivas excepciones.

La acción correctiva es detectada por los que tienen autoridad sobre el desempeño real de la actividad y dicha acción puede implicar la modificación de la planeación, y en algunos casos, puede estar indicada a una modificación organizacional, en tanto en otros casos puede bastar un cambio en la motivación. La reimplantación del objetivo en la mente del empleado, o la revisión de una política y su aplicación puede ser todo lo que se necesite.

Para una máxima eficacia, la corrección de una desviación deberá ir acompañada por una responsabilidad fija e individual. Hacer a un individuo en particular responsable de su trabajo es uno de los mejores medios de lograr expectativas.

La acción remediadora es preferible a la acción correctiva. Se debe descubrir la verdadera causa de la dificultad y hacer esfuerzos para eliminar la discrepancia. En

esta forma, se obtiene genuina ayuda y cooperación. Así mismo, se logra una actitud favorable hacia el control.

El valor tangible del control en una agencia de viajes, está en la aplicación de las acciones correctivas necesarias para ajustarse a los estándares; como ejemplos de acciones correctivas se pueden citar las siguientes:

- Revisión de objetivos;
- Modificación de políticas y reglas;
- Cambio de procedimientos;
- Proporcionar entrenamiento al personal para mejorar el desempeño en el trabajo;
- Utilizar la autoridad para motivar cambios de comportamiento en las personas; en este caso la función de dirección se convierte en parte integral del control.

#### IV. AREAS FUNCIONALES

## 1. Recursos Humanos

El objetivo de la función de recursos humanos, es lograr integrar a la organización, en este caso, a la agencia - de viajes, a personas cuyas características sean afines a los requerimientos de la misma, así como impulsar su - desarrollo integral mediante el establecimiento de polí- ticas y programas que contribuyan a su realización perso- nal y guíen apropiadamente el esfuerzo humano para ac- - tuar eficientemente.

Por lo anterior se define que "Administración de recur- - sos humanos es el proceso administrativo aplicado al - - acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las expe- - riencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio - - del individuo de la propia organización y del país en ge- - neral" 1/.

Es de trascendental importancia el valor que tiene el re- curso humano y la necesidad de dar la debida importan- - cia para propiciar su desarrollo, porque además de ser - un requerimiento clave del éxito de cualquier organiza- - ción, es una gran responsabilidad social en encausar sus potencialidades naturales en forma positiva para hacerlo más capaz y eficiente, evitando el desperdicio de recur- - sos humanos mal utilizados o deficientemente preparados, con todas las consecuencias que se manifiestan a nivel - personal, organizacional y social.

Por la importancia que tiene la función del Departamento

1/ Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos (Ed. Trillas 1983) Pág. 27

de Recursos Humanos, se deben de tener bien establecidos los pasos a seguir (Anexo 16) para dotar a la agencia de los elementos idóneos que permita un mejor funcionamiento en sus operaciones.

Entre las funciones principales del área de recursos humanos se encuentran:

### 1.1 Previsión de personal

La previsión de personal consiste principalmente en llevar a cabo una planeación de recursos humanos, lo cual nos predice sistemáticamente la oferta y la demanda futura de empleados que vamos a necesitar. Esto permite a los especialistas en personal, proporcionar la fuerza -- apropiada de trabajo que necesita la empresa. Los planes de recursos humanos nos sirven como guía para otras actividades de personal, tales como la obtención de nuevos trabajadores o la aplicación de un programa de acción informativa.

De modo que debemos de identificar las necesidades de empleados a corto y largo plazo, por medio de la planeación. Los planes a corto plazo indican las vacantes de empleo que deben cubrirse durante el año en curso. Los de largo plazo estiman la situación de los recursos humanos para los siguientes años.

Consecuentemente en la previsión de las necesidades de recursos humanos que debemos llevar nos permite:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos
- Adecuar eficientemente las actividades de personal -- con los objetivos futuros de la agencia

- Lograr economías en la contratación de nuevos empleados
- Ampliar la información de administración de personal, para ayudar a otras unidades de organización y en - - otras actividades de personal
- Efectuar una demanda importante sobre los mercados laborales locales.

Esencialmente el objetivo de la planeación de recursos humanos es, realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la agencia en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo así como mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la agencia, del sector y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos.

## 1.2 Reclutamiento

Esta función tiene como objetivo el buscar o tener candidatos que reúnan las características adecuadas para cubrir las vacantes por bajas, renunciaciones, retiros, enfermedades y muertes, o por la creación de nuevos puestos debido al crecimiento de la organización; lo importante es contar con los recursos humanos disponibles en el momento oportuno, para estar en mejor disposición de elegir los candidatos idóneos, teniendo en cuenta las políticas y reglas establecidas.

Cronológicamente el reclutamiento puede realizarse antes de que llegue la requisición para llenar una nueva vacante; por lo general el Departamento de Personal siempre está reclutando candidatos.

Las fuentes de reclutamiento se clasifican en internas y externas.

En las fuentes internas, además de cumplir con ordenamientos legales, será conveniente cuando se registren vacantes, revisar si dentro de la misma agencia se encuentran personas que sean candidatos a ocupar el puesto vacante y que éste represente una promoción o ascenso; para facilitar el proceso, deberá contarse con un inventario de Recursos Humanos (Anexo 17), de no existir candidatos idóneos, se recurrirá a otros medios de reclutamiento.

En relación a esta fuente se refiere a atraer candidatos a través de personas que pertenecen a la agencia, quienes comunican a sus amigos, compañeros de estudio o parientes, de la existencia de vacantes dentro de la organización para su posible ingreso.

La fuente de reclutamiento es externa cuando se atraen solicitantes a través de anuncios, personal de otras organizaciones o de quienes acuden por sí mismos a la agencia solicitando empleo.

Por lo general el proceso de reclutamiento termina cuando los interesados llenan y entregan la solicitud de empleo, la cual contiene básicamente la información referente a: nombre, edad, lugar de nacimiento, estado civil, domicilio, datos familiares, estudios realizados, trabajos desempeñados, sueldos percibidos y el que se pretende; cartilla, Registro Federal de Causantes, de afiliación al IMSS; además de señalar la fecha disponible para iniciar labores en caso de ser contratados.

### 1.3 Selección

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo bajo, esto es, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio en sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los objetivos de la organización.

En las agencias de viajes se hace necesario conocer la filosofía y propósito de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., a efecto de valorar los recursos existentes y hacer una planeación adecuada de ellos.

La función de selección tiene como objetivo el identificar y elegir entre los solicitantes a quien o quienes reúnan las mejores características para desempeñar los puestos vacantes. En muchas ocasiones, la selección del personal de antemano está determinada por relaciones amistosas, recomendaciones, simpatías, corazonadas, etc., lo cual no es recomendable en el caso de la agencia de viajes, pues si se selecciona al personal menos indicado podría traer consecuencias negativas para la organización al no atender a los clientes con la capacidad y la calidad requeridos. Por lo que en el proceso de selección de una agencia de viajes, se recomienda se utilicen una serie de técnicas que permitan descubrir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quienes reúnen los requisitos mínimos que ne-

cesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.).

Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica y examen médico; la evaluación de los resultados obtenidos se comparan con la de otros candidatos, para llegar a la decisión final de elegir al o los candidatos que deban contratarse.

#### 1.4 Contratación

Adoptada y aceptada la decisión, se procede a comunicar al elegido los fines de contratación: en la entrevista de contratación se acuerda: la fecha en que deberá iniciar labores, horario, sueldo, prestaciones, etc., habiendo aceptación por ambas partes, se lleva a efecto la firma del Contrato Individual de Trabajo, el cual debe cumplir con los requisitos y estipulaciones legales.

Para lograr una integración positiva deberá implantarse un Programa de Inducción para el personal de nuevo ingreso, la serie de actividades que como mínimo debe contener un programa de inducción son:

- Dar la bienvenida al nuevo integrante de la organización
- Presentarlo con su nuevo jefe y compañeros de trabajo, y por lo menos con las personas de otros departamentos con quienes mantendrá relaciones formales de trabajo
- Realizar un recorrido por las instalaciones de la organización, para que además de conocerlas, se le indique los lugares donde debe registrar su entrada y sa

lida, le pagarán su salario, se encuentran los tableros y boletines, etc.

- Indicarle su lugar e instrumentos de trabajo
- Entregarle un ejemplar del Manual de Bienvenida, el cual contendrá principalmente: historia breve de la organización, sus objetivos y políticas, bienes que produce o servicios que presta, organigrama, prestaciones y demás información general
- Cumplir con el requisito legal de entregar un ejemplar del Reglamento Interior de Trabajo.

La adecuada integración de los nuevos elementos no depende solo del Departamento de Personal, sino también de la actitud que manifiesten hacia ellos las demás personas de la organización, sobre todo de los que estarán en relación constante con el nuevo empleado, ya que influirán positiva o negativamente en el proceso de integración.

En forma simultánea a la contratación o posteriormente, se debe proceder a realizar los trámites legales de incorporación (afiliación al IMSS, INFONAVIT, Registro Federal de Causantes, etc.), y a formar el expediente donde se concentrarán los documentos que formen el historial del trabajador dentro de la organización o agencia (solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, avisos de alta a diversos organismos, reportes de faltas, sanciones, calificación de méritos, promociones, etc.).

