



57 20

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ingeniería

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD
PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO

T E S I S
Que para obtener el Título de :
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
Area Industrial

P r e s e n t a n :
LUIS DIAZ GARCIA
ARTURO FERNANDEZ VARGAS
JOSE ALBERTO GARCIA ROMO
EZEQUIEL GONZALEZ RUIZ
RAUL ALFONSO LIZARRITURRI MARTINEZ

Asesor:

Ing. Enrique Nucamendi T.

México, D. F.

FALLA DE ORIGEN

1990



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



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.

INDICE

I. Introducción.....	1
II. Estudio de Factibilidad de la Instalación de una Agencia de Viajes.	
A. Objetivos.....	2
B. Marco de Referencia.....	2
C. Estudio del Mercado(Oferta y Demanda).....	4
C.1 Mercado Potencial.....	4
C.1.1 Capacidad Ofrecida.....	4
C.1.2 Capacidad Vendida.....	6
C.2 Ventas a Pasajeros Mexicanos.....	7
C.3 Participación de las Agencias de Viajes.....	7
C.4 Número de Agencias de Viajes.....	10
C.5 Proyección de la Demanda a Futuro.....	10
C.5.1 Tendencia Histórica.....	10
C.5.2 Potencial a Futuro.....	12
D. Estudio Técnico.....	15
D.1 Análisis de Operaciones.....	15
D.2 Tamaño de la Agencia de Viajes.....	16
D.3 Localización de la Agencia de Viajes.....	17
D.4 Ingeniería del Proyecto.....	18
D.5 Organización de la Agencia de Viajes.....	20
E. Opciones de Inversión.....	23
E.1 Fundación de una Agencia de Viajes.....	23
E.2 Adquisición de una Agencia de Viajes en Operación.....	23
E.3 Asociación con una Agencia de Viajes en Operación.....	24
F. Evaluación Económico-Financiera.....	24
F.1 Fundación de una Agencia de Viajes.....	24
F.2 Adquisición de una Agencia de Viajes en Operación.....	32
F.3 Asociación con una Agencia de Viajes en Operación.....	38
F.4 Resultados de la Evaluación Financiera.....	38

G. Evaluación Social del Proyecto.....	38
G.1 Beneficio Social del Proyecto.....	38
G.2 Costo Social del Proyecto.....	40
H. Conclusiones y Recomendaciones.....	40

III. Anexos

Anexos Relacionados con la Agencia de Viajes.

Anexo 1. Reseña Histórica.....	42
Anexo 2. Definición de Agencia de Viajes.....	42
Anexo 3. Objetivos y Funciones de las Agencias de Viajes.....	43
Anexo 4. Ingresos de las Agencias de Viajes.....	44
Anexo 5. Relación entre Agencias de Viajes y Prestadores de Servicios Turísticos.....	45
Anexo 6. Clasificación de las Agencias de Viajes.....	46
Anexo 7. Derechos y Obligaciones de las Agencias de Viajes.....	48
Anexo 8. Sanciones Aplicadas a las Agencias de Viajes.....	49
Anexo 9. Análisis del Proceso y del Servicio de una Agencia de Viajes.....	51
9.1 Atención a Clientes.....	51
9.2 Reservación y Confirmación de Servicios Turísticos.....	54
9.3 Pago a Proveedores.....	62
9.4 Coordinación de las Actividades de los Contactos.....	74
9.5 Asuntos Administrativos.....	77
Anexo 10. Trámites.....	85
Anexo 11. Costos Fijos y Variables en una Agencia de Viajes.....	91
Anexo 12. Estudio del Mercado de las Agencias de Viajes.....	93
Anexo 13. Organismos Empresariales Relacionados con el Ramo.....	98

Anexos Metodológicos.

Anexo 14. Estudio de Factibilidad.....	99
Anexo 15. Estudio de Mercado.....	100
Anexo 16. Estudio Técnico.....	105
Anexo 17. Estudio Económico Financiero.....	111
 IV. Bibliografía.....	 117

I. INTRODUCCION

La economía mundial se ha venido desarrollando alrededor de las empresas generadoras tanto de bienes como de servicios. La Ingeniería Industrial ha jugado un papel importante en el desarrollo de diferentes estudios de este tipo de empresas, predominando aquellos enfocados a la producción de bienes. El Ingeniero Industrial se enfrenta cada vez más con aquellos problemas que están relacionados con la generación de servicios debido a la situación que actualmente vive el país; en el cual, las actividades turísticas se han incrementado considerablemente en los últimos años por lo que se requiere de personas que sepan administrar los recursos tanto humanos como materiales de manera óptima y eficiente dentro de un sistema generador de servicios.

Para la realización de este estudio se plantearon los siguientes objetivos:

Se indicará, mediante un ejemplo concreto, la metodología adecuada para la realización de un estudio de factibilidad para la instalación de una empresa prestadora de servicios.

Se comprobará, por el mismo medio, la confiabilidad y eficiencia de los métodos analíticos de evaluación financiera de proyectos de inversión, en los que se apoya la Ingeniería Industrial.

El presente estudio se divide en dos partes. En la primera de ellas se desarrolla el estudio de factibilidad para la instalación de una agencia de viajes minorista en el Distrito Federal. Dicho estudio de factibilidad consta a su vez de un cuerpo principal, que se encuentra inmediatamente después de esta sinopsis, y de varios anexos técnicos ubicados al final del documento. La segunda parte, compuesta de varios anexos metodológicos, consiste en la fundamentación teórica de cada una de las etapas seguidas así como de los conceptos utilizados en la realización del estudio de factibilidad. Esta organización facilita la comprensión del estudio al evitar distracciones sobre aspectos teóricos que, sin embargo pueden consultarse posteriormente, a manera de validación de las tesis del estudio, en los mencionados anexos.

II. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA INSTALACION DE UNA AGENCIA DE VIAJES.

A. OBJETIVOS.

Mediante este estudio se probará la rentabilidad económica y social de la intalación de un a agencia de viajes de tal manera que asegure la prestación del servicio correspondiente de forma eficiente, segura y rentable.

A partir de una serie de supuestos de operación inicial se generarán varias opciones de inversión que en su momento deberán ser analizadas profundamente a fin de obtener una respuesta cuantificable en cuanto a rentabilidad y factibilidad del proyecto de inversión que sirva como elemento principal para la toma de decisiones.

B. MARCO DE REFERENCIA.

Una agencia de viajes es la empresa organizada de carácter mercantil dirigida por un empresario individual ó social que se dedica profesionalmente con fines de lucro al ejercicio de las actividades de mediación, dirigidas a poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes desean utilizarlos.

El objeto de estudio es una agencia de viajes en la Ciudad de México. Se establece además que esta empresa trabajará como minorista y en el corto plazo buscará la venta de boletos de avión internacionales.

Esta empresa se ubica en la Ciudad de México, ya que el D.F. representa el centro de actividad económica del país, así como también el enlace de México con el resto del mundo. El D.F., debido a su magnitud y continuo crecimiento, demanda constantemente toda clase de servicios los cuales muy difícilmente son satisfechos. Esto trae como consecuencia que aquí se presente la mayor demanda potencial de los servicios turísticos del país.

El inversionista cuenta con una cartera potencial de clientes que aún no ha explotado y por tanto la empresa deberá experimentar una curva de aprendizaje hasta llegar a cubrir el mercado que se identifique.

La actividad turística en México representa un factor de gran importancia para el desarrollo económico del país, debido a su capacidad para generar empleos y captar divisas. Actualmente dentro de la balanza de pagos del país, en el rubro de servicios no financieros el turismo representa el mayor receptor neto de divisas, captando en el año de 1987 la cantidad de 2,274.4 millones de dólares (1). El turismo también contribuye a estimular el desarrollo regional y a difundir los valores culturales del país.

1.- Fuente: Banco de México.

C. ESTUDIO DEL MERCADO (OFERTA Y DEMANDA).

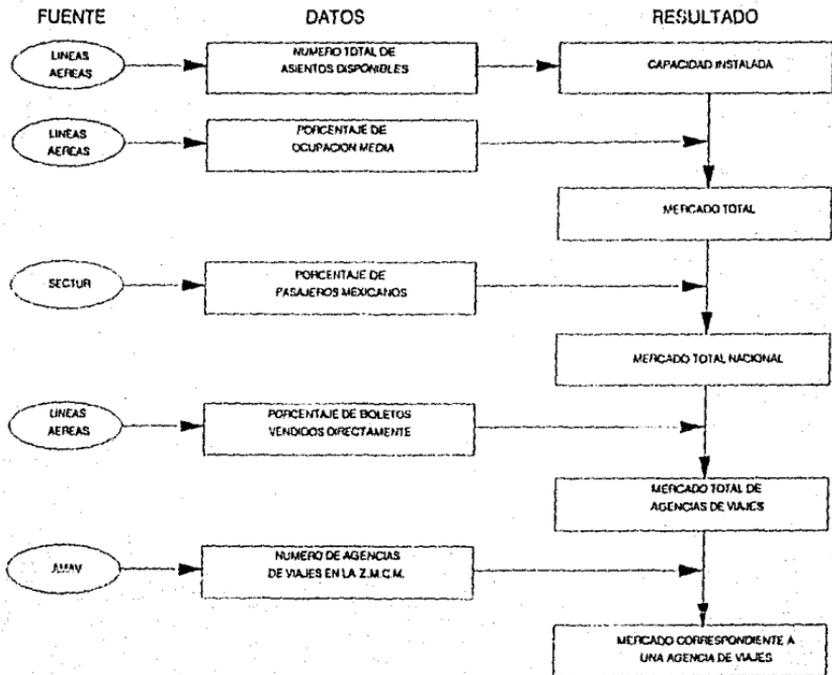
El principal producto que comercializa una agencia de viajes es el pasaje aéreo. Los boletos de avión son el producto cúpula que le permite a la empresa conseguir las ventas de los demás servicios turísticos. Por ello el objetivo fundamental del estudio de mercado para este caso será la determinación de la cantidad esperada de ventas de boletos aéreos.

El mercado de la zona metropolitana de la Ciudad de México (Z.M.C.M.) es atendido por un número considerable de agencias de viajes que representan la oferta establecida contra la que el proyecto tendrá que luchar. El nicho de mercado del proyecto se estimará a partir de los datos descritos en los párrafos anteriores. El procedimiento se resume en la figura 1.

C.1 Mercado Potencial.

C.1.1 Capacidad Ofrecida.

De acuerdo con el plan de trabajo descrito anteriormente se obtuvo la información relativa al número de vuelos que llegan y salen de la Z.M.C.M.. Estos datos se extraen de los itinerarios de rutas que publican y obsequian las propias líneas aéreas y del Official Airline Guide (libro O.A.G.). Los datos que se consideraron de interés en esta tarea fueron: destino, número de vuelo, frecuencia semanal y tipo de aeroplano. Implícitos en esta información se encuentran los datos adicionales de distancia de viaje y capacidad en asientos. Como ya se mencionó en la definición del problema, no se incluyeron en este muestreo los vuelos especiales ni charters. De esta manera se obtuvo un listado de todos los vuelos de línea que tocan al aeropuerto Benito Juárez de la Ciudad de México (este listado puede consultarse en el anexo 12). El resumen de la información obtenida se presenta en la tabla de la figura 2.



METODOLOGIA PARA LA DETERMINACION DEL MERCADO DE UNA AGENCIA DE VIAJES

Figura 1

	ASIENTOS DISPONIBLES	ASIENTOS KILOMETRO (millones)	DISTANCIA MEDIA (km)
OFERTA TOTAL SEMANAL	113,140	185	1,631
VUELOS NACIONALES	75,996	57	756
VUELOS INTERNACIONALES	37,144	127	3,422
OFERTA TOTAL ANUAL	5,883,280	9,600	1,631
VUELOS NACIONALES	3,951,792	2,990	756
VUELOS INTERNACIONALES	1,931,488	6,610	3,422

Cifras de asientos en viaje redondo

CAPACIDAD OFRECIDA EN VUELOS. AEROPUERTO BENITO JUAREZ
OCTUBRE 1988

Figura 2

Con base en las distancias promedio que se observan en la tabla, el boleto nacional equivalente sería el de México-Villahermosa-México (751 km) y el internacional cubriría la ruta México-New York-México (3356 km).

C.1.2 Capacidad Vendida.

Para conocer el porcentaje de ocupación en cabina que podía considerarse, se recurrió a pláticas con funcionarios de las principales líneas aéreas nacionales, así como a estudios realizados por empresas consultoras de reconocido prestigio (1). El estándar que se reconoce como conveniente a nivel internacional es de 60% de asientos ocupados en promedio. Este nivel se considera óptimo ya que le permite a la línea aérea obtener utilidades razonables y no perder

1.- Estudio "Evaluación de Alternativas de Desarrollo de la Aviación Comercial Mexicana" Agosto 1987.FOA Consultores.

clientela por dejar pasajeros insatisfechos por falta de capacidad.

Por tanto el valor real de viajes redondos realizados, con base en la capacidad instalada, sería de 3,529,968 al año. Esto se ilustra en la figura 3.

C.2 Ventas a Pasajeros Mexicanos.

El siguiente paso es determinar el número de pasajeros nacionales respecto al total de asientos ocupados. Para ello se analizaron por separado los vuelos nacionales de los internacionales. En el caso de los vuelos internacionales se observó que el 44% de los pasajeros que llegaron a la ciudad de México eran mexicanos. Para los vuelos nacionales el 98% de los boletos fueron comprados por mexicanos. El proceso de cálculo de estos índices se describe a detalle en el anexo 12. Considerando que la agencia de viajes minorista que se localiza en la Ciudad de México sólo venderá boletos a mexicanos, estos índices representan una nueva partición del mercado que se ilustra en la figura 4.

C.3 Participación de las Agencias de Viajes.

Del total de boletos que vende una línea aérea sólo una parte se venden a través de las agencias. Para conocer la proporción de boletos que se venden en forma directa se recurrió a estudios de consultoría hechos para líneas mexicanas(2). De esta manera se considerará, para efectos de este estudio, que el 44 % del boletaaje es vendido por la propia compañía y el restante 56 % por las agencias de viajes. Esta nueva división del mercado se ilustra en la figura 5.

2.- Ibidem. FOA Consultores.

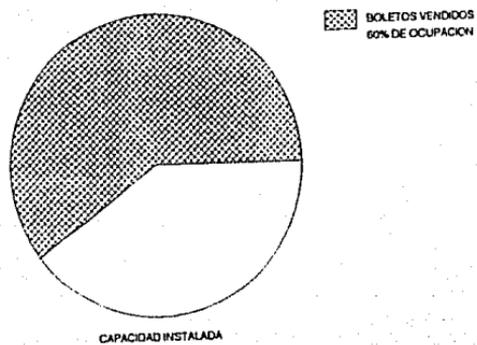


Figura 3

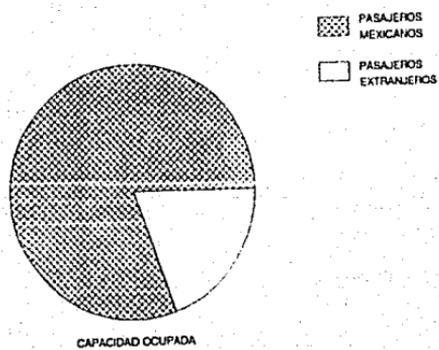


Figura 4

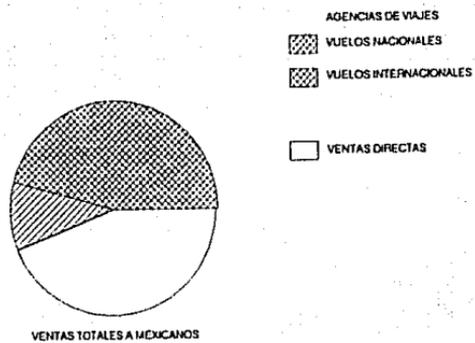


Figura 5

C.4 Número de Agencias de Viajes.

Se sabe, según fuentes de la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV) y de La Secretaría de Turismo (SECTUR), que existen aproximadamente 1,000 agencias de viajes en la Z.M.C.M. Entre dichos establecimientos está distribuida la venta anual de boletos aéreos tanto nacionales como internacionales. Para obtener un dato representativo de la venta anual por agencia de viajes se divide la suma de los boletos nacionales (1'295,935) y los internacionales (288,689) entre el número de agencias. Con este último dato puede establecerse que el mercado potencial para cada agencia, considerando un reparto equitativo del total, será de 1,296 viajes redondos nacionales y 289 internacionales por año.

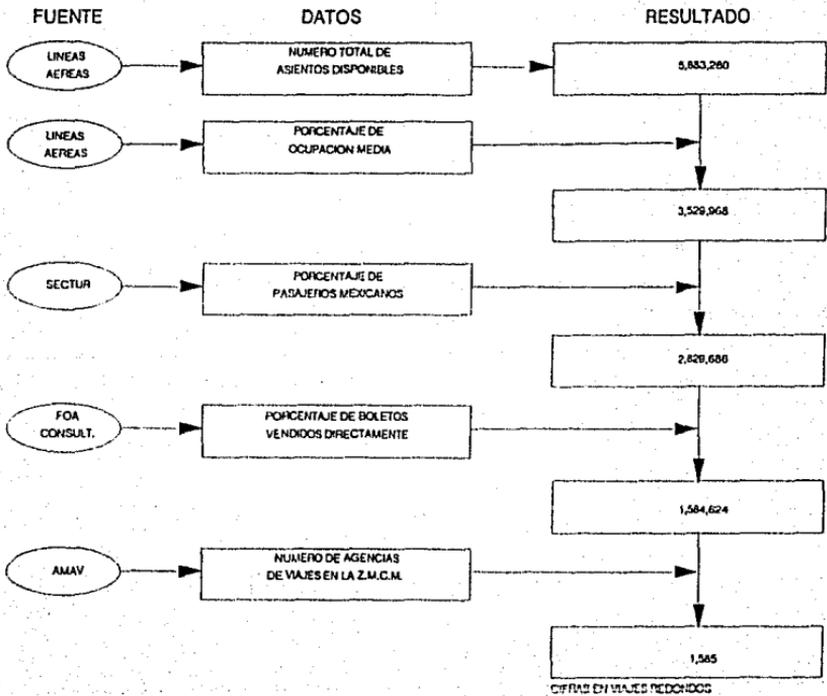
En resumen la obtención del mercado potencial actual puede visualizarse en el diagrama de flujo que se ilustra en la figura 6.

C.5 Proyección de la Demanda a Futuro.

C.5.1 Tendencia Histórica.

Se analizó la tendencia histórica de las dos principales corrientes turísticas en las que participa el D.F., la de turismo egresivo y la de turismo receptivo.

Como se muestra en la gráfica de la figura 7, después de un crecimiento importante en la década de los 70 y principios de la década presente, con una tasa anual media del 9.82%, el turismo egresivo tuvo un estancamiento considerable. La etapa de crecimiento se explica por dos causas principales. En lo que respecta a la década de los setentas el turismo egresivo se vió impulsado por un fuerte crecimiento económico (el PIB creció a tasas superiores al 6% real) lo que permitió el aumento del ingreso per cápita y fomentó los viajes de negocios al extranjero. Hacia finales de los 70 y principios de los 80 el factor de mayor importancia para explicar el gran número de viajes al extranjero fue la sobrevaluación artificial del peso, lo que abarató considerablemente a este tipo de mercado turístico y



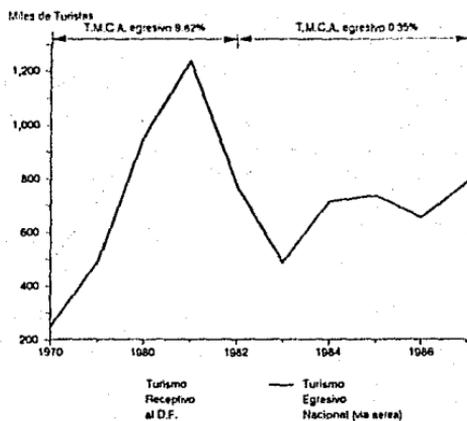
- MERCADO PROBABLE PARA UNA AGENCIA DE VIAJES EN LA Z.M.C.M.

comercial. A partir de 1982 al desaparecer la sobrevaluación del peso y estancarse el crecimiento económico, los viajes al extranjero sufren una drástica caída, de la que apenas se están recuperando. La tasa media de crecimiento anual (TMCA) en viajes al extranjero desde el D.F. de 1982 a 1987 es de apenas 0.35%.

C.5.2 Potencial a Futuro.

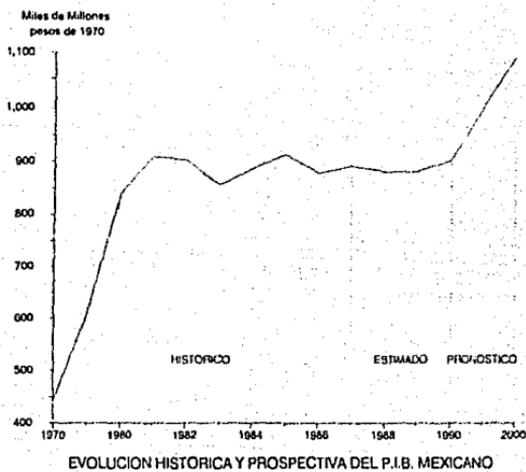
En la gráfica de la figura 8, se muestra el crecimiento histórico del Producto Interno Bruto (PIB), así como un pronóstico conservador de su crecimiento hacia el año 2000 (con TMCA de alrededor del 2% real).

Si se considera que la actividad turística nacional está muy ligada al crecimiento económico y además se acepta que el nivel de valuación del peso contra el dólar tenderá hacia una paridad realista, puede establecerse que el potencial de crecimiento para el mercado de la agencia de viajes es importante. Con base en estas consideraciones se establecen tasas anuales de crecimiento del 3.5% para las ventas de vuelos nacionales y del 5% para las de internacionales. Esto se ilustra en la figura 9.



EVOLUCION HISTORICA DEL TURISMO EN MEXICO

Figura 7



EVOLUCION HISTORICA Y PROSPECTIVA DEL P.I.B. MEXICANO

Figura 8

Año	VUELOS REDONDOS VENDIDOS	
	NACIONALES	INTERNACIONALES
1990	1,296	289
1991	1,341	303
1992	1,388	319
1993	1,437	335
1994	1,487	351
1995	1,539	369
1996	1,593	387
1997	1,649	407
1998	1,707	427
1999	1,766	448
2000	1,828	471
T.M.C.A.	3.50%	5.00%

PRONOSTICO DE CRECIMIENTO DE VENTAS PARA
UNA AGENCIA DE VIAJES EN LA Z.M.C.M.

Figura 9

D. ESTUDIO TECNICO.

D.1 Análisis de Operaciones.

La capacidad productiva de una agencia de viajes está dada por las ventas, que es capaz de realizar cada uno de sus vendedores. Para establecer el nivel aproximado de esta capacidad se realizó una selección aleatoria de un empleado de cada una de las seis agencias de viajes estudiadas. Con base en las estadísticas de ventas que se llevan en estas empresas se obtuvieron los resultados mostrados en la figura 10.

Concepto	Agencias Visitadas					
	1	2	3	4	5	6
- Ventas de boletos por empleado al mes	123	142	105	152	97	119
- Ventas de paquetes por empleado al mes	21	36	20	43	23	18
- Nivel estimado de eficiencia del empleado	80%	90%	85%	100%	75%	85%
- Ventas estandarizadas de boletos	154	158	124	152	129	140
- de paquetes	26	39	23	43	31	21
- Precio medio de paquete 1/						
Nacional	315	207	196	324	286	163
Internacional	612	367	421	298	584	462

Ventas estandarizadas:		Promedio		Desv.Estandar		
Boletos		143		13		
Paquetes		31		8		

Precio medio de paquete 1/ :		Promedio		Desv.Estandar		
Nacional		249		62		
Internacional		457		112		

1/ Precios en miles de pesos y descontando porción aérea

ESTUDIO TECNICO
ENCUESTAS A AGENCIAS DE VIAJES

Figura 10

D.2 Tamaño de la Agencia de Viajes.

El tamaño de la agencia de viajes se determinó de acuerdo con la demanda obtenida del estudio de mercado. El tamaño óptimo del proyecto será aquel que permita ofrecer un servicio eficiente a los clientes. La agencia de viajes, al ser una empresa prestadora de servicios, deberá contar con todos los recursos para poder realizar las actividades que se necesiten en beneficio de la clientela. La demanda sirvió para determinar el tamaño del local, el cual toma en cuenta la capacidad instalada, que para este caso representa el número de clientes que se puede atender en un momento dado. El tamaño óptimo de agencia será por consiguiente aquel que permita obtener la máxima productividad, la cual será medida por la cantidad de operaciones que logren cerrarse en el transcurso del día, por medio de los recursos humanos y técnicos con que se cuenta.

Los factores más importantes que intervinieron en la determinación del tamaño de la agencia fueron los siguientes:

- a) Oferta y demanda actuales y proyección de estas hacia el futuro, para tener de esta forma una idea clara del comportamiento del mercado y saber a que ritmo crecerá la agencia en los próximos años.
- b) Con base en el punto anterior se determinó la capacidad instalada que se necesitaría para poder cubrir esa demanda. No hay que olvidar que el factor de recursos económicos interviene de una manera determinante en la decisión final.
- c) Una vez que se tuvo una visión clara del porcentaje de mercado que se atacaría y con que capacidad instalada se podría cubrir, se determinó el tamaño del local, para el cual se tomaron en cuenta las posibles ampliaciones, de tal manera que se tuviera una respuesta rápida ante posibles cambios en el mercado, por lo que, se planeó, qué hacer en casos de un aumento o caída de la demanda, con ésto se tendrá un aprovechamiento al máximo de los recursos.
- d) En la determinación del tamaño del local se tomó en cuenta la comodidad del cliente, ya que éste representa el principal ingreso del negocio. En cuanto a los equipos que

necesita una agencia de viajes no representaron un gran problema para determinar el tamaño del local porque en realidad son equipos que ocupan poco espacio, lo que si se tomo en cuenta fue la necesidad de contar con la amplitud necesaria para otorgar el servicio sin dificultades.

Hay que recordar que estos factores intervinieron y fueron estudiados de una forma conjunta, para evitar contradicciones en el momento de tomar una decisión. Dentro de ellos, la atención al cliente tiene una gran importancia, ya que la agencia al ser una organización prestadora de servicios debe tomar en cuenta que, mientras el cliente reciba una atención eficiente, estará motivado para volver a solicitar los servicios de la agencia.

De acuerdo con el análisis de operaciones, un vendedor estándar puede realizar 7 operaciones al día y por lo tanto, para satisfacer la demanda estimada en el estudio de mercado se tiene que un sólo vendedor puede cubrir la operación inicial, requiriéndose dos vendedores hacia el final del período analizado (1990-2000). Las consideraciones de crecimiento de la demanda se tomaron directamente de las proyecciones realizadas en el estudio de mercado. Para la operación del negocio se requiere además de personal de apoyo, considerándose para este caso una secretaria y un mensajero. Dada la reducida magnitud de la empresa la dirección de ésta recaería sobre un gerente, quien podría además realizar las ventas que se requieran adicionalmente a las del vendedor.

D.3 Localización de la Agencia de Viajes.