### 1.5 Inducción

El objetivo de esta función es lograr que las nuevas personas que pasen a formar parte del organismo social, se adapten adecuadamente y en el menor tiempo posible al medio ambiente físico y social de la organización.

Las experiencias tenidas el primer día de trabajo son de gran trascendencia y por lo general dejan honda huella - en la memoria de las personas, repercutiendo en principio, en sus impresiones generales acerca de sus actividades, del jefe, compañeros de trabajo y de la organización.

El proceso de integración no termina con las actividades de los primeros días; será necesario realizar observaciones y entrevistas posteriores para saber si la inducción ha sido adecuada, y detectar las posibles fallas en que se haya incurrido para aplicar medidas correctivas en -- subsecuentes procesos.

La inducción es una función de gran importancia que en muchas ocasiones es ignorada o descuidada en las organizaciones, sobre todo en las agencias de viajes; por tanto debe enfatizarse que es conveniente establecerla y desarrollarla en forma permanente.

### 1.6 Entrenamiento

El objetivo de esta función es ofrecer la oportunidad de desarrollar y perfeccionar las potencialidades físicas e intelectuales de los recursos humanos de la organización, adaptándolos a las necesidades presentes y futuras.

Independientemente de las obligaciones legales de proporcionar entrenamiento, existe la necesidad imperiosa de contar con elementos que posean adecuados conocimientos, habilidades, actitudes, etc., para desempeñarse eficientemente dentro de la organización.

El entrenamiento es una parte del desarrollo y educación

de una persona, en el sentido que educarse significa adquirir cultura (conocimientos, costumbres, hábitos, - - etc.).

Entrenarse significa realizar un esfuerzo primordialmente físico o intelectual para ejecutar eficientemente una labor; por consiguiente, la palabra entrenamiento es un nombre genérico que se utiliza para referirse al adiestramiento y la capacitación.

El adiestramiento consiste en preparar o desarrollar la habilidad en actividades manuales; se ofrece principalmente a trabajadores no calificados o de nuevo ingreso a niveles inferiores. Por lo general, el adiestramiento se da en el mismo lugar de trabajo, por el jefe inmediato, y en ocasiones por un trabajador experto; se puede recurrir también a instructores especializados o a escuelas especializadas, dependiendo del giro de la empresa.

La capacitación tiene por objeto dotar a las personas de conocimientos técnicos y científicos relacionados con una función específica, con el fin de actualizarse o especializarse.

Las organizaciones se preocupan primordialmente por dar capacitación a quienes ocupan puestos ejecutivos y a personas que se considera poseen cualidades para ascender a niveles superiores o a grupos que realizan una determinada función para mejorar su actitud o desempeño.

En todo organismo social deben determinarse las necesidades de entrenamiento en base a:

- Análisis de puestos

- Índices de eficiencia y potencialidades de los recursos humanos con que se cuenta, para establecer programas de entrenamiento sistemáticos, en condiciones de tiempo y circunstancias oportunas para la situación actual y su proyección futura.

En el caso de las agencias de viajes, se sugiere se aplique este punto, ya que en la mayoría de las agencias el entrenamiento es nulo, por lo que es necesario implementar programas de adiestramiento y capacitación utilizando en este caso como capacitadores a la gente de mayor experiencia, así como a las instituciones especializadas en el ramo, como pueden ser:

- Escuelas superiores de turismo
- Líneas aéreas
- Hoteles, etc

### 1.7 Administración de sueldos y salarios

Uno de los modos en los que el Departamento de Personal logra mejorar el rendimiento de los empleados, su motivación y satisfacción es mediante los sueldos.

Estos son la retribución que reciben los empleados a cambio de su trabajo, tanto si se trata de salarios por horas como de sueldos periódicos, el Departamento de Personal suele encargarse de la planeación y la administración de éstos. Cuando son correctos, el personal tiene más probabilidades de sentirse satisfecho y motivado con respecto a los objetivos de la organización. Además, el Departamento tendrá mayores probabilidades de alcanzar su objetivo de contar con personal eficaz. Sin embargo, cuando los empleados consideran sus sueldos inadecuados

el rendimiento, la motivación y la satisfacción pueden disminuir de modo considerable.

Los objetivos primordiales que se tratan de alcanzar mediante una buena administración de sueldos y salarios -- son:

- Obtener personal competente;
- Conservar a los empleados actuales;
- Asegurar la equidad (tanto interna como externa);
- Recompensar las conductas convenientes (mediante eficaz compensación);
- Control de costos; y
- Cumplimiento de los reglamentos legales.

Por lo antes mencionado, es lograr que los integrantes de la organización reciban en tiempo oportuno y en forma correcta las retribuciones económicas a que tienen derecho, de acuerdo con los señalamientos legales y políticas establecidas.

Entre las actividades que se llevan a cabo para cumplir con esta función se encuentran:

- Registrar y controlar: tarjetas de asistencia, reportes de horas extras, retardos, permisos, faltas injustificadas y por riesgos de trabajo; además del control administrativo, la información sirve de base para el pago de salarios y para efectos de reparto de utilidades.
- Elaborar la nómina del personal, con los salarios, comisiones, horas extras, bonificaciones, primas de antigüedad, retenciones de impuestos, etc., para deter-

minar el pago correspondiente.

- Tramitar el pago por concepto de cotizaciones al IMSS.
- Participar en la determinación y retribución por concepto de reparto de utilidades a los trabajadores.
- Elaborar declaraciones de impuestos sobre productos - del trabajo, etc., y efectuar los trámites correspondientes ante las oficinas gubernamentales establecidas para tal efecto.

## 2. Mercadotecnia

La utilización de la mercadotecnia como instrumento destinado a incrementar el desarrollo del turismo comienza a principios de la década de los cincuentas, como consecuencia de la entrada en la actividad turística en una serie de entidades industriales y financieras que tenían una vasta experiencia.

Con la introducción de las nuevas técnicas de mercadotecnia en la actividad turística, ésta llega a su máximo esplendor a fines de la década de los sesentas y principios de los setentas. Es precisamente en este período, en que en el proceso de comercialización del turismo se deja de mirar hacia adentro, es decir, hacia los atractivos turísticos que posee el país, y se pasa a mirar hacia afuera, o sea, hacia el turista, quien en definitivo, es el que hace uso de los servicios ofrecidos por las distintas empresas que desarrollan sus actividades en el campo del turismo.

Conforme el desarrollo del turismo avanza con su multitud de problemas y oportunidades, la mercadotecnia atrae cada vez más la atención de las empresas turísticas, entre ellas las agencias de viajes.

La mercadotecnia ha venido evolucionando dentro de las agencias, de una manera empírica en simple distribución y venta, y precisamente el desarrollo del sector turismo hace necesaria toda una filosofía completa para relacionar en forma dinámica todas las funciones de la mercadotecnia y que ésta se convierta en la piedra angular en la política y práctica de las agencias de viajes pe-

queñas y medianas. Este tipo de empresa tiene que apreciar la diferencia que existe entre venta y mercadotecnia y empezar a organizarse para llevar a cabo esta última.

Para que la función de mercadotecnia se lleve dentro de una agencia de viajes de la mejor manera posible, se deben de considerar los puntos que a continuación mencionamos:

## 2.1 Diversificación de servicios

El producto turístico no es más que un conjunto de prestaciones materiales e inmateriales que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas -- del turista.

En la práctica el turismo puede ser visto como una amalgama integrada por las atracciones, el alojamiento y el entretenimiento, es en realidad un producto compuesto y puede ser analizado en función de los componentes básicos que lo integran: atractivos, facilidades y acceso.

- **Atractivos.** - Los atractivos del sitio están determinados por las condiciones naturales o por los factores de vida y actividad humana existentes en el lugar o situadas en sus alrededores y que constituyen el -- principal motivo para que el turista lo visite.
- **Facilidad.** - Las facilidades existentes en el destino o en el lugar en el cual se localizan los atractivos turísticos, son aquellos componentes del producto turístico que, normalmente no generan por si mismos una corriente turística hacia el lugar, pero cuya ausencia impediría la integración del producto.

- **Acceso.**- Es decir, la disponibilidad de transporte - de aproximación al sitio desde el lugar de origen del turista.

El desarrollo e introducción de nuevos paquetes turísticos, con frecuencia costosos y riesgosos, un nuevo paquete turístico es aquel que nunca ha sido comercializado - por otra agencia, aun cuando ya hayan existido otros similares.

Para llevar a cabo una adecuada diversificación, es recomendable seguir los siguientes pasos:

a) **Producción de ideas;**

Una agencia de viajes debe buscar ideas sobre nuevos servicios que ayuden a crecer a la empresa y al logro de los objetivos, las ideas de nuevos servicios debe basarse en la información que se pueda obtener primeramente de lo experimentado por los responsables de la operación y comercialización; segundo, -- del libro de quejas y sugerencias que debe existir - en todas las agencias, y en tercer lugar, consideran do las opiniones del personal que tiene contacto directo con los clientes, como son los vendedores.

b) **Revisión de ideas**

Cuando ya se tiene la información requerida y conformadas las ideas sigue el proceso de revisión de -- ideas, en el cual se rechazan las que no concuerdan con los objetivos de la agencia y las que presenten un mayor potencial se seleccionan para su desarrollo la revisión de las ideas representa una evaluación - general de los recursos, si es suficiente el personal existente, o es necesario contratar más elementos.

### c) Desarrollo del producto

El principal objetivo en esta etapa es determinar si es factible fabricar el paquete turístico a un precio razonable, que redunde en beneficio del demandante del servicio.

### d) Comercialización

En esta etapa, es donde se realiza la introducción del paquete turístico en el mercado, en esta etapa es donde se sacan los folletos y se programa la visita a las agencias en el D.F., y en el interior de la república para promover el nuevo producto.

Las agencias de viajes, hoy en día, deben considerar que la base de su existencia y de su crecimiento está en el desarrollo continuo de nuevos paquetes turísticos o de mejorar los ya existentes, debe de pasar a la historia la creencia de que los paquetes o simplemente los servicios aislados acreditados en el mercado que no han sido modificados, puedan sostener el prestigio y la posición de la agencia, por lo que al hablar de diversificación nos referimos a los nuevos servicios turísticos originales de la organización, así como a las innovaciones de importancia en la prestación de servicios, lo que permitirá competir sin recelo en el mercado nacional e internacional.

## 2.2 Políticas de precios

La política de precios es otra etapa muy importante dentro del proceso de organización de un buen plan de mercadotecnia, si bien es cierto que la fijación de precios -

normalmente es una tarea difícil dentro de la mercadotecnia, en el turismo ésta adquiere aún una mayor relevancia, dado que el costo de los servicios tiene una significación especial en la selección del lugar idóneo, de acuerdo a las necesidades del demandante.

Por otra parte, por tratarse de una mercadotecnia internacional, exige además, que las decisiones deban ser adoptadas en función de las condiciones imperantes en cada uno de los mercados, en los cuales se comercializará el producto y donde los precios de venta no responden a la estructura de costos existentes en el país en el cual se prestan los servicios, sino, en realidad, a las posibilidades económicas del consumidor y a las ofertas de la competencia, factores que, en definitiva, son los que determinan el precio de mercado al cual se puede vender el producto.

Las políticas de precios, son los lineamientos que regulan la conducta de los responsables de fijar los precios a nuestros paquetes.

Para fijar precios en forma eficaz, la organización debe conocer con exactitud los costos de hoteles, restaurantes, etc., que se vayan a utilizar, así mismo, se deben conocer los precios de los competidores, bien sea de excursiones si no iguales, al menos similares, de otras agencias en el mercado.

La política de fijación de precios, es una filosofía que sirve de guía para influir y determinar las decisiones de fijación de precios, y la deben de realizar personas que tienen profundos conocimientos o experiencias en el campo particular de las actividades turísticas.

Todas las agencias de viajes son lucrativas y siempre se encuentran frente al problema de fijar los precios de -- sus servicios, porque determina el valor de su producto a los ojos del usuario, en comparación con los de otras empresas.

### 2.3 Ventas

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de una agencia de viajes, ya que de ellas depende la existencia y subsistencia de las mismas.

Las ventas, se ha dicho que en los negocios nada sucede hasta que alguien realice una venta y una agencia de viajes no escapa a ésto.

Las utilidades habrán de obtenerse como un resultado directo de la adecuada administración del Departamento de Ventas.

Dentro de la estructura funcional de una agencia de viajes, el área de ventas representa la actividad más importante, porque de ella depende el funcionamiento de toda la organización, si existen ventas, pueden existir las demás áreas, de lo contrario, éstas no existirían, simplemente porque no habría ingresos con que mantenerlas.

Las decisiones que el titular de ventas tome, normarán las políticas de venta, para ello deberá conocer perfectamente las diversas técnicas de venta que se pueden utilizar en forma particular en una empresa como es una -- agencia de viajes, estas técnicas son:

### 2.3.1 Ventas directas

Consiste esta función en la venta directa que se hace a los clientes que se presentan en la agencia para solicitar los servicios que se ofrecen, generalmente son las ventas de "menudeo" o "individuales", la venta de este tipo recae sobre la habilidad del vendedor para interesar al posible cliente y no dejarlo salir sin haber adquirido la contratación de un servicio, el personal de ventas está bajo la supervisión de un jefe que deberá estar siempre al día en las técnicas de venta directa al público y conocer el medio turístico por los aspectos tan particulares que tiene ésta actividad.

### 2.3.2 Ventas grupales

Son las ventas que se efectúan a las agencias de viajes, la labor principal de esta área, es tener una buena relación con todas las agencias, ya sean locales o foráneas, informarles periódicamente de los servicios y paquetes que se están vendiendo, de futuros servicios que se van a proporcionar como pueden ser: nuevas excursiones, promover con ellos las nuevas excursiones o las que tengan una relativa aceptación en la venta directa, promover que las agencias no sean de la competencia sino colaboradoras, estudiar los procedimientos de ventas de otras agencias para aprovechar lo que sea de utilidad, ver la competencia y los medios por los cuales se puede anular a ésta.

### 2.4 Canales de distribución

Elaborado el producto, el siguiente paso consiste en seleccionar los canales de distribución más apropiados pa-

ra hacerlo llegar al mercado de tal manera que se encuentre al alcance del turista, cuando éste tome su decisión de compra. Entendemos por canales de distribución, a la estructura formada por la propia organización de venta del productor, además de organizaciones de ventas individuales de todos los diferentes intermediarios que intervienen en este proceso de comercialización.

En el caso del turismo, las decisiones en cuanto a los canales de distribución, son un tanto complejas, dadas las características particulares que éste presente, si las acciones se llevan a cabo en el nivel nacional.

El producto turístico es considerado como abstracto, puesto que no se puede ver por adelantado, antes de efectuar la compra.

Este hecho presenta dos aspectos que deben ser resueltos, en primer lugar, la inmaterialidad del producto, en segundo la distribución física del mismo, la cual impide el mantenimiento de un stock en los puntos de venta al público.

El primero de los aspectos mencionados, se soluciona por medio del empaquetado del producto en folletos, en los cuales se describen sus atributos, se indican los servicios que lo integran, las condiciones de utilización y su precio de venta.

Una vez empaquetado, se procede a su distribución.

La distribución de un producto turístico elaborado por una agencia de viajes, debe hacerse a través de las distintas agencias de viajes existentes en el mercado.

## 2.5 Publicidad

La publicidad para una agencia de viajes es una función de relevante importancia, puesto que:

- Da a conocer la existencia de la agencia de viajes y de sus paquetes turísticos
- Incrementa sus ventas
- Informa a los turistas sobre las características de sus servicios
- Contribuye a mejorar la imagen de la agencia

La publicidad es uno de los más importantes instrumentos de las relaciones públicas, y éstas a su vez una de las áreas de mayor relevancia con que cuenta una agencia de viajes para ganarse y agradar a los consumidores y demás personas y organizaciones que se encuentran a su alrededor. En el punto cuatro de este capítulo, mencionaremos a mayor detalle lo referente a relaciones públicas.

Las medidas más usuales que una agencia de viajes puede utilizar para su publicidad son:

- Anuncios en periódicos
- Revistas
- Radio
- Televisión
- Carteles
- Rótulos luminosos, etc.

## 2.6 Promoción

Las últimas decisiones por adoptar antes de pasar a eje-

cutar las acciones, son las que se refieren a las actividades por desarrollar en el campo de la promoción, a efecto de brindar la cobertura adecuada de las operaciones de venta por llevar a cabo en el mercado durante el proceso de comercialización y lograr así una decisión de compra, por parte del consumidor.

La finalidad más común de la promoción es lograr ventas a un corto plazo y dar a conocer los productos de la agencia.

Entre las formas más usuales de actividades promocionales y de las cuales hablaremos más a fondo en el punto cuatro de este capítulo, referente a relaciones públicas se encuentran:

- Demostraciones
- Obsequio de pequeños regalos
- Realización de sorteos, etc.

### 3. Recursos Financieros

Prescindiendo de los innumerables giros y tipos de actividades, toda empresa, a través de su existencia, inclusive su misma gestación y liquidación, trabaja a base de movimientos constantes de dinero: inversiones en terreno, edificios, y equipo; pago de sueldos y salarios, gastos de operación y administración; obtención de préstamos, otorgamiento de créditos, liquidaciones, etc.

Independientemente del sistema económico, la existencia de una agencia de viajes siempre tiene su justificación y fundamento en:

- a) La obtención de utilidades para propietarios de la agencia y empleados de la misma.
- b) Satisfacción de las necesidades de la sociedad, en la medida de su participación.

De lo anterior, inferimos que la función de recursos financieros, cuyo objetivo es obtener y usar eficientemente los fondos necesarios para operar la empresa, o en este caso la agencia de viajes, está revestida de una importancia trascendental en la vida de la misma, ya que de la capacidad de quienes desempeñan esta función depende el que estas dos funciones, obtener y usar, repercutan satisfactoriamente en los resultados de aquélla, puesto que la primera, implica costo que bien se pudiera reflejar en forma de intereses a pagar y, de la segunda resultarían las utilidades o pérdidas, éxito o fracaso.

También podemos mencionar que la función financiera está afectada por todas y cada una de las actividades de la agencia, puesto que las decisiones en la mayor parte de

Las áreas de este tipo de empresas, producen un impacto sobre el flujo de efectivo, de ahí la importancia que el ejecutivo encargado de esta función, esté en posibilidad de reconocer el efecto financiero de los cambios en las políticas de ventas, de operación, de compras, de personal, etc.