Para el presente estudio se tomaron en cuenta varias zonas de la Ciudad de México. Hay que recordar que desde un principio se estableció que la agencia se ubicaría en el Distrito Federal, por contar con una economía muy fuerte y por que en ella se localiza la mayor parte de la demanda. Entre las zonas que se estudiaron se localizaron y analizaron las siguientes opciones:

a) Colonia Del Valle:

Aquí habita gente de clase media alta, es un lugar muy céntrico, de fácil acceso y con todos los servicios al alcance. El inconveniente que se encontró fueron las rentas sumamente altas.

b) Zona Rosa:

Lugar muy céntrico, bien comunicado y con suficiente promoción a nivel nacional e internacional. Sus desventajas son que ahí se encuentra una excesiva competencia, en donde las agencias establecidas acaparan toda la demanda y las rentas son elevadas.

c) Colonia Roma:

Rentas accesibles, céntrico y rápidas vías de comunicación. Tiene como desventaja la escasez de locales, de los cuales, muchos de los disponibles están en muy mal estado.

Una vez que se establecieron las tres posibilidades, se observó cual cubría mejor los requerimientos del proyecto apoyándose en el análisis mostrado en la figura 11.

De aquí se determinó que la mejor opción es la colonia Roma por ser la que cubre mejor los distintos factores que son necesarios para una agencia de viajes.

D.4 Ingeniería del Proyecto.

Para realizar un análisis del proceso para la venta de servicios turísticos es necesario desglosar dicha actividad en sus partes más representativas tales como:

- Venta de boletos de avión
- Venta de viajes programados (paquetes)
- Venta de hospedaje
- Venta de transportes terrestres
- Venta de otros servicios turísticos (diversiones, seguros, atención médica).

Cada una de estas operaciones fue analizada detalladamente para conocer los requerimientos de recursos financieros, humanos y materiales que ellas implican. Dicho

CRITERIOS	PONDERACION	COL. ROMA A	B	COL. DEL VALLE A	B	ZONA ROSA A	B
- CENTRICO	20%	10	2.0	9	1.8	10	2.0
- RENTA (\$)	60%	9	5.4	8	4.8	7	4.2
- DISPONIBILIDAD DE LOCALES	10%	7	0.7	8	0.8	8	0.8
- CERCANIA DEL MERCADO	10%	8	0.8	10	1.0	10	1.0
T O T A L :	100%		8.9		8.4		8.0

A - CALIFICACION EN ESCALA DE 0 A 10
 B - PONDERADO = CALIFICACION * PONDERACION

ESTUDIO TECNICO - SELECCION DEL LOCAL

FIGURA 11

análisis se concreta en un diagrama de flujo para cada actividad, que pueden consultarse en el anexo 9.

Adicionalmente a las necesidades directas de la operación del negocio propiamente dicha, se consideraron los requerimientos de recursos que se generan a partir de las actividades de apoyo y administración, tales como pago de cuentas, cobranza, planeación, publicidad y promoción.

De acuerdo con lo anterior y con el nivel de equipamiento usual observado en las agencias visitadas se establece que el siguiente equipo es el necesario para operar la agencia:

- 3 Líneas telefónicas
- 2 Computadoras
- 1 Impresora
- 1 Fax
- 1 Sillón de espera
- 2 Escritorios para agente de ventas
- 1 Escritorio gerencial
- 1 Mesa para el fax
- 1 Mesa para impresora
- 1 Silla ejecutiva
- 6 Sillas secretariales
- 1 Caja fuerte
- 1 Archivero

El espacio necesario para que en él puedan laborar cuatro personas atendiendo a la demanda prevista para los próximos 10 años es de 48m² (10m² por empleado para área de trabajo y 2m² de áreas comunes).

De acuerdo con estos resultados el equipo debe tener la distribución en planta mostrada en la figura 12.

D.5 Organización de la Agencia de Viajes.

Para poder dar una atención adecuada a los clientes se debe contar con el siguiente personal:

- 1 Gerente administrativo.
- 1 Vendedor.
- 1 Secretaria.

- 1 Mensajero.

Es obvio que la interacción de estas personas será de la manera en que se muestra en el organigrama de la figura 13.

Las funciones que desempeña cada puesto de la organización son las siguientes:

a) Gerencia general.

Se encargará de definir las políticas a seguir por la agencia de viajes y coordinar las actividades de todos los departamentos.

Estará encargada de fijar las estrategias de ventas y de promover el nombre de la agencia dentro del mercado en donde actuará. Todas estas estrategias deberán coincidir con las políticas definidas.

Controlará las actividades de todo el personal. Se encargará de estar al tanto de todos los pagos y cobros necesarios. Fijará las cuotas de venta y las comisiones que se darán por volumen de ventas.

b) Contador externo.

Para un mayor control de las finanzas de la agencia se contratará un contador, el cual llevará la nómina y los estados financieros.

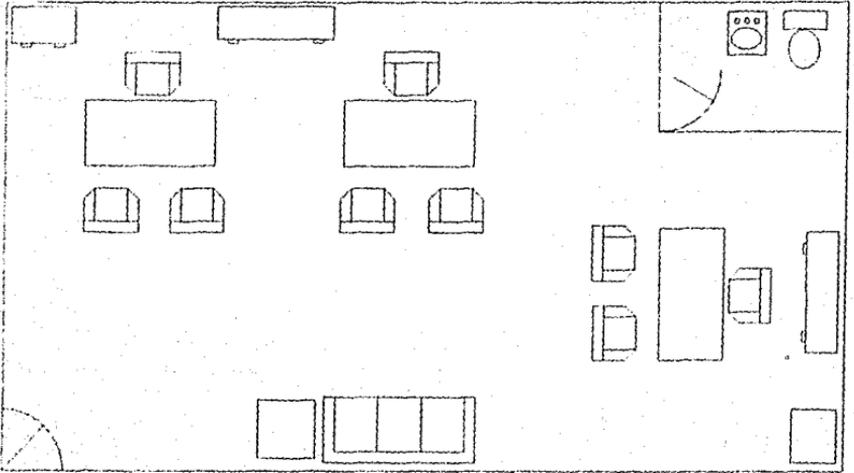
c) Vendedor/Contacto.

Se encargará de controlar los procesos de ventas, tanto en la agencia (vendedor) como fuera de ella (contacto). Representa el enlace con los clientes, por lo que su función básica consiste en satisfacer las necesidades que éste le presenta.

d) Servicios de Apoyo (mensajería - secretaria).

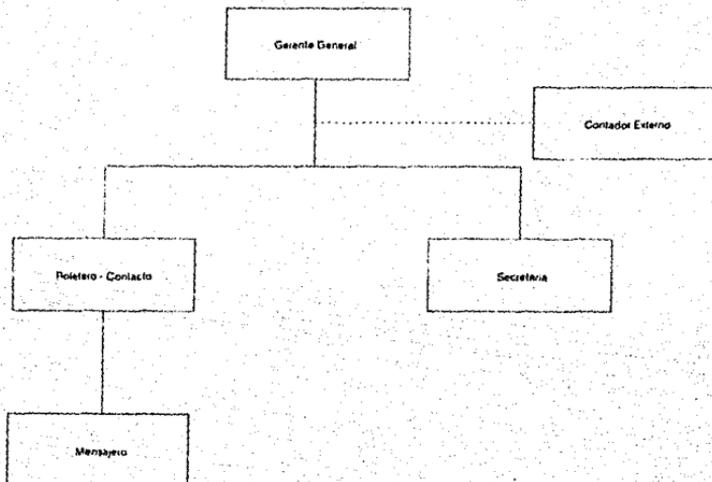
Debido al reducido tamaño de la empresa las funciones de apoyo son sumamente importantes ya que pueden significar la ventaja competitiva con respecto a agencias mayores, al permitir la prestación de un servicio personalizado.

Como se puede apreciar todas las actividades están bien definidas y todas persiguen un fin común; proporcionarle al cliente un servicio eficiente.



DISTRIBUCION DE PLANTA DE LA AGENCIA DE VIAJES

Figura 12



ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA DE VIAJES

Figura 13

E. OPCIONES DE INVERSION

Dentro del marco previsto para la prestación de servicios de intermediación turística se establecen tres opciones de participación.

E.1 Fundación de una Agencia de Viajes.

Características:

Esta alternativa prevee la creación de una empresa propia para la realización del proyecto. El inversionista aporta el capital requerido para la instalación y operación del negocio. La agencia tendrá que conseguir su cartera de clientes, por lo que la primera etapa de operación será a niveles bajos de trabajo durante el desarrollo de la curva de aprendizaje implícita.

Debido a las restricciones impuestas por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (I.A.T.A. International Air Transport Association) para sus afiliados; la incorporación de la agencia a este organismo deberá esperar un tiempo, durante el cual la venta de boletos internacionales le estará relativamente restringida.

E.2 Adquisición de una Agencia de Viajes en Operación.

Características:

El inversionista compra un interés mayoritario en alguna empresa ya existente del ramo.

Para fines comparativos se establece que dicho negocio deberá cumplir características establecidas en el marco de referencia.

Al adquirir una empresa en marcha la afiliación a IATA se transfiere, haciendo posible la venta de boletos internacionales desde el inicio de la operación.

Al tomar un negocio establecido puede conservarse parte de la cartera anterior, lo que se estima significaría un 20% adicional de participación en el mercado.

E.3 Asociación con una Agencia de Viajes en Operación.

Características:

El inversionista adquiere una porción no mayoritaria de las acciones de una empresa establecida.

Para fines comparativos se establece que dicho negocio deberá cumplir las características establecidas en el marco de referencia.

La aportación principal del inversionista al negocio sería la incorporación de su cartera de clientes a la empresa. A cambio de ello la empresa le brindaría los servicios de apoyo que corresponden.

F. EVALUACION ECONOMICO FINANCIERA.

F.1 Fundación de una Agencia de Viajes.

Para poder fundar una agencia de viajes se deberá hacer una inversión inicial de \$35,319,225.00 pesos como se muestra en la tabla 1, la cual incluye todos los elementos necesarios para que pueda funcionar el negocio. Para este caso se ha estimado el capital de trabajo como el equivalente a un mes de costos fijos.

Los principales ingresos que tendrá el proyecto serán las comisiones por la venta de boletos de avión y paquetes turísticos tanto nacionales como internacionales. Esta comisión es 9% del valor del servicio para las agencias minoristas. De acuerdo con los resultados del análisis se estima que se venderá el equivalente a un 20% adicional sobre los boletos de avión de diversos servicios turísticos. Esta información se analiza en la tabla 2.

Como se observa en la tabla 3, el principal concepto de costos fijos será la nómina que habrá de pagarse a los empleados. Respecto de los costos variables, el concepto más significativo son las comisiones que hay que pagar tanto a boleteros como a contactos; del total de ventas 60% serán por

CANT.	CONCEPTO	COSTO		TIPO *
		UNITARIO	TOTAL	
3	RENTA (DEPOSITO MESES)	500,000	\$1,500,000	AD
3	LINEAS TELEFONICAS	1,500,000	\$4,500,000	AD
2	EQUIPOS DE COMPUTO	4,000,000	\$8,000,000	AF
1	IMPRESORA	1,250,000	\$1,250,000	AF
1	FAX	4,776,000	\$4,776,000	AF
1	SILLON DE ESPERA	350,000	\$350,000	AF
2	ESCRITORIOS SECRETARIALES	540,500	\$1,081,000	AF
1	ESCRITORIO GERENCIAL	885,500	\$885,500	AF
1	MESA PARA FAX	130,000	\$130,000	AF
1	MESA PARA IMPRESORA	90,000	\$90,000	AF
1	SILLA EJECUTIVA	390,000	\$390,000	AF
6	SILLAS SECRETARIALES	310,788	\$1,864,725	AF
1	CAJA FUERTE DE 320 KG.	840,000	\$840,000	AF
1	ARCHIVERO	690,000	\$690,000	AF
48	M^2 DE ALFOMBRA	11,500	\$552,000	AF
40	M^2 DE TAPIZ	6,000	\$240,000	AF
48	M^2 DE TIROL	7,292	\$350,000	AF
1	ANUNCIO LUMINOSO	250,000	\$250,000	AF
	COCTEL DE PRESENTACION		\$1,000,000	G
	PERMISOS Y REGISTROS		\$2,000,000	G
SUBTOTAL:			\$30,739,225	
+ CAPITAL DE TRABAJO			\$4,580,000	
TOTAL:			\$35,319,225	
ACUMULABLE PARA DEPRECIACION (AF):			\$21,739,225	

* - (AD) Activo DIFERIDO (AF) Activo FIJO (G) GASTOS

INVERSION INICIAL REQUERIDA PARA INSTALAR UNA AGENCIA DE VIAJES

EVALUACION ECONOMICA - TABLA 1

CONCEPTO	COSTO /INDICE
INGRESOS DE LA AGENCIA DE VIAJES	
COMISION (AD VALOREM)	9.00%
PARTICIPACION SOBRE VENTAS TOTALES	
BOLETOS DE AVION	80.00%
PAQUETES	20.00%
NACIONALES	81.17%
EXTRANJEROS	18.83%
VALOR MEDIO DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS	
BOLETOS	
NACIONAL	\$710,398
INTERNACIONAL	\$822,500
PAQUETES (NO INCLUYE PORCION AEREA)	
NACIONAL	\$250,000
INTERNACIONAL	\$450,000
INGRESOS CONSIDERADOS PARA UNA AGENCIA DE VIAJES	
EVALUACION ECONOMICA - TABLA 2	

CONCEPTO	COSTO	
COSTOS FIJOS POR MES		
RENTA		\$500,000
LUZ		\$70,000
AGUA		\$10,000
TELEFONO		\$150,000
CONTABILIDAD		\$450,000
SUELDO INTEGRADO		
GERENTE		\$1,500,000
BOLETERO		\$700,000
SECRETARIA		\$700,000
MENSAJERO		\$500,000
	SUBTOTAL	\$4,580,000
COSTOS FIJOS ANUALES		
SEGUROS Y FIANZAS		\$1,600,000
FIANZA Y AFILIACION IATA		\$1,000,000
CUOTAS DE AFILIACION		\$450,000
PROMOCION Y PUBLICIDAD		\$2,080,000
IMPREVISTOS	10%	\$513,000
	SUBTOTAL	\$5,643,000
INTEGRACION DEL COSTO VARIABLE POR BOLETO		
COMISIONES (Ad VALOREM)		
VENTA POR CONTACTOS	60%	2.00%
VENTA EN AGENCIA	40%	0.50%
		=====
	PONDERADO	1.40%
GASTOS DIVERSOS		
TELEFONO		\$1,800
OTROS		\$1,200
	SUBTOTAL	=====
		\$3,000

COSTOS INVOLUCRADOS EN LA OPERACION DE UNA AGENCIA DE VIAJES

EVALUACION ECONOMICA - TABLA 3

medio de contactos, pagándose una comisión del 2% de su valor; los boleteros, por su parte, cubrirán el restante 40% de la cartera recibiendo una comisión de medio punto porcentual.