#### Actividades que caen en este campo financiero:

- Estudios de planeación financiera: efectivo y crédito
- Manejo de fondos
- Control de operaciones en moneda extranjera
- Fijar políticas de crédito y cobranzas
- Planes sobre nuevas inversiones
- Adquisición y custodia de valores
- Formulación de proyectos de pago de intereses y dividendos
- Sostener relaciones con instituciones de crédito
- Desarrollo y vigilancia del sistema de presupuesto y su control

### 3.1 Necesidad de recursos financieros

Bajo este título nos referimos a las actividades que mencionamos en primer término, es decir, a aquellas relacionadas con la función de obtener dinero para financiar -- nuestras operaciones, así como motivos por los cuales se puede tener necesidad de ello y la forma en que se planeará y distribuirá en el flujo de éste.

El empresario o ejecutivo de finanzas debe determinar sus necesidades financieras, o sea, debe definir con preci--

sión los fondos que necesita distribuir económicamente - entre las diferentes partidas del activo con las cuales hará frente a la producción de sus servicios que espera vender, de acuerdo a sus planes efectuados. Las necesidades en la vida de una agencia de viajes se presentan - primordialmente por los siguientes motivos: creación, -- crecimiento y desarrollo de la misma; modernización, promoción y satisfacción de mayor demanda.

#### - Fuentes de financiamiento

Al igual que en cualquier otra empresa, las agencias de viajes en este aspecto, pueden considerar dos - - fuentes de financiamiento: las propias o internas y las ajenas o externas.

Internas: Son aquellas que permiten allegarse de dinero sin necesidad de endeudarse, es decir, sin comprometer el patrimonio propio al adquirir dinero procedente de esta fuente.

Como fuentes internas tenemos las siguientes: capital social, formado por el conjunto de aportaciones hechas por los socios en el momento de constituir la empresa, dándole forma y existencia jurídica; utilidades de la empresa reinvertidas, a las cuales, en lugar de repartirse entre los socios como resultados del ejercicio, por común acuerdo se les reinvierte - para economizar la actividad de financiamiento, principalmente en lo que toca a intereses, que de otra forma tendrían que pagarse; inversiones adicionales por parte de los propietarios actuales; emisión de una nueva serie de acciones, también puede recurrirse a la realización de activos de la empresa, con el

propósito de obtenerse los fondos que se necesitan.

Externas: Igual que las anteriores, éstas nos pueden proporcionar el dinero que hace falta, pero, a diferencia de las internas, el patrimonio queda comprometido, crece el pasivo.

Dentro de este tipo de fuentes en las agencias de viajes, tenemos: proveedores (líneas aéreas, hoteles, etc.); quienes a través de proporcionar crédito sirven como fuente de financiamiento inmediato; bancos, a los cuales se recurre con la finalidad de obtener préstamos o asesoramiento técnico que posteriormente pagará la agencia.

### 3.2 Administración financiera

Una de las principales herramientas con que se cuenta para controlar el manejo y utilización del dinero, así como para registrar la historia de los movimientos que éste ha tenido, es la contabilidad.

Así, la contabilidad tiene por objeto el registrar todas las operaciones que realice la agencia al igual que en cualquier otra organización y que de alguna u otra forma aumenten, disminuyan o modifiquen el patrimonio de la misma.

El registrar todas aquellas operaciones se lleva a cabo sistemática e ininterrumpidamente, así como en una forma adecuada de tal manera que se puedan presentar a los administradores del negocio, los informes de carácter financiero que faciliten el control y dirección del mismo.

La contabilidad a través de sus diferentes sistemas es -

fuerza de información a los verdaderamente interesados - en el negocio, que son: los administradores, los propietarios, los proveedores, las instituciones crediticias, financieras y el gobierno.

Un sistema de contabilidad se compone de las formas, registros e informes, además de los procedimientos usados para registrar e informar sobre las transacciones. La operación de un sistema de contabilidad principia con la preparación de una forma o documento fuente, tal como -- una factura o un cheque, e incluye la captura de datos -- en ella anotados y su circulación (flujo) a través del -- registro, clasificación, resumen y los pasos de los informes del sistema.

En la actualidad, la contabilidad es un sistema de procesamiento de datos. Este puede ser manual, mecánico o -- electrónico, según como se procese y trabaje la información.

#### 4. Relaciones Públicas

La función de las relaciones públicas tuvo su origen --- desde los primeros tiempos de existencia del hombre y lo único que ha cambiado actualmente son los medios empleados para realizar esta función. Las relaciones públicas buscan que el público se forme una buena imagen u opinión acerca de una organización que influya en forma favorable.

Todo organismo social, cualquiera que sean los objetivos por los que fue creado, no puede concebirse como un ente aislado sino formando parte de un sistema social, en el cual mantiene relaciones con otros organismos sociales y núcleos humanos de la comunidad: dependencias gubernamentales, instituciones de crédito, proveedores, distribuidores, empleados, clientes, accionistas, inversionistas, competidores y público en general; por consiguiente, la imagen positiva o negativa que proyecta una organización hacia el exterior, es de fundamental importancia, ya que influye en diversos grados en la vida de la organización.

La imagen real es el total de las impresiones de los diversos sectores; estas impresiones se crean por la calidad de los productos o servicios, por el cumplimiento en asuntos pactados, por sus relaciones con la comunidad, por el cumplimiento de las obligaciones fiscales, por sus relaciones laborales, por el trato a clientes, por el aspecto físico de los inmuebles y multitud de consideraciones, a veces son detalles tan simples como el tono de una voz por teléfono, la limpieza del local o edificio, etc.

En virtud de la importancia que tiene crear y conservar

una buena imagen, las relaciones públicas surgen como -- una necesidad en el mundo actual.

La función de relaciones públicas implica la aplicación del proceso administrativo para operar en el ambiente interno y externo del organismo social, con el objetivo de encauzar, orientar y satisfacer a la opinión pública, a través de medios adecuados para crear y mantener una imagen favorable.

Las relaciones públicas pretenden adoptar a la organización al clima de la evolución social, de forma que sirvan indistintamente y en la medida de lo posible, tanto a los intereses públicos como privados, por lo que sus objetivos deben estar debidamente definidos, para que la organización logre con el mayor éxito posible, los fines buscados, como pueden ser en el caso de una agencia de viajes, incrementar ventas, lograr facilidades de financiamiento, atraer empleados eficientes, obtener consideraciones fiscales favorables, etc.

Las opiniones y actitudes de las personas con las que la agencia debe mantener contacto, se pueden moldear para producir un comportamiento favorable hacia la misma, realizando un conjunto ordenado de actividades que promuevan una mejor comprensión recíproca entre los diversos sectores y la organización.

Existe gran diversidad de formas en que un organismo social puede representarse ante los organismos públicos o sectores; en el caso de una agencia de viajes las relaciones públicas son de trascendental importancia, ya que de ello depende la subsistencia de ésta.

#### 4.1 Relación Interpersonal

Acción personal, la cual se realiza a través de entrevistas, cartas, teléfono, desayunos, comidas, cenas, presencia y colaboración personal.

#### 4.2 Comunicaciones generales

Que pueden ser de tres tipos: impresas, auditivas y audiovisuales.

- a) Impresas: periódicos, revistas, anuncios, catálogos, boletines, folletos, invitaciones, calcomanías, etc.
- b) Auditivas: a través de la radio, grabaciones en cinta, conferencias, etc.
- c) Audiovisuales: televisión, fotografías fijas con -- descripción grabada, películas de los lugares que se visitan en las excursiones, etc.

#### 4.3 Demostraciones y manifestaciones públicas

Exhibiciones, convenciones, muestras, en las cuales se invita a personal de otras agencias, líneas aéreas, hoteles, para dar a conocer nuestros servicios, ya sean nuevos o modificados.

#### 4.4 Obsequios y recordatorios

Estos pueden consistir en: insignias, distintivos, medallas, diplomas, menciones, presentes, premios, viajes, plumas, llaveros, etc., en las cuales vayan impresos nombre, logotipo, dirección, etc., de la agencia.

Cuando se crea un Departamento de Relaciones Públicas -- dentro de una agencia, éste en ocasiones también puede -- funcionar como staff en todos los niveles de la organiza -- ción; cuando no existe, algunas empresas confían básica -- mente en consultores externos y en agencias especializa -- das en esta función.

A medida que transcurre el tiempo, se va desechando la -- idea de considerar la función de relaciones públicas como -- superflua y se va afianzando en importancia creciente -- haciendo que se le deba otorgar mayor cuidado y atención, -- sobre todo en empresas como las agencias de viajes.

CONCLUSIONES

## C O N C L U S I O N E S

## CONCLUSIONES

Las agencias de viajes son el vínculo entre los servicios que presta y quien hace uso de éstos, lo que facilita la labor de oferentes y demandantes. Sin embargo, no obstante, el papel tan importante que juega principalmente dentro del Sector Turismo, no se ha logrado la consolidación de este tipo de empresas, debido a la poca difusión y orientación de los inversionistas interesados en este ramo.

Por lo anterior, se hace necesario realizar un estudio previo al establecimiento de la agencia de viajes, a efecto de conocer el lugar idóneo para la ubicación de dicha agencia, para lo cual se debe analizar todos los factores que pudieran influir en el logro de los objetivos de la empresa.

Asimismo, la agencia de viajes, como cualquier otra empresa, requiere de una administración profesional que le permita operar con mayor eficiencia y eficacia, para ello se debe de aplicar un proceso administrativo con sus respectivas etapas perfectamente bien definidas, así como sus correspondientes áreas funcionales.