Con base en la información anterior y como se observa en la tabla 4, se encontró que el punto de equilibrio para la operación de la agencia de viajes se encuentra al vender 100 boletos mensuales, tomando en consideración que se trata del primer año de operación y por tanto la agencia no opera aún como IATA.

Adicionalmente a la inversión inicial se deberá contar con recursos financieros suficientes para solventar el déficit en que se incurra en la primera etapa de operación. De acuerdo con la tabla 5, la necesidad líquida total se estima en 51.9 millones de pesos.

El volumen de ventas se tomó de las proyecciones hechas en el estudio de mercado, el cual se consideró hasta el año 2000. Es importante mencionar que se tomó en cuenta una curva de aprendizaje, considerando que en el primer año de operaciones se cubrirá sólo el 60% en promedio del total del mercado, y a partir del segundo año se cubrirá el total. Los dos primeros años no tendrá posibilidad de operar como agencia IATA, por lo que no podrán venderse vuelos internacionales directamente, sino que por medio de otra agencia que sea IATA. A cambio de esta concesión la agencia otorgante conserva la mitad de la comisión que se genere por estas ventas.

Una vez obtenidos todos los ingresos y todos los costos se obtiene la utilidad bruta, a la cual se resta la depreciación, para obtener la utilidad antes de impuestos. Sobre el resultado anterior se aplica la tasa del impuesto sobre la renta (I.S.R.), considerada de 42%, y un reparto de utilidades del 10%, dando como resultado la utilidad neta.

Por último para obtener el flujo neto de efectivo se suma a la utilidad neta la depreciación (que se restó únicamente con fines impositivos).

A partir de estas consideraciones se elaboró el estado de resultados proforma para todo el universo de planeación, como se muestra en la tabla 6.

VENTAS MES %	BOLETOS	INGRESOS MES	COSTOS MES FIJO	VARIABLE	UTILIDAD O PERDIDA
5%	7	419	4,967	94	(4,642)
10%	13	838	4,967	185	(4,314)
15%	20	1,257	4,967	279	(3,989)
20%	26	1,676	4,967	369	(3,660)
25%	33	2,095	4,967	463	(3,335)
30%	40	2,514	4,967	557	(3,010)
35%	46	2,933	4,967	648	(2,682)
40%	53	3,352	4,967	742	(2,357)
45%	59	3,771	4,967	833	(2,029)
50%	66	4,190	4,967	927	(1,704)
55%	73	4,609	4,967	1,021	(1,378)
60%	79	5,028	4,967	1,111	(1,050)
65%	86	5,447	4,967	1,205	(725)
70%	92	5,866	4,967	1,296	(397)
75%	99	6,285	4,967	1,390	(72)
80%	106	6,704	4,967	1,484	253
85%	112	7,123	4,967	1,575	581
90%	119	7,542	4,967	1,669	906
95%	125	7,961	4,967	1,760	1,235
100%	132	8,380	4,967	1,853	1,560

CIFRAS EN MILES DE PESOS
CON LAS CONDICIONES DEL PRIMER AÑO DE OPERACION

PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA AGENCIA DE VIAJES
FUNDACION DE UNA AGENCIA DE VIAJES
EVALUACION ECONOMICA - TABLA 4

MES	%	BOLETOS	INGRESOS	COSTOS	UTILIDAD	ACUMULADO
1	6%	8	503	5,078	(4,576)	(4,576)
2	13%	17	1,089	5,207	(4,118)	(8,694)
3	26%	34	2,179	5,448	(3,269)	(11,963)
4	39%	51	3,235	5,682	(2,448)	(14,410)
5	58%	76	4,818	6,033	(1,214)	(15,625)
6	65%	86	5,447	6,172	(725)	(16,350)
7	73%	96	6,117	6,319	(201)	(16,551)
8	75%	99	6,285	6,357	(72)	(16,623)
9	80%	105	6,662	6,441	222	(16,402)
10	89%	118	7,458	6,618	840	(15,562)
11	98%	130	8,246	6,791	1,455	(14,107)
12	100%	132	8,380	6,820	1,560	(12,547)
TOTAL	60%	952	60,420	72,967	(12,547)	
			PERDIDAS TOTALES:		(16,623)	
			INVERSION INICIAL:		35,319	
			NECESIDAD FINANCIERA:		51,943	

CIFRAS EN MILES DE PESOS

CURVA DE APRENDIZAJE Y FLUJO - PRIMER AÑO
 FUNDACION DE UNA AGENCIA DE VIAJES
 EVALUACION ECONOMICA - TABLA 5

% DEPRECIACION	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0	0	0	0	0	0
# BOLETOS MAC.	1296	1341.36	1388.3076	1436.89836	1487.18980	1539.24145	1593.114902	1648.873924	1706.584511	1766.314969	1828.135993
# BOLETOS INTER	289	303.45	318.6225	334.553625	351.281306	368.845371	387.2876401	406.6520221	426.9846232	448.3338544	470.7505471
CURVA DE APRENDIZ	0.6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SUBCOMISION IATA	0.045	0.045	0	0	0	0	0	0	0	0	0

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

INGRESOS:

BOL. MAC.	49,716	85,761	88,763	91,869	95,085	98,413	101,857	105,422	109,112	112,931	116,883
PAQ. MAC.	3,499	6,036	6,247	6,466	6,692	6,927	7,169	7,420	7,680	7,948	8,227
BOL. INT.	6,418	11,231	23,586	24,765	26,004	27,304	28,669	30,102	31,608	33,188	34,847
PAQ. INT.	702	1,229	2,581	2,710	2,845	2,988	3,137	3,294	3,459	3,632	3,813

COSTOS FIJOS

TOTALES	59,603	59,603	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603
---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

COSTOS VARIABLES:

BOL. MAC.	10,066	17,365	17,972	18,601	19,253	19,926	20,624	21,346	22,093	22,866	23,666
PAQ. MAC.	1,011	1,744	1,805	1,868	1,933	2,001	2,071	2,144	2,219	2,296	2,377
BOL. INT.	2,517	4,405	4,625	4,856	5,099	5,354	5,621	5,903	6,198	6,508	6,833
PAQ. INT.	323	564	593	622	653	686	720	756	794	834	876

COSTOS TOTALES	73,520	83,680	85,598	86,551	87,541	88,570	89,640	90,751	91,906	93,107	94,354
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

UTILIDAD BRUTA	(13,184)	20,577	35,579	39,260	43,085	47,060	51,192	55,487	59,951	64,592	69,416
- DEPRECIACION	4,348	4,348	4,348	4,348	4,348	0	0	0	0	0	0

UTILID. ANTES ISR	(17,532)	16,229	31,231	34,912	38,737	47,060	51,192	55,487	59,951	64,592	69,416
- I.S.R.	0	6,816	13,117	14,663	16,270	19,765	21,501	23,305	25,180	27,129	29,155
- R.U.	0	1,623	3,123	3,491	3,874	4,706	5,119	5,549	5,995	6,459	6,942

UTILIDAD NETA	(17,532)	7,790	14,991	16,758	18,594	22,589	24,572	26,634	28,777	31,004	33,320
+ DEPRECIACION	4,348	4,348	4,348	4,348	4,348	0	0	0	0	0	0

FLUJO NETO	(13,184)	12,138	19,339	21,106	22,942	22,589	24,572	26,634	28,777	31,004	33,320
------------	----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Cifras en miles de pesos

Para establecer la recuperación de la inversión y la rentabilidad del negocio se analizó el flujo obtenido anteriormente. Como se muestra en la tabla 7, la tasa interna de rendimiento del proyecto es del 31.6% en términos reales, que es muy atractiva. En esta misma tabla se determina el tiempo de recuperación de la inversión, el cual es de 5 años, a una tasa del 10% real, y 6 años con la tasa del 20%.

F.2 Adquisición de una Agencia de Viajes en Operación.

Para la adquisición de una agencia de viajes se realizaron algunas consideraciones diferentes a las que se hicieron para el caso de fundarla. Se tomó una inversión inicial de \$80,000,000 de pesos, la cual representa el valor de una agencia de viajes con las características que el proyecto indica. Este valor se obtuvo a partir de una investigación realizada en la Z.M.C.M. a cerca de la venta de agencias IATA.

Tomando en consideración el que la agencia operaría como IATA desde el inicio, se estimó el punto de equilibrio para esta segunda opción en 88 boletos vendidos por mes, como se puede observar en la tabla 8.

Como se observa en la tabla 9, al adquirir una agencia en operación se mejora la curva de aprendizaje cubriendo un 80% del mercado detectado en el primer año y el 20% restante a partir del segundo año. De esta manera se estimó el requerimiento financiero total, solventando las pérdidas iniciales, en 80.4 millones de pesos.

El estado de resultados proforma para esta opción de inversión se muestra en la tabla 10.

Como se muestra en la tabla 11, la tasa interna de rendimiento de esta opción es del 30.21% en términos reales, que es marginalmente menor a la opción anterior. Si se hace el análisis de sensibilidad para estimar la inversión que igualaría la tasa interna de rendimiento a la alternativa anterior, se obtiene que ésta es de 76.25 millones de pesos.

En esta misma tabla se determina el tiempo de recuperación

AÑO	FLUJO	V. P. N.	
		10%	20%
1989	(35,319,225)	(35,319,225)	(35,319,225)
1990	(\$13,183,851)	(47,304,544)	(46,305,767)
1991	\$12,137,865	(37,273,251)	(37,876,694)
1992	\$19,338,877	(22,743,666)	(26,685,214)
1993	\$21,105,574	(8,328,275)	(16,506,986)
1994	\$22,941,646	5,916,682	(7,287,253)
1995	\$22,589,020	18,667,595	277,764
1996	\$24,572,378	31,277,111	7,135,464
1997	\$26,633,884	43,702,014	13,329,654
1998	\$28,776,709	55,906,148	18,906,773
1999	\$31,004,159	67,859,593	23,914,117
2000	\$33,319,676	79,537,936	28,398,545
=====			
TASA	V. P. N.		
10.0%	72,307,215		
15.0%	42,868,958		
20.0%	23,665,454		
30.0%	2,134,754		
40.0%	(8,080,642)		
50.0%	(13,107,848)		
100.0%	(16,835,792)		
=====			
T. I. R.	31.57%		
=====			

VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO - RECUPERACION DE LA INVERSION
 FUNDACION DE UNA AGENCIA DE VIAJES
 EVALUACION ECONOMICA - TABLA 7

VENTAS MES %	MES BOLETOS	INGRESOS MES	COSTOS FIJO	MES VARIABLE	UTILIDAD O PERDIDA
5%	7	468	4,967	94	(4,592)
10%	13	937	4,967	185	(4,215)
15%	20	1,405	4,967	279	(3,840)
20%	26	1,874	4,967	369	(3,463)
25%	33	2,342	4,967	463	(3,088)
30%	40	2,811	4,967	557	(2,713)
35%	46	3,279	4,967	648	(2,336)
40%	53	3,748	4,967	742	(1,961)
45%	59	4,216	4,967	833	(1,584)
50%	66	4,684	4,967	927	(1,209)
55%	73	5,153	4,967	1,021	(835)
60%	79	5,621	4,967	1,111	(457)
65%	86	6,090	4,967	1,205	(82)
70%	92	6,558	4,967	1,296	295
75%	99	7,027	4,967	1,390	670
80%	106	7,495	4,967	1,484	1,044
85%	112	7,964	4,967	1,575	1,422
90%	119	8,432	4,967	1,669	1,796
95%	125	8,900	4,967	1,760	2,174
100%	132	9,369	4,967	1,853	2,549

CIFRAS EN MILES DE PESOS
CON LAS CONDICIONES DEL PRIMER AÑO DE OPERACION

PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA AGENCIA DE VIAJES
COMPRA DE UNA AGENCIA DE VIAJES
EVALUACION ECONOMICA - TABLA 8

MES	%	BOLETOS	INGRESOS	COSTOS	UTILIDAD	ACUMULADO
1	62%	82	5,809	6,116	(308)	(308)
2	65%	86	6,067	6,169	(102)	(410)
3	68%	89	6,336	6,220	117	(293)
4	71%	93	6,618	6,275	342	49
5	74%	97	6,912	6,333	578	628
6	77%	102	7,219	6,396	823	1,450
7	80%	106	7,539	6,458	1,081	2,532
8	84%	111	7,874	6,525	1,349	3,881
9	88%	116	8,224	6,594	1,630	5,511
10	92%	121	8,589	6,666	1,923	7,434
11	96%	126	8,970	6,740	2,230	9,664
12	100%	132	9,369	6,820	2,549	12,213
TOTAL	80%	1261	89,525	77,312	12,213	
			PERDIDAS TOTALES:		(410)	
			INVERSION INICIAL:		80,000	
			NECESIDAD FINANCIERA:		80,410	