El preocuparse, por el buen funcionamiento de una empresa, en este caso de una agencia de viajes, es preocuparse por la optimización al máximo de todos los recursos, lo que se logrará mediante una administración efectiva.

Si bien es cierto, que la experiencia es importante en este tipo de agencias, no se debe dejar a ésta toda la

responsabilidad del éxito, ya que hoy en día la empresa que no se renueva tiende a desaparecer inevitablemente.

En términos generales, podemos concluir que las agencias de viajes en su mayoría, no llevan a cabo una administración bien definida, por lo que se pretende con este trabajo apoyarlas e impulsarlas, mediante una orientación - desde el punto de vista administrativo, que redunde en - mayores beneficios a la agencia, al consumidor final, y como consecuencia coadyuve en el desarrollo del Sector - Turismo, así como a impulsar la economía del país mediante el ingreso de divisas.

A N E X O S

## CUESTIONARIO

1. EDAD \_\_\_\_\_
2. SEXO            MASCULINO ( )            FEMENINO ( )
3. OCUPACION \_\_\_\_\_
4. VIAJA USTED?    SI ( )            NO ( )
5. CON QUE FRECUENCIA \_\_\_\_\_
6. ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES MOTIVOS DE SUS VIAJES?  
NEGOCIOS ( )    VACACIONES ( )    OTROS ( )    ¿CUALES?  
\_\_\_\_\_
7. ¿ACOSTUMBRA USTED VIAJAR SOLO O CON OTRAS PERSONAS?  
\_\_\_\_\_
8. ¿QUE TIPO DE SERVICIOS UTILIZA?  
RESERVACION DE HOTELES ( )  
RESERVACION DE BOLETOS DE AVION ( )  
RESERVACION DE TRANSBORDADORES ( )  
RESERVACION DE AUTOBUSES ( )  
OTROS ( )    ¿CUALES? \_\_\_\_\_
9. ¿UTILIZA USTED ALGUNA AGENCIA DE VIAJES?  
SI ( )            NO ( )
10. ¿QUE VENTAJAS LE OFRECE EL UTILIZAR LOS SERVICIOS DE  
UNA AGENCIA DE VIAJES?  
\_\_\_\_\_
11. ¿EXISTE EN ESTA ZONA ALGUNA AGENCIA DE VIAJES?  
SI ( )            NO ( )
12. ¿SE LE ESTA ATENDIENDO CORRECTAMENTE?  
SI ( )            NO ( )    ¿POR QUE? \_\_\_\_\_

13. ¿QUE ESPERA USTED DE UNA AGENCIA DE VIAJES?

---

14. ¿ACUDE USTED DIRECTAMENTE A LA AGENCIA DE VIAJES O -  
TIENE ALGUN CONTACTO? \_\_\_\_\_

---

15. ¿CREE NECESARIO EL ESTABLECIMIENTO DE UNA AGENCIA DE  
VIAJES EN ESTA ZONA?

SI ( ) NO ( ) ¿POR QUE? \_\_\_\_\_

---

16. ¿LE GUSTÁ VIAJAR POR PAQUETE O POR SERVICIOS AISLA--  
DOS? SI ( ) NO ( ) ¿QUE TIPO? \_\_\_\_\_

---

17. ¿UTILIZA USTED ALGUN CREDITO?

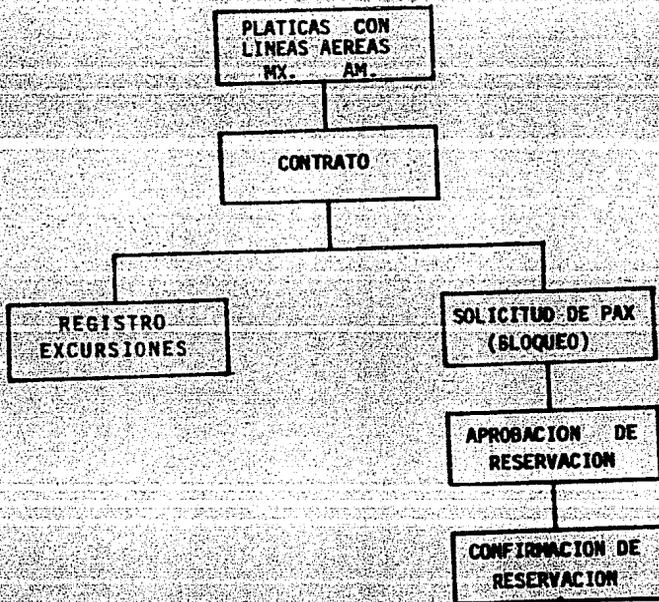
SI ( ) NO ( )