CIFRAS EN MILES DE PESOS

CURVA DE APRENDIZAJE Y FLUJO - PRIMER AÑO
 COMPRA DE UNA AGENCIA DE VIAJES
 EVALUACION ECONOMICA - TABLA 9

% DEPRECIACION	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0	0	0	0	0	0
# BOLETOS MAC.	1296	1341.36	1388.3076	1436.898366	1487.189808	1539.241452	1593.114902	1648.873924	1706.584511	1766.314969	1828.135993
# BOLETOS INTER	289	303.45	318.6225	334.553625	351.2813062	368.8453715	387.2876401	406.6520221	426.9846232	448.3338544	470.7505471
CURVA DE APREHIOIZ	0.8	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
SUBCOMISION IATA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

INGRESOS:											
BOL. MAC.	66,289	102,913	106,515	110,243	114,102	118,095	122,229	126,507	130,934	135,517	140,260
PAQ. MAC.	4,666	7,243	7,497	7,759	8,031	8,312	8,603	8,904	9,216	9,538	9,872
BOL. INT.	17,115	26,955	28,303	29,718	31,204	32,765	34,403	36,123	37,929	39,825	41,817
PAQ. INT.	1,873	2,950	3,097	3,252	3,414	3,585	3,764	3,953	4,150	4,358	4,576
COSTOS FIJOS											
TOTALES	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603	60,603
COSTOS VARIABLES:											
BOL. MAC.	13,422	20,838	21,567	22,322	23,103	23,912	24,749	25,615	26,511	27,439	28,400
PAQ. MAC.	1,348	2,093	2,166	2,242	2,320	2,401	2,485	2,572	2,662	2,755	2,852
BOL. INT.	3,356	5,285	5,550	5,827	6,119	6,425	6,746	7,083	7,437	7,809	8,200
PAQ. INT.	430	677	711	747	784	823	864	908	953	1,001	1,051
COSTOS TOTALES	79,159	89,496	90,597	91,740	92,929	94,164	95,447	96,781	98,167	99,607	101,105

UTILIDAD BRUTA	10,783	50,566	54,816	59,232	63,823	68,593	73,552	78,705	84,062	89,631	95,420
- DEPRECIACION	4,348	4,348	4,348	4,348	4,348	0	0	0	0	0	0

UTILID. ANTES ISR	6,435	46,218	50,468	54,884	59,475	68,593	73,552	78,705	84,062	89,631	95,420
- I.S.R.	2,703	19,411	21,196	23,051	24,979	28,809	30,892	33,056	35,306	37,645	40,076
- R.U.	644	4,622	5,047	5,488	5,947	6,859	7,355	7,871	8,406	8,963	9,542

UTILIDAD META	3,089	22,185	24,225	26,345	28,548	32,925	35,305	37,779	40,350	43,023	45,801
+ DEPRECIACION	4,348	4,348	4,348	4,348	4,348	0	0	0	0	0	0

FLUJO NETO	7,437	26,532	28,572	30,692	32,896	32,925	35,305	37,779	40,350	43,023	45,801

Cifras en miles de pesos

Año	FLUJO		V. P. N.	
			10%	20%
1989	(80,000,000)	(76,250,000)	(80,000,000)	(80,000,000)
1990	\$7,436,647	\$7,436,647	(73,239,412)	(73,802,794)
1991	\$26,532,349	\$26,532,349	(51,311,850)	(55,377,552)
1992	\$28,572,365	\$28,572,365	(29,845,010)	(38,842,618)
1993	\$30,692,400	\$30,692,400	(8,881,687)	(24,041,113)
1994	\$32,895,687	\$32,895,687	11,543,946	(10,821,074)
1995	\$32,924,713	\$32,924,713	30,129,088	205,345
1996	\$35,304,742	\$35,304,742	48,246,003	10,058,251
1997	\$37,778,548	\$37,778,548	65,869,975	18,844,334
1998	\$40,349,939	\$40,349,939	82,982,288	26,664,422
1999	\$43,022,878	\$43,022,878	99,569,470	33,612,857
2000	\$45,801,499	\$45,801,499	115,622,616	39,777,189
TASA	V. P. N.	V. P. N.		
10.0%	105,111,469	108,520,560		
15.0%	61,760,824	65,021,694		
20.0%	33,147,657	36,272,657		
30.0%	455,085	3,339,701		
40.0%	(15,556,761)	(12,878,190)		
50.0%	(23,755,662)	(21,255,662)		
100.0%	(31,024,876)	(29,149,876)		
T. I. R.	30.21%	31.57%		

VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO - RECUPERACION DE LA INVERSION
 COMPRA DE UNA AGENCIA DE VIAJES
 EVALUACION ECONOMICA - TABLA 11

de la inversión, el cual es de 5 años, a una tasa del 10% real, y 6 años con la tasa del 20% igual a la opción anterior en ambos casos.

F.3 Asociación con una Agencia de Viajes en Operación.

Se identificaron dos grupos de agencias con las que se podría buscar una asociación.

En primer lugar se tiene aquellas empresas cuya posición de mercado es sólida y con perspectivas de desarrollo. En este caso la principal aportación que el nuevo socio haría al negocio sería una considerable cartera de clientes, lo que representaría un beneficio a largo plazo para sus asociados. Dado que este estudio considera una cartera inicial en formación, esta opción queda descartada.

Por otro lado existe la posibilidad de asociarse con una agencia que no goce de la situación financiera anteriormente descrita y que requiera de la inyección de dinero. Sin embargo, no se considera recomendable ligarse a una empresa de situación precaria mediante una aportación de capital que bien pudiera aprovecharse para iniciar un proyecto propio.

Con base en lo anterior se descarta esta alternativa, dada su dudosa conveniencia.

F.4 Resultados de la Evaluación Financiera.

En resumen, de acuerdo con la tabla 12, la alternativa de fundar una agencia de viajes resultó ser la de mayor conveniencia financiera.

G. EVALUACION SOCIAL DEL PROYECTO.

Para el proyecto considerado, se identificaron los siguientes beneficios y costos, de cuya comparación se observa claramente la conveniencia social del mismo.

G.1 Beneficio Social del Proyecto.

La empresa que se pretende fundar trabajará al máximo de su

CONCEPTO	UNIDADES	FUNDACION	COMPRA
NECESIDAD FINANCIERA	(MILLONES \$M.N.)	51.9	80.4
TASA INTERNA DE RETORNO	(PORCENTAJE)	31.57%	30.21%
RECUPERACION DE LA INVERSION			
TASA REAL DEL 10%	(ANOS)	5	5
TASA REAL DEL 20%	(ANOS)	6	6

EVALUACION FINANCIERA DE ALTERNATIVAS DE INVERSION
EVALUACION ECONOMICA - TABLA 12

capacidad para contribuir al crecimiento económico del país.

Al participar en el mercado turístico nacional e internacional, la agencia promoverá los valores nacionales más allá de nuestras fronteras.

El proyecto contribuirá, mediante la creación de empleos y el uso no contaminante del espacio urbano, a la revitalización de la Colonia Roma, una de las zonas de la Ciudad de México más afectadas por los sismos de 1985.

La incorporación de un nuevo oferente dentro del mercado de empresas de intermediación turística favorecerá el funcionamiento del sistema de libre competencia.

G.2 Costo Social del Proyecto.

Se amplía la concentración demográfica y de la actividad económica del país en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El estudio muestra que la opción más conveniente es la de fundar una agencia de viajes minorista que se convierta en IATA en el corto plazo.

Dicho negocio requerirá de una capacidad de financiamiento de 51.9 millones de pesos y tendrá un rendimiento de 31.57% en términos reales hacia el año 2000.

De acuerdo con los resultados anteriores se establecen las siguientes recomendaciones:

- La empresa debe ubicarse en la Colonia Roma de la Ciudad de México.
- El equipamiento y personal empleado conveniente es aquel que se describe en los resultados del estudio técnico.
- Debe buscarse participar en forma creciente en el turismo receptivo y promover los destinos nacionales como alternativa a la salida al extranjero de turistas nacionales.
- Al mediano plazo debe aumentarse agresivamente la participación en el mercado del proyecto, en particular mediante la incorporación de contactos a la fuerza de ventas
- El monitoreo constante de las metas establecidas permitirá

que la planeación del negocio sea dinámica y se ajuste a los retos y oportunidades que el futuro desarrollo del país le presente.

III. ANEXOS

AGENCIA DE VIAJES

ANEXO 1

Reseña Histórica.

Thomas Cook es el primer agente de viajes profesional. En el año de 1841 alquiló un tren para llevar a 540 personas a una convención. Cook organizó el viaje en el trayecto de ida y vuelta de Leicester a Loughborough cubriendo una distancia de veintidós millas. En 1845 Cook consiguió dedicarse exclusivamente a organizar excursiones, de esta manera ayudó a popularizar a Suiza como centro turístico llevando a un grupo a través del país en 1863.

A la muerte de Thomas Cook, en 1893, la propiedad y dirección de la firma pasó a sus tres hijos. En ese momento el negocio había crecido hasta incluir tres secciones: el turismo, la banca y los barcos.

En 1931, Thomas Cook e Hijos se fusionaron con la empresa de Wagon-Lits.

Los Cook fueron los pioneros en los viajes combinados (una compañía en conexión con un cierto número de empresas relacionadas con los viajes), antes de que el término paquete fuese acuñado.

ANEXO 2

Definición de Agencia de Viajes.

Es la empresa organizada de carácter mercantil dirigida por un empresario individual o social que en posesión del título correspondiente otorgado por el Ministerio de Información y Turismo, se dedica profesionalmente, con fines de lucro, al ejercicio de las actividades de mediación, dirigidas a poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes desean utilizarlos.

ANEXO 3

Objetivos y Funciones de las Agencias de Viajes.

La función que cumple la agencia de viajes dentro del conjunto de actividades de la industria turística, deriva de su papel como agente intermediario entre los sujetos de desplazamiento turístico y los prestadores de servicios. Función que lleva a cabo en ambos sentidos. De ahí, que sean dos sus objetivos básicos:

- 1.- Canalizar la corriente turística, de tal manera, que ésta se desplace por los canales más adecuados sin problema de información, transporte, recepción, tramitación, alojamiento, alimentación y recreación.
- 2.- Promover los atractivos y servicios turísticos, como intermediario activo entre ellos y el turista.

Los medios para alcanzar estos objetivos básicos, son:

- Proporcionar en forma oral y/o impresa, información general y específica sobre localización y costumbres de los lugares de atractivo turístico, trámites, permisos y seguros especiales, transportes, viajes organizados, alojamiento, alimentación, recreación y productos típicos.
- Reservar transportes, alojamiento, excursiones, visitas locales y eventos o espectáculos diversos.
- La organización y venta de viajes.
- Vender boletos de transporte, excursiones, eventos y espectáculos.
- Planear y proveer combinaciones de transporte, así como modalidades de alojamiento y alimentación.
- Mantener, siempre al día las tarifas de los servicios turísticos necesarios, tales como transporte, hospedaje y entretenimiento.
- Reservar y utilizar servicios complementarios, como guías e intérpretes.
- Establecer y mantener los contactos pertinentes con el cliente y los servicios turísticos.
- Intervenir en la realización de congresos y convenciones.
- Representar a otras agencias nacionales o extranjeras para

la prestación en su nombre, de cualquiera de los servicios propios de su actividad.

- Facilitar la tramitación de documentos, tales como visas y seguros al viajero.
- Alquiler de vehiculos de transporte terrestre con o sin chofer.
- Alquiler de equipos deportivos.
- Expedir a nombre de los transportistas y a favor de los turistas boletos o cupones.
- Organizar viajes en el extranjero realizando todas las actividades anteriores.

Para cumplir con eficiencia todas estas funciones la agencia de viajes requiere:

- 1.- Conocer perfectamente las características de la industria de servicios turísticos. Esto es, lo que los profesionales del ramo denominan como elementos materiales del turismo: transportación, alojamiento, alimentación, lugares y eventos de interés, visitas organizadas, etc.
- 2.- Conocer perfectamente las características y demandas de la corriente turística. Este aspecto no debe circunscribirse a informaciones generales sino que debe abarcar todo el cúmulo de datos posibles sobre la composición, desarrollo, tendencias y requerimientos del mercado turístico. (1)

ANEXO 4

Ingresos de las Agencias de Viajes.

Se derivan de:

- 1.- Intermediación, sobre la base de la comisión por la venta aislada de valores emitidos por los servicios turísticos o por la venta de viajes organizados y operados por otras agencias.
- 2.- Organización, sobre la misma base, por la venta de viajes que ella genera.

3.- Operadora, sobre la base de la ganancia, por los viajes organizados por ella, con o sin la ayuda de instalaciones o equipos propios.(2)

ANEXO 5

Relación entre Agencias de Viajes y Prestadores de Servicios Turísticos.

Están basadas en el principio fundamental de que el proveedor reserva a la agencia de viajes una comisión a deducir del precio que se cobra normalmente al cliente.

a) Agencias y Hoteles.

La función de las agencias frente a la hotelería es la de proporcionarle clientes que de otra manera no hubiese captado.

Los servicios de reservación y venta de alojamiento son solicitados tanto por las agencias de viajes como por el turista, principalmente en las épocas en que resulta difícil conseguir hospedaje en los centros turísticos.

Las relaciones de prestación de servicios entre las agencias y el hotel pueden ser de tres clases:

1.- Los hoteles tienen establecidas las tarifas que cobran por los servicios que prestan, estos servicios son los que la agencia de viajes vende a sus clientes. Posteriormente el hotel paga una comisión, que cubre el importe total pagado por el turista durante la estancia del mismo en el hotel, a la agencia de viajes.

2.- El hotel también puede dar un precio fijo a la agencia de viajes, el cual es inferior al establecido en la lista de precios expuesta al público, y la agencia a su vez, le cobra al cliente, sobre la lista de precios expuesta al público.

3.- La agencia de viajes mantiene estrechas relaciones comerciales con el hotel y a cambio, este se compromete a

reservarle la totalidad o un cierto número de habitaciones a un precio previamente acordado, así como también a incrementar la comisión de la agencia de viajes cada año.

b) Agencias y Transportistas.

Esta relación abarca tanto transporte terrestre como aéreo, con una gran cantidad de funciones, papeleos y costos para las compañías de aviación.

Las agencias de viajes necesitan contar con cierta información que es indispensable para que su servicio sea lo más eficiente posible. Esta información puede ser :

- Documentación general como son informes geográficos y mapas diversos, informes generales sobre varios países de carácter socioeconómico, cultural, artístico, científico o turístico.
- Documentación específica como mapas y folletos turísticos manuales y guías aéreas, de ferrocarriles, autobuses, barcos, alojamiento, restaurantes y excursiones.

ANEXO 6

Clasificación de las Agencias de Viajes.

a) Por su magnitud de operación.

Minorista:

Es una empresa pequeña que se dedica exclusivamente a vender al menudeo.

Mayorista:

Cuenta con una organización departamental mas compleja y especializada. Además tiene un volumen de operación alto. Su característica es la programación y organización de servicios turísticos. Trabaja con operadores, agencias minoristas y público en general.

Operadora de Viajes:

Puede ser mayorista pura o mayorista-minorista, es decir

que realiza sus propios viajes preparados para grupos numerosos o personas individuales.

Prestadora de servicios de agencia:

Es aquella que se dedica a proporcionar la renta de carros a guías de turistas o que solo representa a hoteles y transportistas.

b) Por el mercado que manejan.

Agencias de turismo receptivo:

Son aquellas que organizan, manejan viajes y pueden proporcionar servicios particulares que en ocasiones provienen de un lugar diferente al de la localización de la agencia de viajes. La organización del viaje corre por cuenta de la misma agencia como servicio a otra del exterior.

Agencia de turismo de exportación:

Son aquellas que venden tanto servicios aislados como viajes organizados por otra agencia. Están dirigidos a turistas nacionales que visitan el extranjero.

Agencia de turismo receptivo y de exportación:

Son aquellas que manejan y organizan tanto viajes para turistas dentro del país como para el exterior.

c) Por su carácter administrativo.

Agencias:

Son empresas matrices.

Subagencias:

Son las sucursales en el país o filiales en el extranjero.

ANEXO 7

Derechos y Obligaciones de las Agencias de Viajes.

Al estar las agencias de viajes inscritas en el Registro Nacional de Turismo, tendrán ciertas obligaciones y derechos, los cuales se señalan a continuación.

Derechos:

- Ser incluidos en directorios, catálogos y guías que elabore la Secretaría de Turismo.
- Adquirir el reconocimiento de su categoría.
- Obtener autorización de precios y tarifas.
- Participación en programas de promoción y fomento cultural.
- Obtener créditos, estímulos y facilidades para la instalación, ampliación y mejora de servicios.
- Intervención de la Secretaría de Turismo ante otras autoridades.
- Participación en programas de capacitación que imparte la Secretaría de Turismo.

Obligaciones:

- Revalidar la cédula turística.
- Aplicar precios y tarifas autorizadas por la Secretaría de Turismo y darlos a conocer al público en forma visible.
- Colaborar con la Secretaría de Turismo en los programas de fomento que ésta realice.
- Comunicar a la Secretaría de Turismo cambios del nombre y del lugar así como el de la razón social.
- Garantizar el cumplimiento de todas aquellas condiciones en que se ofrezcan los servicios, es decir para que el turista reciba los servicios acordados.
- Contar con un libro de registro de quejas y sugerencias a disposición de los usuarios. Dicho libro debe de estar foliado y será autorizado por la Secretaría de Turismo, tendrá un instructivo en el cual se indicará la forma de utilizarlo.
- Capacitar a sus trabajadores de acuerdo con la Secretaría de Turismo.
- Realizar su publicidad, informando con veracidad sobre los servicios que ofrezcan.

La inscripción en el Registro Nacional de Turismo y la cédula turística podrán cancelarse bajo las siguientes circunstancias:

1. Porque lo solicite el prestador del servicio.
2. Por resolución de la Secretaria de Turismo.

ANEXO 8

Sanciones Aplicadas a las Agencias de Viajes.

La Secretaria Turismo podrá sancionar al prestador del servicio de agencias de viajes por alguno de los siguientes motivos:

- Carecer de cédula turística.
- Carecer del libro de registro de quejas y sugerencias o por no tenerlo a disposición de los usuarios.
- Modificar sin avisar al cliente el itinerario y demás características de un viaje o excursión pactado.
- No proporcionar los servicios con las características y calidad pactadas sin que exista una causa justificada bajo el criterio de la la Secretaría de Turismo.
- No efectuar las reservaciones pagadas por los usuarios.
- Cobrar al cliente precios y tarifas superiores a las que tengan establecidas los servicios turísticos nacionales sobre los que se hagan reservaciones.
- No respetar las condiciones de cancelación de viajes o excursiones de cualquier tipo.

Las sanciones que la Secretaria de Turismo podrá imponer a las agencias de viajes si cometen alguna de las faltas mencionadas anteriormente, serán la clausura del establecimiento o la cancelación de la cédula turística.

De acuerdo al reglamento de agencia de viajes, las mayores multas aplicadas (100 veces el salario mínimo mensual) serán para aquellas agencias que cometan una falta que afecte directamente a los usuarios como es el hecho de que no le respeten una reservación pagada o que le cobren tarifas superiores a las establecidas.

La falta de cédula turística implica la clausura temporal del lugar hasta que vuelva a adquirirla.

Las visitas de verificación, por parte de la Secretaría de Turismo, a las agencias de viajes se realizan para:

- Comprobar que todos los datos o información proporcionada en las solicitudes de inscripción al Registro Nacional de Turismo sean verdaderas.
- Constatar que cuentan con la cédula turística correspondiente.
- Comprobar que se tiene un libro de quejas y sugerencias a disposición de los clientes.
- También se puede presentar cuando una persona se queje directamente ante la Secretaría de Turismo.

Cuando la Secretaría de Turismo proceda a aplicar una sanción a una agencia de viajes citará al prestador del servicio para que pueda exponer sus ideas y en un momento determinado, presente las pruebas a su favor. Una vez valoradas las pruebas presentadas por el prestador del servicio, la Secretaría de Turismo emitirá la resolución correspondiente.

Además las agencias de viajes así como todos los prestadores de servicios turísticos tienen a su favor el recurso de revisión, que es aquel que interpone ante la Secretaría de Turismo por escrito dentro de los 15 días hábiles después de haber sido presentada su resolución. Las resoluciones definitivas que se dicten tendrán que ser notificadas a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ya sea que se haya revocado, confirmado o modificado la resolución.

ANEXO 9

Análisis del Proceso y del Servicio de una Agencia de Viajes
Actividades de las Agencias de Viajes.

9.1 Atención a Clientes.

Existen en términos generales diferentes tipos de clientes para una agencia de viajes:

- El que viaja por placer.
- El que viaja por negocios.
- El que viaja por necesidad.

Cada uno de ellos tiene distinta manera de comunicarse con la agencia de viajes.

El que viaja por placer generalmente cuenta con una persona que se encarga de organizarle sus viajes, la cual es un contacto de determinada agencia de viajes, en caso de no contar con dicha persona, el cliente procurará que le recomienden a una, o bien se dirigirá a la agencia de viajes de su preferencia. Por otro lado el que viaja por negocios prefiere tratar directamente con la agencia de viajes puesto que requiere de cierta seguridad en cuanto a las fechas, horas y buen servicio. En estos casos la agencia de viajes tendrá que hacerse notar por su seriedad. En la medida en que la agencia de viajes cumpla con los servicios prometidos, en cuanto a calidad y tiempo, se tendrá la seguridad de que el cliente continuará contratando los servicios de la misma. Por último, se tiene al que viaja por cuestiones de salud, en estos casos si el cliente no cuenta con un contacto, lo busca ya sea por medio de recomendaciones o bien acude directamente a la agencia de viajes. Este tipo de cliente debido al motivo de su viaje desea no preocuparse por los detalles del mismo y por lo tanto decide que sea una agencia de viajes quien le tramite boletos de avión, hospedaje, servicios médicos, etc.

Es necesario mencionar que la gente que acude a una agencia de viajes, ya sea personalmente o por medio de un contacto lo hace porque está segura de que va a viajar, es decir que es muy poco común que acuda a ésta para ver que le ofrecen sin

tener la mas minima idea de lo que desea.

En términos generales, las actividades que la agencia de viajes realiza para tener cubiertas las exigencias de su clientela son:

- Tener respuesta a las necesidades más específicas del cliente.
- Hacer promoción a los servicios turísticos especiales, paquetes, etc.
- Proporcionar al cliente información general en lo que a servicios turísticos se refiere.

Estas actividades persiguen varios fines, uno de ellos es el cubrir las necesidades del cliente al momento de planear sus viajes, otro fin y quizá el más importante para la agencia de viajes es la realización de la venta de la mayor cantidad de servicios turísticos que sea posible. A la agencia de viajes le interesa el monto de las ventas, puesto que de éste obtiene su comisión, dependiendo del tipo de servicio turístico.

Dentro de una agencia de viajes el proceso para la venta de un servicio implica una serie de componentes que pueden ser dependientes o independientes. Es decir que en este campo se presentan servicios que pueden ser contratados aisladamente o bien servicios que van actuar interdependientemente, como es el caso de los paquetes, los cuales generalmente incluyen transportación, alojamiento, habitación y entretenimiento.

Para realizar un análisis del proceso para la venta de servicios turísticos es necesario desglosar dicha actividad en sus partes más representativas tales como:

- Venta de transportes terrestres.
- Venta de boletos de avión.
- Venta de hospedaje.
- Venta de otros servicios turísticos (diversiones, seguros, atención médica, etc).
- Venta de viajes programados.

Para explicar detalladamente el proceso de atención al cliente, se presenta el diagrama de flujo 1.

9.2 Reservación y Confirmación de Servicios Turísticos.

Esta actividad representa el enlace entre la agencia de viajes y los prestadores de servicios turísticos. Es posible mencionar que las partes que intervienen en este proceso actúan interdependientemente, es decir que para la agencia de viajes es necesario el asegurar a su clientela la prestación de un servicio turístico con cierta anticipación y de acuerdo a sus exigencias, por otro lado a los prestadores de servicios turísticos les conviene tener relaciones con las agencias de viajes puesto que representan un porcentaje considerable del mercado que pretenden abarcar y los trámites se agilizan.

Actualmente con los medios de comunicación con que se cuenta, la actividad de reservación de servicios turísticos se realiza con cierta agilidad y rapidez. Sin embargo, se espera aún más eficiencia en el futuro, tal vez no muy lejano. El medio de comunicación más utilizado por las agencias de viajes, es el teléfono; es por ello que resulta tan necesaria la existencia de dos o más líneas telefónicas previendo que es muy común el que una de ellas no funcione adecuadamente. Por otra parte es necesario tomar en cuenta el tamaño de la agencia de viajes ya que el número mínimo de líneas telefónicas instaladas y funcionando, debe ir en proporción a el número de personas con capacidad de realizar ventas. Otros medios de comunicación usados con menor frecuencia que el teléfono son el télex y el telefax. Ambos dependen del funcionamiento de las líneas telefónicas para transmitir adecuadamente la información. El télex se encarga de transmitir hacia otra unidad receptora de télex, que responde al número telefónico especificado en un principio, la información que uno le proporciona a través de un teclado. Por otra parte el telefax se encarga de transmitir documentos previamente elaborados a otra unidad de telefax, en este caso se obtiene una copia del documento original y se transmite a otra parte a través de la línea telefónica.

Otro medio de comunicación empleado en menor proporción dentro de las agencias de viajes es el sistema computarizado de información y alimentación de datos. Este existe en forma exclusiva entre algunos prestadores de servicios turísticos y sus agencias de viajes autorizadas, entre las cuales existen

lazos muy estrechos. La existencia de este tipo de medios de comunicación implica un alto nivel de eficiencia al prestar el servicio al cliente, puesto que es posible obtener todo tipo de información relativa al servicio que se ofrece y permite dar respuesta inmediata, pero por otra parte implica un costo relativamente elevado debido al equipo que requiere un sistema de este tipo para su operación.

Por último el medio de comunicación comúnmente empleado en las agencias de viajes, dando apoyo a los medios antes mencionados es el de mensajería, lo cual representa una importante ayuda para las agencias de viajes al momento de entregar o recibir documentos a clientes, prestadores de servicios o proveedores.

Para hablar más específicamente de las actividades de reservación y confirmación de servicios turísticos por parte de las agencias de viajes es necesario mencionar aquellos prestadores de servicios turísticos con los que frecuentemente trata el agente:

a) Líneas aéreas.

Se consideran la venta exclusiva de boletos de avión, venta de paquetes con boleto de avión y hospedaje incluido; paquetes con boletos de avión, hospedaje y transporte terrestre; paquetes con boletos de avión, hospedaje, transporte terrestre y alimentos, etc. Cabe mencionar que no todas las líneas aéreas generan este tipo de paquetes. Se podría decir que por lo general las líneas aéreas nacionales son las que constantemente realizan estos paquetes para promocionarse ellas mismas. El proceso para la adquisición de un servicio prestado por las líneas aéreas por medio de una agencia de viajes es el mostrado en el diagrama 2.

b) Hoteles.

Generalmente las cadenas de hoteles de prestigio tienen oficinas en el Distrito Federal, en las cuales es posible hacer las reservaciones necesarias existiendo cierta seguridad sobre la validez de dichas reservaciones. Se tiene por otro lado el caso en que las reservaciones deben realizarse

directamente en el hotel, esta se hace por medio del teléfono u otros medios no tan usuales, la validez de la reservación dependerá de la seriedad del hotel y de las relaciones que éste tenga con la agencia de viajes. El tipo de servicio que generalmente prestan los hoteles es el de hospedaje, aunque en algunos casos cuentan con paquetes, los cuales pueden incluir hospedaje, transporte, alimentos, etc. Estos paquetes son realizados con el objeto de hacerse promoción y atraer una mayor cantidad de clientes al ofrecer servicios turísticos a precios atractivos.