---

18. ¿QUE CREDITO UTILIZA? \_\_\_\_\_

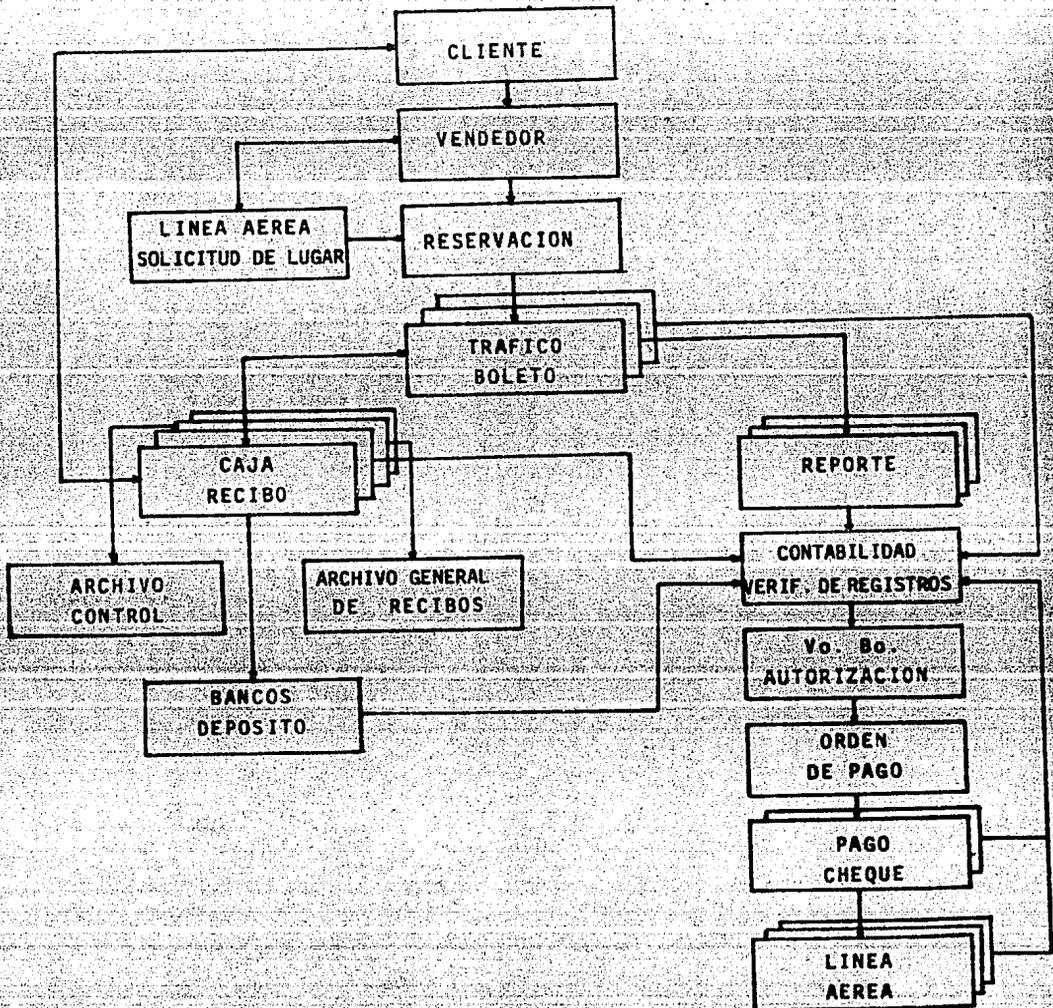
---

## CONTRATACION DE PAX LINEAS AEREAS

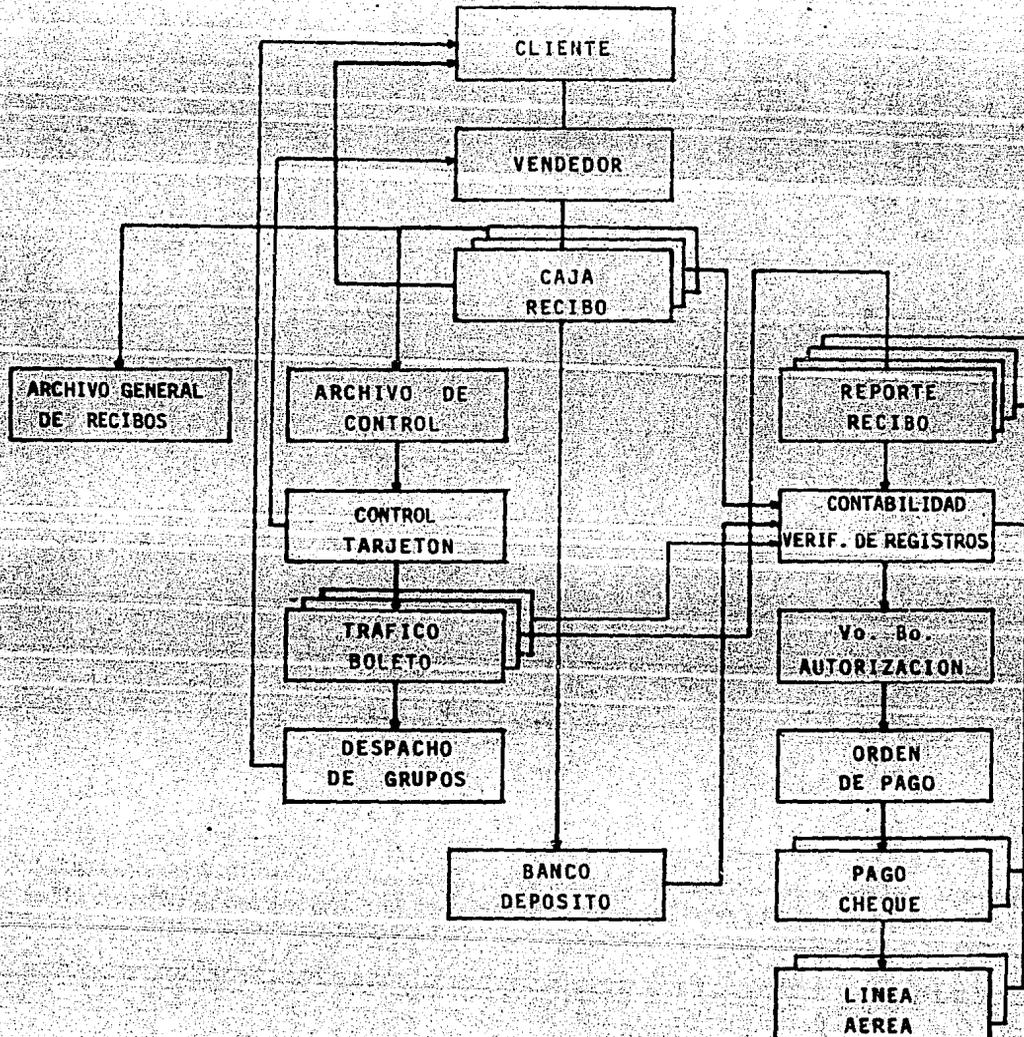




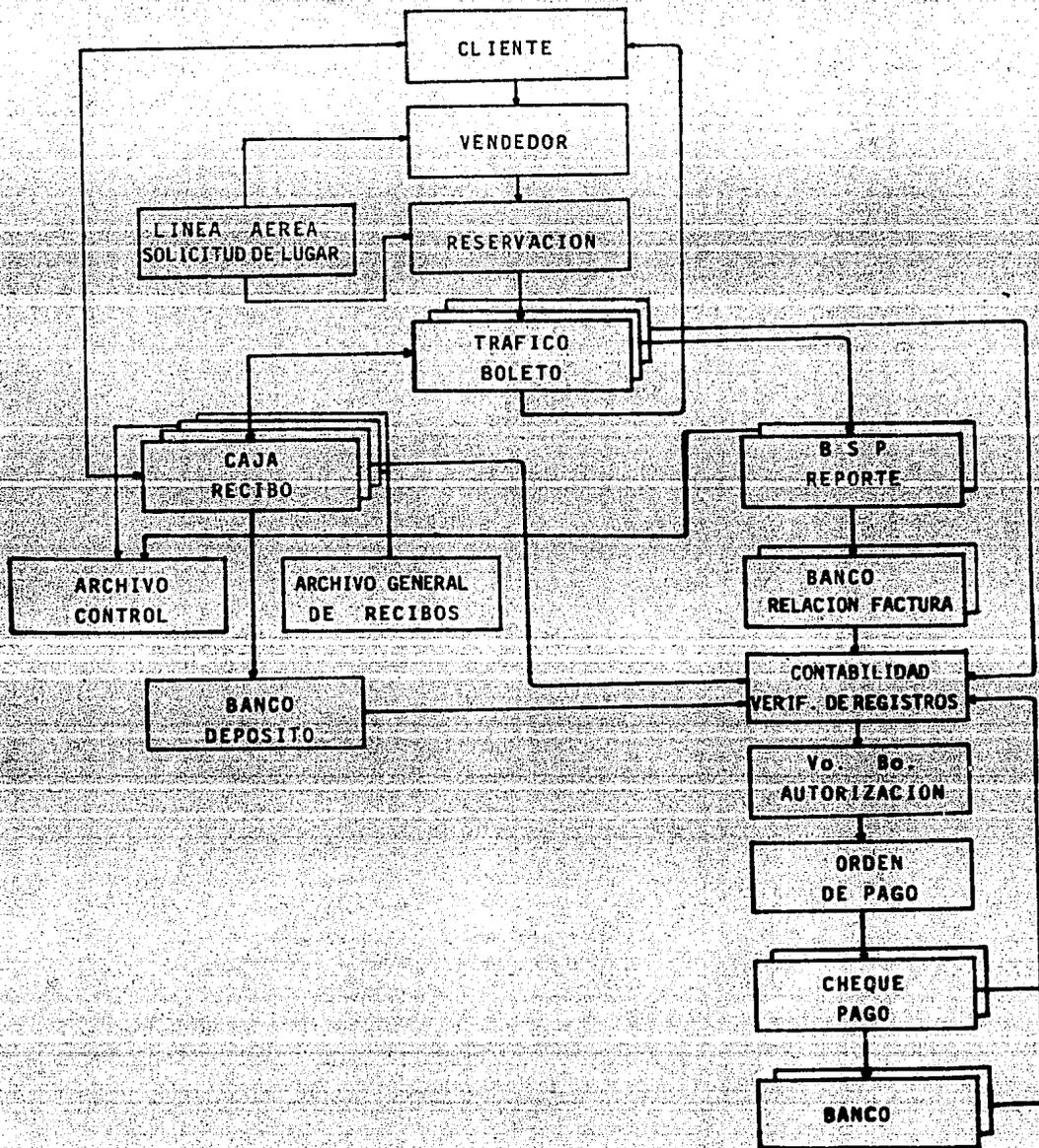
VENTA DE BOLETOS DE AVION NACIONAL  
INDIVIDUAL



VENTA DE BOLETOS DE AVION NACIONAL  
GRUPOS

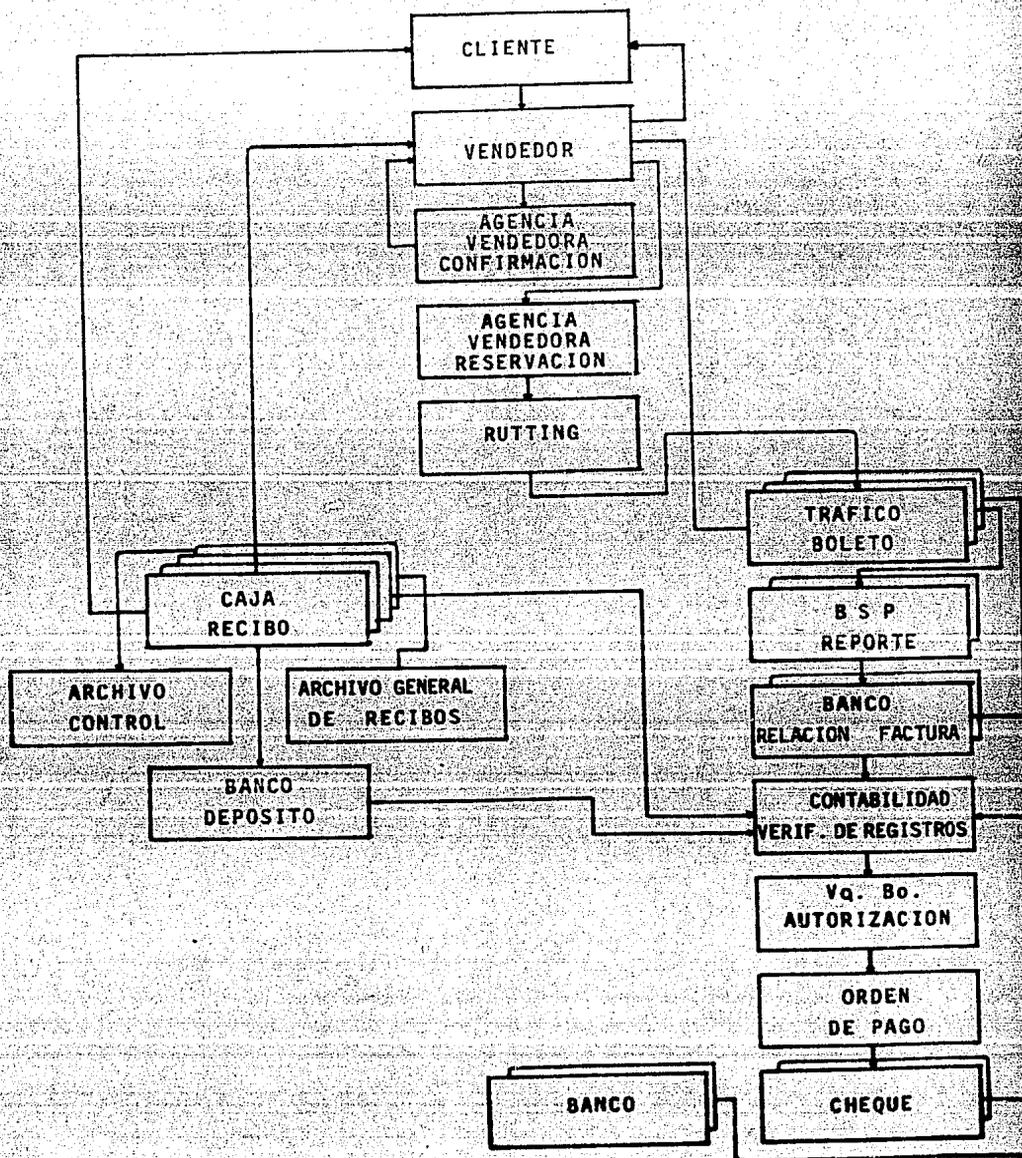


VENTA DE BOLETOS DE AVION INTERNACIONAL INDIVIDUAL

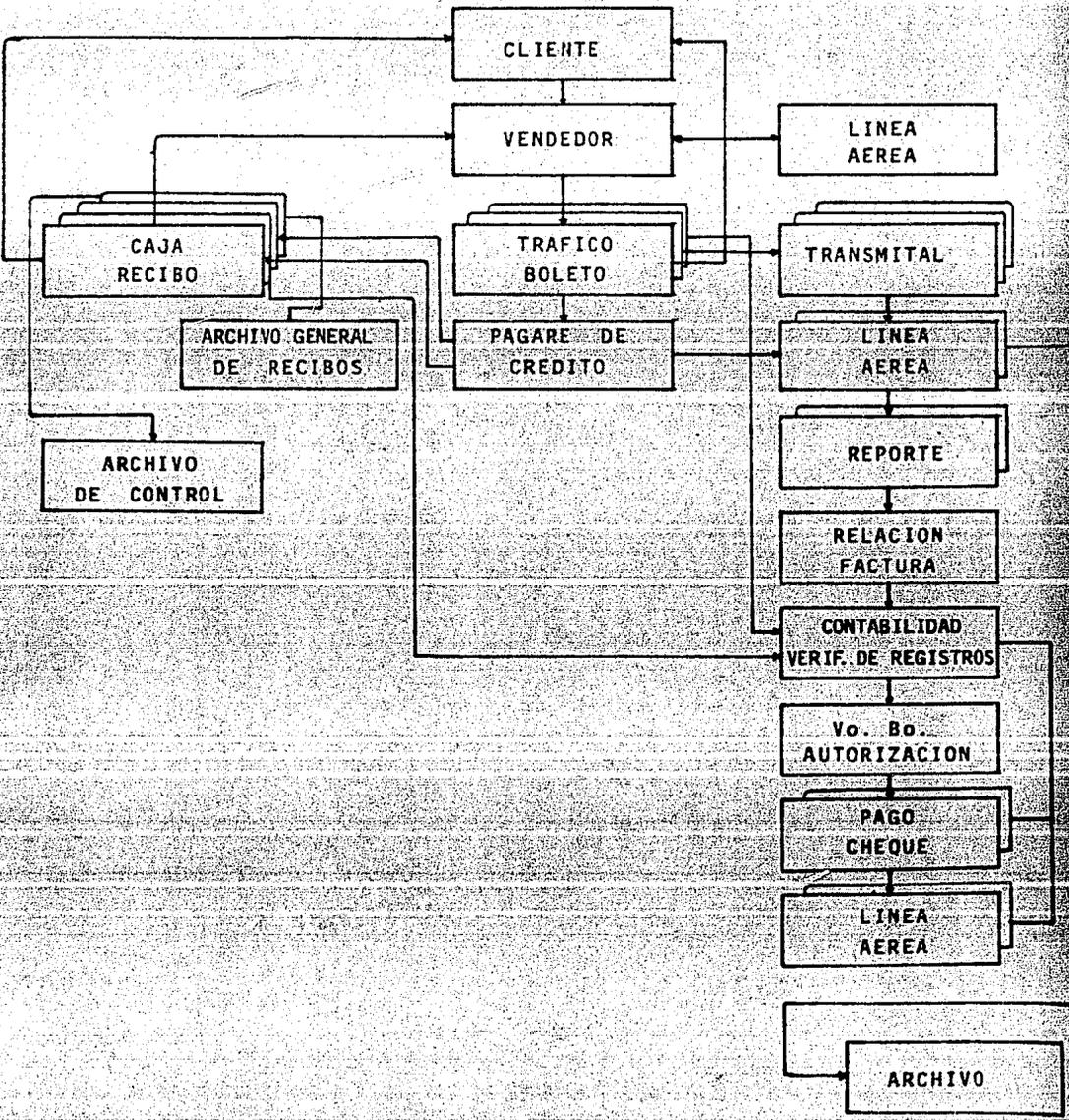


VENTA DE BOLETOS DE AVION INTERNACIONAL GRUPOS

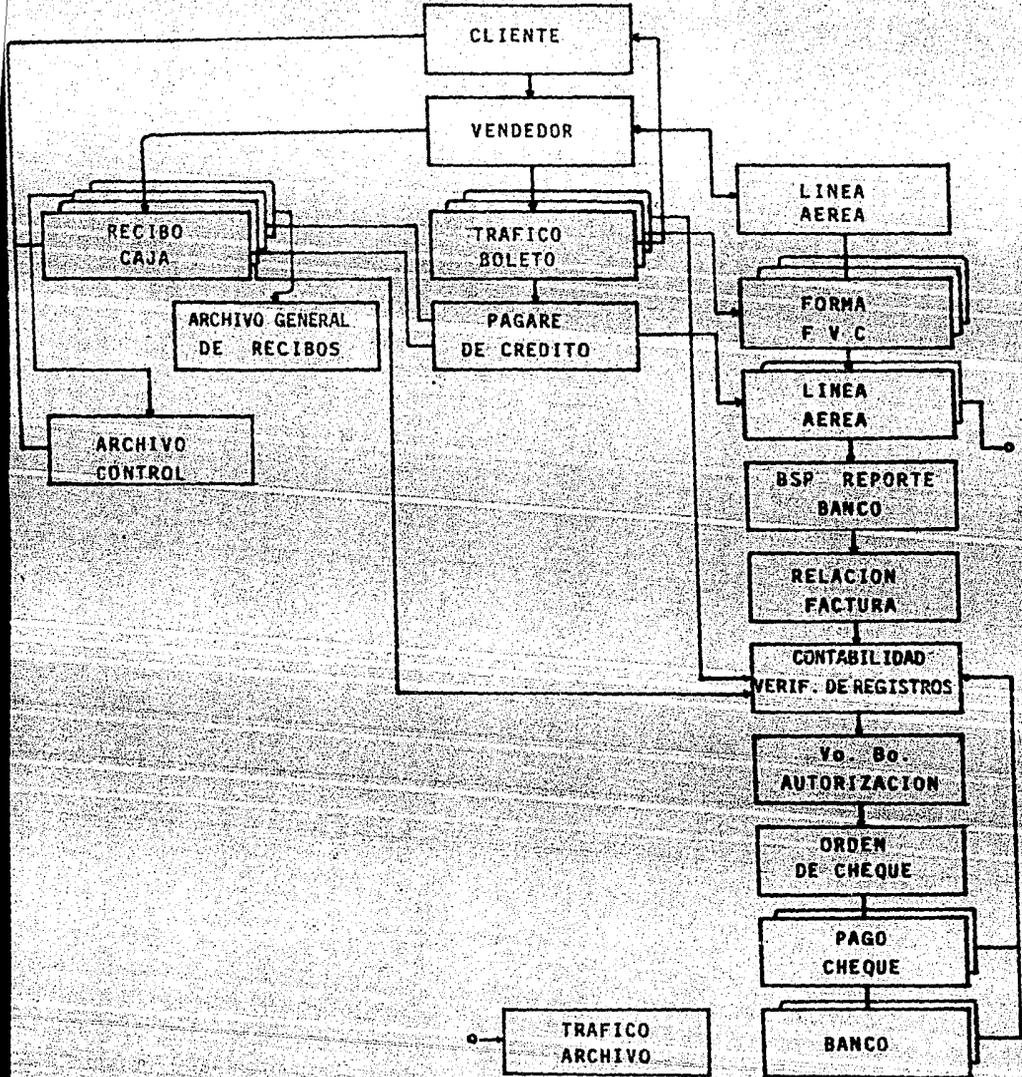
ANEXO 7



VENTA DE BOLETOS DE AVION NACIONAL CON TARJETA DE CREDITO



VENTA DE BOLETOS DE AVION INTERNACIONAL ANEXO 8 A  
CON TARJETA DE CREDITO







**VIAJES GALILEO, S. R.**  
NACIONALES E INTERNACIONALES

Av. Mariscal 21 Desp. 304 06040 D. F.  
Tel. 621-63-08

# FORMA PARA RESERVACION DE HOTELES

Nº 3904

## RESERVACION DE HOTEL HOTEL RESERVATION

Hotel  
Hotel

Dirección  
Address

Fecha  
Date

### AMPARA ESTA RESERVACION RESERVATION FOR

\_\_\_\_\_ Serchios  
Sghet.

\_\_\_\_\_ Dobles  
Dbls.

\_\_\_\_\_ Triples  
Tph.