Al momento de realizar una reservación el agente de viajes se puede valer de una serie de medios para entrar en comunicación con el hotel con el que desea realizar la reservación. El medio más comúnmente utilizado es el teléfono, por medio del cual, el agente de viajes es capaz de comunicarse con cualquier hotel. También se usa el télex, telefax y terminales de computadora en algunos casos.

Para la reservación de servicios hoteleros se siguen los pasos enumerados en el diagrama 3.

c) Agencias de viajes mayoristas.

Cuando la agencia de viajes es minorista, no es posible que ésta tenga fuertes relaciones con los prestadores de servicios turísticos por lo que le es difícil conseguir exactamente lo que sus clientes solicitan cuando pretenden trabajar directamente con el prestador de servicios. Para solucionar este tipo de problemas la agencia de viajes acude a una agencia de viajes mayorista, para que esta obtenga el servicio tal y como le fué solicitado a la agencia minorista. La agencia mayorista tiene mayores posibilidades de obtener el servicio puesto que lleva una relación más comprometida con el prestador del servicio. De esta forma el cliente queda completamente satisfecho con el servicio, la agencia mantiene a su cliente a pesar de que tiene que ceder una parte de la comisión a la agencia mayorista para conseguir el servicio y ésta refuerza sus relaciones con el prestador del servicio.

Las transacciones realizadas entre agencias de viajes tienen un carácter muy dinámico debido a la experiencia que ambas partes tienen al momento de transmitir y recibir

Reservaciones de Hotel

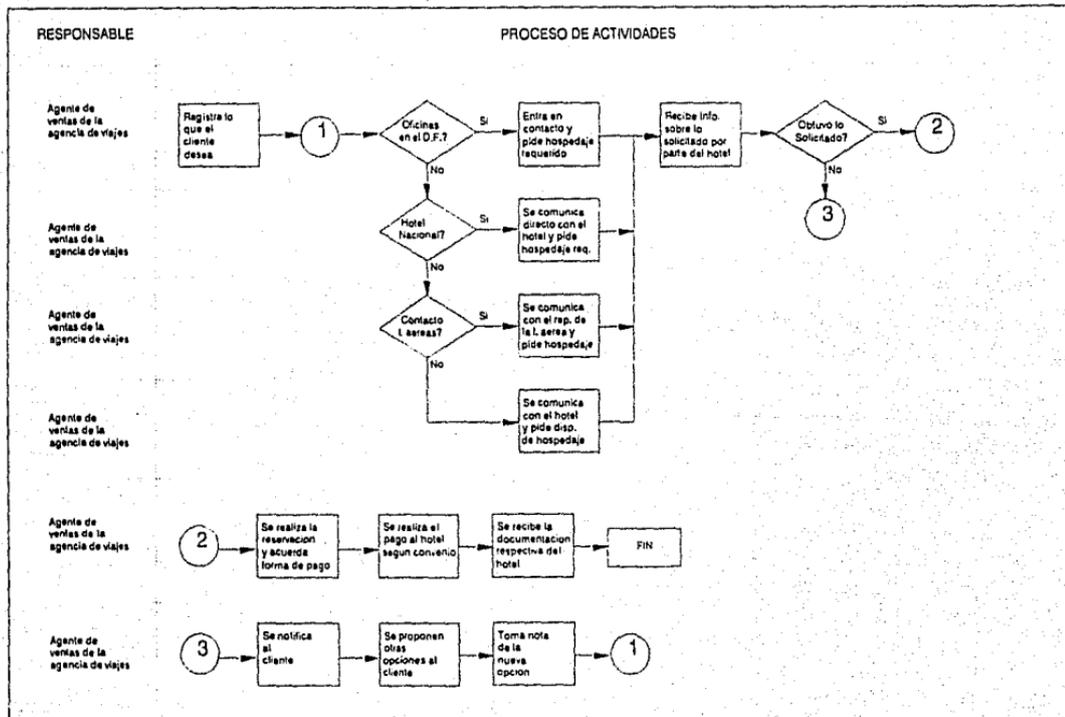


Diagrama 3

información relacionada con el sector turístico. Cabe mencionar que solo para algunos tipos de servicios es necesario actuar a través de agencias de viajes mayoristas, entre estos se tienen los de reservaciones en hoteles, venta de paquetes elaborados por agencias mayoristas y otros servicios exclusivos. Las reservaciones en hoteles le son más sencillas a las agencias mayoristas puesto que éstas tienen convenios establecidos con los hoteles, en los que con cierta anticipación se reservan un número determinado de habitaciones sin tenerlas asignadas a cliente alguno. La agencia de viajes se compromete a cubrir la ocupación de dichas habitaciones teniendo un plazo para confirmar las reservaciones, en caso de no cubrir su ocupación, el hotel procede a rentarlas por sí mismo. Estos privilegios con que cuenta la agencia de viajes mayorista son a cambio del flujo de turistas que ésta atrae hacia los hoteles.

Al hablar de la venta de paquetes elaborados por agencias mayoristas, se puede decir que se hace uso de sus relaciones con los prestadores de servicios turísticos, de los cuales obtienen beneficios. Se elaboran paquetes en los que bajo un costo total inicial se encuentran incluidos gastos de transportación aérea y terrestre, alimentación, hospedaje y entretenimiento.

Existen otro tipo de servicios a los cuales sólo agencias mayoristas tienen acceso, estos pueden ser eventos a nivel mundial, concesiones con organismos gubernamentales (S.R.E., embajadas, etc.).

En el diagrama 4 se muestra el proceso a seguir para reservar la prestación de un servicio a través de una agencia de viajes mayorista.

d) Agencia minorista.

La relación entre dos agencias minoristas existe cuando la capacidad para atender clientes de una de ellas se ve saturada y solicita la asistencia de otra agencia de su mismo nivel, que ofrece el mismo tipo de servicios. En estos casos la agencia de viajes que se encarga de atender al cliente, que le cedió la otra agencia, puede o no ceder una comisión a la primera agencia que visitó el cliente, dependiendo del acuerdo

Reservaciones de Servicios Turísticos con Agencias Mayoristas

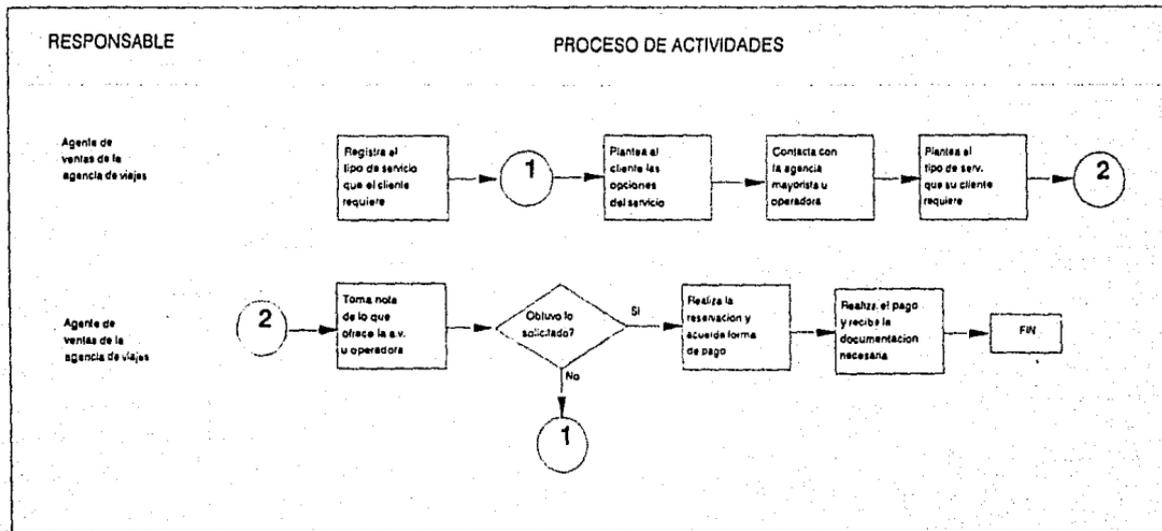


Diagrama 4.

que estas tengan al estar en una situación de este tipo.

El tipo de medios de comunicación entre agencias minoristas serán los mismos que en el caso de las relaciones con agencias mayoristas, existiendo sólo por diferencia el que en los casos en que una agencia minorista no pueda atender a un cliente es posible que lo envíe a la otra agencia para que solicite el servicio deseado.

e) Alquiler de automóviles.

Es necesario diferenciar las agencias de alquiler nacionales con las internacionales, o bien las locales de cada país.

Si se trata de reservar el alquiler de un automóvil dentro de la República Mexicana basta con contratar el servicio en la agencia de alquiler más cercana a la agencia de viajes y ésta se encargará de notificar a la agencia de alquiler, que entregará el vehículo al cliente. En caso de que se desee contratar o rentar un automóvil fuera de la República, la agencia de viajes tiene varias maneras de comunicarse con la agencia de alquiler, es posible por línea telefónica o bien en ocasiones las líneas aéreas internacionales pueden realizar reservaciones y los pagos correspondientes, una vez que se ha confirmado el pago de dicho servicio por el cliente solicitante en la oficina de la línea aérea internacional que se encuentre en su localidad. Otra manera de contratar este tipo de servicio es a través de la operadora de agencias de viajes que se dedica a elaborar paquetes; como dichos paquetes programan las actividades del turista a manera de que él no tenga que pagar cada servicio turístico que adquiere, la agencia plantea en un principio los gastos en que va a incurrir el cliente durante su viaje, los cuales deberán ser pagados en ese momento y dentro de esos gastos pueden ir incluidos los correspondientes a la renta de automóviles.

Las agencias que se dedican a la renta de automóviles acostumbra cobrar por adelantado y además se protegen pidiendo al cliente depósitos o cuentas abiertas de crédito a cambio del vehículo que se le va a rentar. Cuando el pago es en efectivo es necesario que el cliente entregue cierta cantidad de dinero como depósito, el cual le será entregado

al momento de regresar el automóvil. Cuando el pago es con tarjeta de crédito la agencia de alquiler deja abierta la cuenta en la forma de pago, pidiendo al cliente que firme la forma de pago en blanco; al entregar el automóvil se cierra la cuenta y queda pagado el servicio. En el diagrama 5 se explica este proceso.

f) Cruceros.

Este tipo de servicios turísticos ha venido tomando una gran importancia en la actualidad puesto que ofrecen al turista una gran cantidad de atractivos.

Para realizar una reservación es necesario que el agente de viajes tenga pleno conocimiento del tipo de servicio de que se trata, las actividades que se realizan en el barco y el tipo de gente que viaja en él, el clima, los puertos que visita, el tipo de comida, etc.

Existe cierta similitud entre la compra de un paquete turístico y un viaje en crucero, la única diferencia es que un paquete turístico es realizado generalmente por una operadora de agencias de viajes y los viajes en crucero son organizados por la misma compañía de cruceros. Sin embargo, tanto los paquetes como los cruceros incluyen todos los gastos en que puede incurrir el turista durante su viaje respecto a hospedaje, alimentación y transporte.

Cabe mencionar que el pago de un viaje en crucero debe ser por adelantado existiendo el riesgo de perder una parte de dicho pago en caso de cancelación sin anticipación.

Para detallar el proceso de reservación de viajes en crucero se presenta el diagrama 6.

9.3 Pago a Proveedores.

Los proveedores son todos aquellos prestadores de servicios turísticos los cuales constantemente están proporcionando elementos a las agencias de viajes para cumplir sus objetivos.

El desarrollo tanto de una agencia de viajes como el de los prestadores de servicios turísticos está íntimamente relacionado y es posible decir que las actividades de estas

Reservaciones de Viajes en Cruceros

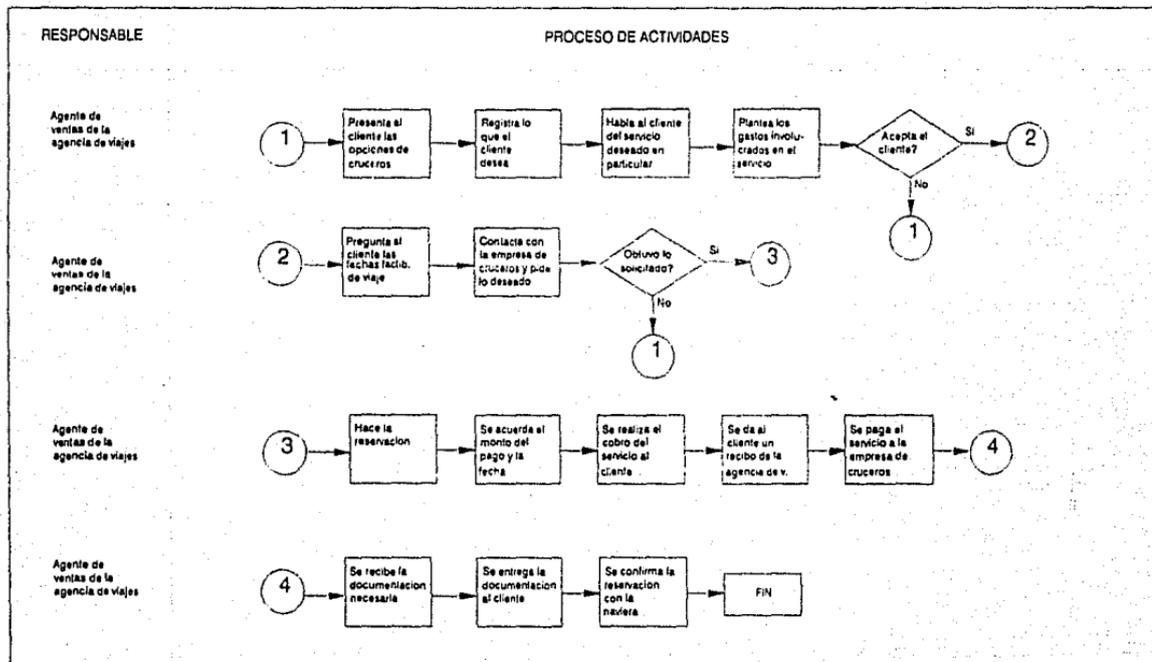


Diagrama 6

dos partes son dependientes entre sí.