\_\_\_\_\_ Suites  
Suites

\_\_\_\_\_ Noches  
Nights

Plan  
Plan

Fecha de Entrada  
Arr. Date

\_\_\_\_\_ Horas  
Hours

Fecha de Salida  
Dep. Date

\_\_\_\_\_ Horas  
Hours

A nombre de  
To

Preco  
Price

Deposito  
Deposit

Observaciones  
Remarks

\_\_\_\_\_ Solicitado por  
Reservation Made By

\_\_\_\_\_ Confirmado por  
Approved by

ARCHIVO









**VIAJES GALILEO, S. A.**  
NACIONALES E INTERNACIONALES

DESGLOSE DE GASTOS DE OPERACION

"ENSUENO EN DOS PLAYAS"

	CIUDAD	SERVICIO	1 a 20 pas	20 a 40 pas
Ver	ACAPULCO	Manejo equipaje hotel El Tropicano	15.00	15.00
		Alojamiento en el hotel El Tropicano	440.00	440.00
Ver	ACAPULCO	Desayuno en el hotel El Tropicano	85.00	85.00
		Propinas desayuno	12.75	12.75
		Vate Fiesta	100.00	100.00
		Alojamiento en el Hotel El Tropicano	440.00	440.00
Ver	ACAPULCO	Desayuno en el hotel El Tropicano	85.00	85.00
		Propinas desayuno	12.75	12.75
		Propinas manejo equipaje hotel El Tropicano	15.00	15.00
		Propinas manejo equipaje hotel VIVA	15.00	15.00
		Alojamiento en el Hotel Viva	562.50	562.50
Ver	TXTAPA	Desayuno en el hotel Viva	90.00	90.00
		Propinas desayunos en el Hotel Viva	13.50	13.50
		Alojamiento en el Hotel Viva	562.50	562.50
Ver	TXTAPA	Desayuno en el hotel Viva	90.00	90.00
		Propinas desayuno en el hotel Viva	13.50	13.50
		Manejo equipaje hotel Viva	15.00	15.00
	ACAPULCO	Manejo equipaje hotel El Tropicano	15.00	15.00
		Alojamiento en el Hotel El Tropicano	440.00	440.00
Ver	ACAPULCO	Desayuno en el hotel El Tropicano	85.00	85.00
		Propinas desayuno	12.75	12.75
		Manejo equipaje hotel El Tropicano	15.00	15.00
		Seguro del viajero \$2.00 X 6 Días	12.00	12.00
		Autobús de turismo \$29,219.00	1,460.75	730.38
		Güta \$870.00 X 6 días = \$5,220.00	261.00	261.00
			\$ 4,329.20	\$ 4,138.75
		10% Comisionista	432.92	413.87
		20% Utilidad Bruta	973.34	827.75
		Precio de Venta al Público	\$ 5,735.46	\$ 5,380.35

Suplemento Seccillo

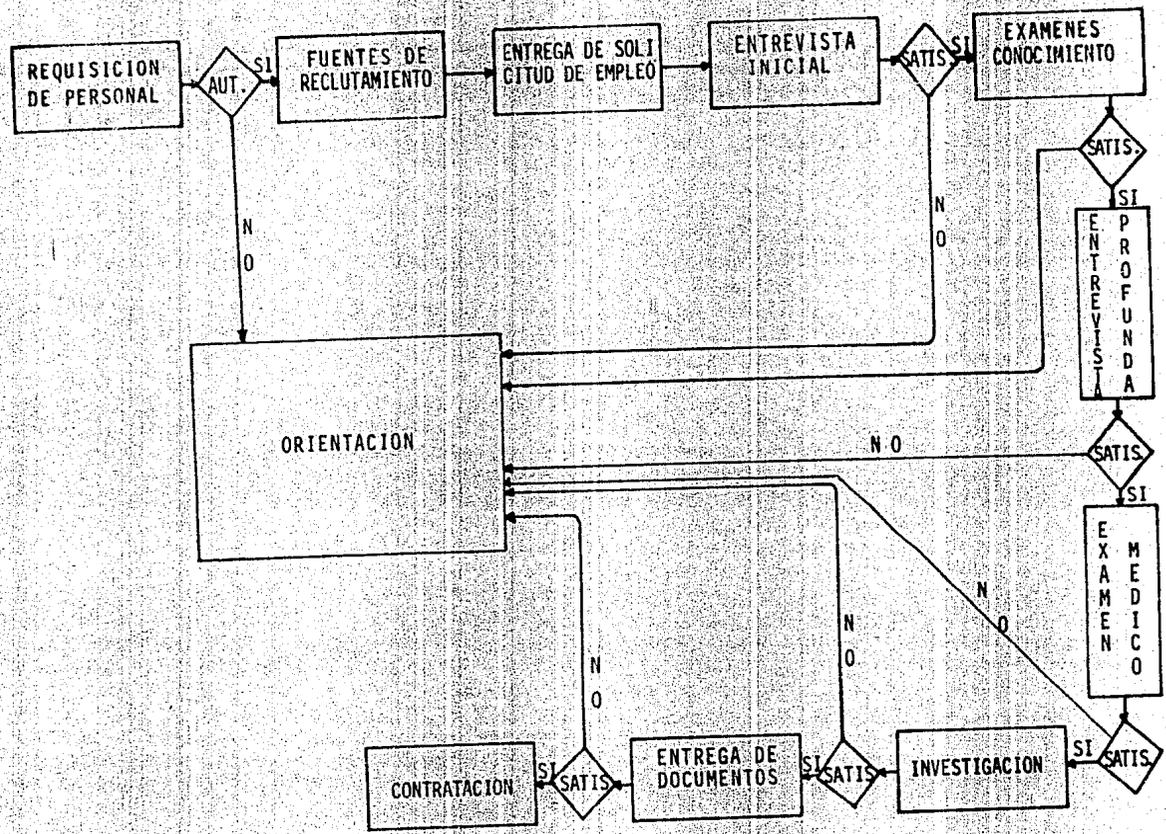
\$ 4,244.20 \$ 4,244.00

\* POR MAS DE 40 PASAJEROS LLEVARA 2 GUIAS

NOTA:

EL PAGO DEL IVA NO ESTA APLICADO

FLUJOGRAMA DE RECURSOS HUMANOS



	<b>NOMBRE</b>
	<b>PUESTO</b>
	<b>AREA</b>
	<b>FECHA DE INGRESO</b>
	<b>ANTIGUEDAD</b>
	<b>SUELDO INICIAL ACTUAL</b>
	<b>DOMICILIO</b>
	<b>EDO. CIVIL</b>
	<b>LUGAR DE NACIMIENTO</b>
	<b>SEXO</b>
	<b>FECHA DE NACIMIENTO</b>
	<b>NACIONALIDAD</b>
	<b>ESCOLARIDAD</b>
	<b>CURSOS TOMADOS</b>
	<b>PROMOCIONES O TRANSFERENCIAS</b>
	<b>CALIFICACION DE MERITOS</b>
	<b>OTROS</b>

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 17

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

## BIBLIOGRAFIA

- ACERENZA MIGUEL A.- "Administración del Turismo", (Con  
centualización y organización), Ed. Trillas. Mé-  
xico 1984
- AGUILAR REYNA, GERARDO.- "Planeación, Organización, Di-  
rección y Control de una Agencia de Viajes", Tesis  
I.P.N. (Esc. Sup. de Comercio y Admón.) México --  
1980
- ARIAS GALICIA FERNANDO.- "Administración de Recursos -  
Humanos", Ed. Trillas, México 1985
- ARIAS GALICIA FERNANDO.- "Introducción a la Técnica de  
Investigación en Ciencias de la Administración y -  
del Comportamiento", Ed. Trillas, México 1984
- BARAJAS MEDINA JORGE.- "Apuntamientos de Administra-  
ción II", México 1984
- B. WERTHER WILLIAM, KEITH DAVIS.- "Dirección de Perso-  
nal y Recursos Humanos", Ed. McGraw-Hill, 1a. Ed.  
México 1982
- DE LA CRUZ LUZ CAMPOS C. ESTELA, CORTEZ INIGUEZ CARLOS,  
GARCIA SANCHEZ JOAQUIN.- "Manual de Administra-  
ción para la Pequeña y Mediana Industria", Tests,  
U.N.A.M. (Fac. de Contaduría y Admón.)
- DE LA TORRE FRANCISCO.- "Agencias de Viajes y Transpor-  
tación", Ed. Trillas, 29a. Ed. México 1985

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO.- "El Proceso Administrativo", Ed. Diana, 11a. Edición, México 1986

FISCHER, LAURA, NAVARRO ALMA.- "Introducción a la Investigación de Mercados", Ed. Interamericana, México 1984

GERARD ARAKELINA ODETTE.- "La Capacitación en las Agencias de Viajes" Tesis, México 1984

HERNANDEZ DIAS EDGAR ALFONSO.- "Proyectos Turísticos", (Formulación y evaluación), Ed. Trillas, México 1985

KOONTZ, HAROLD, O'DONNELL, CYRIL.- "Curso de Administración Moderna", Ed. MacGraw-Hill, México 1979

PEREZ M. HIPOLITO.- "Manual de Procedimientos" (Viajes Galileo, S.A.)

REYES PONCE AGUSTIN.- "Administración de Empresas", -- (Teoría y práctica), Segunda parte, Ed. Limusa, México 1982

R. TERRY GEORGE.- "Principios de Administración", Ed. Ceca, México 1982, 16a. Edición