Al considerar que una buena parte de la clientela que llega a los prestadores de servicios turísticos lo ha hecho a través de una agencia de viajes es posible hablar de esa relativa dependencia, ya que los prestadores de servicios turísticos bien podrían existir sin las agencias de viajes, siendo el caso contrario para las agencias de viajes.

Al reconocer los prestadores de servicios turísticos la influencia de las agencias de viajes en sus ventas, están comprometidos con estas a pagar una comisión fija por cada servicio turístico que venden en su nombre, ya sean servicios de hotel, transporte, alimentos, etc. Al existir esta relación entre las agencias de viajes y los prestadores de servicios turísticos, es necesario que exista facilidad de acceso a los sistemas de información y reservación de servicios turísticos puesto que de ello depende la cantidad de ventas que la agencia de viajes pueda hacer a nombre del prestador del servicio.

Dependiendo del proveedor la agencia de viajes tiene distinto tipo de concesiones y facilidades, las cuales van a repercutir en el nivel de servicio al cliente.

La agencia de viajes al actuar como intermediario se encarga de dar promoción a los servicios turísticos que están a su alcance, de igual manera deberá cobrar al cliente el importe del servicio contratado y darle apoyo ante cualquier contingencia, durante la prestación de éste por parte del proveedor.

Anteriormente se habló del proceso de atención al cliente, en el cual se le presentan las posibles opciones al servicio que solicita, después se habló de la reservación y confirmación del servicio deseado, en la cual, la agencia de viajes entra en contacto con el prestador de servicios turísticos, analiza la disponibilidad del servicio requerido y realiza la reservación. Ahora es el momento de hablar de la manera en la cual la agencia de viajes en su función de intermediario realiza el pago a sus proveedores por el servicio que estos le proporcionan a su cliente.

Los principales proveedores con que cuenta una agencia de viajes son:

- Líneas aéreas
- Hoteles
- Cruceros
- Operadora de agencia de viajes (Mayorista)
- Transportes terrestres
- Renta de autos

a) Pago a líneas aéreas.

Las agencias de viajes tienen establecido un convenio con las líneas aéreas, el cual consiste en lo siguiente: la línea aérea entrega a la agencia de viajes una serie de boletos en blanco con numeración consecutiva; la agencia de viajes se hace cargo de la custodia de estos documentos y se responsabiliza de las consecuencias del buen o mal uso de los mismos. Cabe mencionar que existe una diferencia entre el manejo de boletaje nacional e internacional. El boletaje nacional es entregado a las agencias de viajes por cada una de las líneas aéreas nacionales, cada línea entrega boletos foliados y en blanco para que el personal de la agencia de viajes después de consultar con la línea aérea la disponibilidad de asientos en sus aviones y hacer la reservación; los llene con los datos necesarios. Por otra parte el boletaje internacional que corresponde a todas las líneas aéreas no nacionales es controlado por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (I.A.T.A. International Air Transport Association). Dicha asociación es reconocida mundialmente y en ella las líneas aéreas internacionales delegan cierta autoridad para administrar a nivel internacional la venta de sus boletos. Para boletaje internacional existe una sola forma (boleto) que ampara la compra de un viaje, dicha forma tiene la particularidad de que siendo la misma puede corresponder a cualquier línea aérea internacional. Para identificar en un boleto de avión la línea aérea internacional a la que corresponde basta con ver el símbolo de la línea aérea que fué impreso en el espacio destinado para ello en el boleto, al momento de ser llenado por el personal de la agencia de viajes. Al igual que para el boletaje nacional, cada línea aérea recibe una serie de boletos internacionales en blanco y numerados.

consecutivamente; la diferencia es que estos boletos son entregados por I.A.T.A. y no por la línea aérea.

Por lo tanto la agencia de viajes tienen en su poder una serie de boletos de avión en blanco para cada línea aérea nacional y boletos comunes para las líneas aéreas internacionales en las que se definirá la línea aérea a la que pertenecen.

La agencia de viajes al momento de vender un boleto de avión, ya sea nacional o internacional, está obligada a confirmar la disponibilidad de asientos en el vuelo deseado y a reservar los lugares necesarios en caso afirmativo. Una vez hecha la reservación el agente de viajes procede a llenar el boleto de avión con los datos confirmados por la línea aérea.

Todo boleto de avión contiene su costo y es responsabilidad de la agencia de viajes el cobro correcto del importe total del boleto.

La línea aérea registra la existencia del boleto al hacer la reservación y considera el importe previamente establecido.

La agencia de viajes para realizar el pago a las líneas aéreas elabora quincenalmente un reporte dirigido a cada línea aérea nacional y otro que comprende a las internacionales.

El reporte que se entrega a las líneas aéreas nacionales debe de contener una serie de datos referentes a cada uno de los boletos de avión vendidos durante la quincena que se está reportando. En cada reporte se anotan los siguientes datos:

- Periodo que abarca el reporte.
- Número de reporte.
- Número de cada boleto vendido indicando la forma del boleto y su número de serie.
- Monto de la venta en cada boleto, sin goce de comisión para la agencia de viajes.
- Monto de la venta en comisión que obtiene la agencia de viajes con cada boleto. Esta puede ser del 9% del valor del boleto sin incluir IVA (impuesto al valor agregado) ni DUA (derecho de uso de aeropuerto).
- Impuesto al valor agregado sobre la venta de cada boleto, dicho impuesto puede ser del 15 % o bien del 6 % para estados fronterizos.

- Monto del derecho de uso de aeropuerto para cada boleto vendido.
- Referencias de los documentos de crédito en caso de que el pago se haya realizado con tarjeta de crédito; tales como el número de tarjeta de crédito, la cantidad pagada, fecha, etc.
- Totales de ventas con comisión o sin ella.
- Totales de impuestos (IVA y DUA).
- Totales de pagos con tarjeta de crédito.
- Ventas totales al contado y a crédito.
- Total de IVA sobre ventas.
- Total de DUA sobre ventas.
- IVA sobre la comisión de las ventas.
- Importe neto de boletos reembolsados.
- Importe de la remesa.
- Sumas totales.
- Firma y sello de la agencia de viajes que emite el reporte.

En este reporte se registran todos los boletos vendidos por la agencia de viajes y con este resumen se obtiene el total a pagar a la línea aérea. De este total, la agencia de viajes descuenta su comisión y envía el pago por el valor de los boletos vendidos a nombre de la línea aérea correspondiente. En el caso de que los pagos se hayan realizado con tarjeta de crédito a nombre de la agencia de viajes, ésta tiene 24 hrs. para entregar las formas de pago a la línea aérea correspondiente, si es nacional, o a banca Serfin si se trata de una línea aérea internacional, a cambio la agencia de viajes recibirá un comprobante de que dichos documentos fueron entregados. Esto se realiza con el fin de que sea la línea aérea quien pague la comisión por uso de tarjeta y no la agencia de viajes. El comprobante de entrega de las formas de pago con tarjeta de crédito se anexa al reporte que se entrega periódicamente a las líneas aéreas y se descuenta su valor de la cantidad total a pagar por concepto de los boletos vendidos en dicho período.

En el caso de los boletos correspondientes a líneas aéreas internacionales la venta de todos ellos es registrada en un solo reporte, el cual es similar a los nacionales, la única diferencia consiste en hacer referencia a la línea aérea a la que corresponde cada boleto vendido por la agencia de viajes.

Este reporte debe ser entregado en cualquier sucursal de banca Serfin junto con el pago por el total de la venta registrada con la comisión correspondiente.

b) Pago a hoteles.

Se debe seguir el siguiente procedimiento: Primeramente el agente de viajes confirma la disponibilidad del servicio en el hotel deseado, en caso afirmativo realiza las reservaciones necesarias y en ese momento establece con el hotel un compromiso. Es necesario, desde un principio, especificar la tarifa de hospedaje por noche por persona que será cobrada al cliente con objeto de que éste se encuentre bien informado del costo del servicio.

Al hablar de pago a hoteles es posible encontrarse con una gran variedad de posibilidades, las cuales dependerán del tipo de hotel y las personas a las que éste suele dar servicio. Existen hoteles de playa a los que generalmente la gente acude en temporadas altas (alto índice de entrada de turismo). La contratación del servicio en este tipo de hoteles puede ser de varias formas. La agencia de viajes:

- contrata el servicio del hotel en una oficina de éste que se encuentra en su misma localidad.
- directamente contrata el servicio de hotel.
- compra un paquete promocionando, generalmente por líneas aéreas, en el que se incluye el gasto de hotel.

Cuando la agencia de viajes contrata el servicio en una oficina del hotel es necesario dar un anticipo al pago del servicio con objeto de hacer válida la reservación.

Dependiendo del hotel y sus políticas en algunos casos, como por ejemplo en hoteles de playa es necesario cubrir el importe total del servicio por anticipado, o bien en otros casos cuando el hotel mantiene relaciones constantemente con la agencia de viajes y a ésta no le es posible hacer el pago anticipado, el cliente al llegar al hotel abre una cuenta amparada con una tarjeta de crédito, la cual es saldada al concluir su estancia en dicho hotel. Se tienen otros casos en los que se paga hasta el final de la estancia del cliente en

el hotel, esto es en el caso de hoteles situados en centros no turísticos que suelen alojar a personas que viajan por razones de trabajo.

Actualmente en la mayoría de los hoteles es necesario que el cliente deje una cuenta abierta, amparada por una tarjeta de crédito con la cual el hotel puede cobrar cualquier gasto extra en que incurra el huésped durante su estancia, tales como el consumo de alimentos y bebidas, contratación de excursiones y otros entretenimientos, para que de esta manera se efectúe un solo cobro a la misma cuenta; esto también se hace para dar una protección al hotel en caso de que el huésped actuase de mala fé.

Es necesario mencionar que cada hotel mantiene un convenio distinto con las agencias de viajes. El hotel está obligado a pagar una comisión a la agencia de viajes por cada cliente que le hace llegar, dicha comisión puede ir desde un 10 % hasta un 18 % , sobre la venta total, dependiendo del hotel de que se trate y del país en que éste se encuentre.

Igualmente es necesario considerar que agencias mayoristas u operadoras de agencias realizan reservaciones considerables en hoteles de cierto prestigio sin tenerlas asignadas a algún cliente, lo cual las pone en ventaja sobre otras agencias puesto que en un momento determinado pueden obtener habitaciones en hoteles que no las tienen disponibles al público. Dichas agencias representan un cliente muy valioso para los hoteles y para mantenerlo deciden aumentar su comisión por cliente que les hace llegar.

Para realizar el cobro de la comisión correspondiente a la agencia de viajes existen distintos mecanismos que se describen a continuación.

Cuando el pago por el servicio es realizado por la agencia de viajes en una oficina del hotel, es posible que se descuenta, desde un principio, la comisión del pago que el cliente realiza para cubrir el importe de los gastos de hotel, solo que faltaría entregar posteriormente una comisión a la agencia de viajes por los gastos en que incurriera el cliente durante su estancia en el hotel. El mecanismo que generalmente es seguido por los hoteles, es el pagar a la agencia su comisión correspondiente después de que el servicio ha sido prestado y este pago es generalmente enviado a la agencia de

viajes o tomado en cuenta para futuras reservaciones en las que es necesario dar un anticipo.

El pago de comisiones a las agencias de viajes por parte de los hoteles se realiza con cierta demora, por lo cual la agencia de viajes tiene que estar en constante contacto con el hotel para agilizar su pago. En los casos en que la agencia cobre su comisión por anticipado es necesario asegurarse del pago faltante de comisión por los gastos extra en que incurrió el cliente.

c) Pago a cruceros.

Generalmente es necesario, para confirmar una reservación en un crucero, realizar con cierta anticipación el pago total correspondiente a los servicios que serán prestados posteriormente. Las compañías de cruceros acostumbra armar paquetes dentro de los cuales están incluidos los costos de transportación aérea y terrestre necesaria para llegar al barco, alojamiento, todos los alimentos y otros entretenimientos. En caso de existir otro tipo de gastos estos serán pagados en efectivo por el cliente.

Las compañías de cruceros aseguran la ocupación de la cabina que fue reservada para el cliente y en el caso que se desee cancelar la reservación no se reembolsará el total que fue pagado inicialmente por el cliente.

La agencia de viajes realiza el cobro total del viaje en crucero al cliente y de esta cantidad descuenta inmediatamente su comisión, la cual puede ir desde el 9% a un 15% dependiendo de las relaciones entre la agencia de viajes y la compañía de cruceros. Lo anterior significa que para la agencia de viajes es preferible vender viajes en crucero a sus clientes puesto que obtiene comisión segura por el alojamiento, alimentos y transportación antes de que el cliente realice su viaje.

Para efectuar el pago a la compañía de cruceros la agencia de viajes al momento de realizar la reservación es notificada acerca de la fecha en la que dicho servicio debe ser pagado. Al momento de ser realizado el pago se entregan todos los documentos necesarios para que el cliente pueda abordar en la fecha indicada.

Las compañías de cruceros argumentan la realización del

cobro total del servicio, debido a la naturaleza de un viaje en crucero en el cual es necesario planear y programar los recursos necesarios para proporcionar el nivel de servicio adecuado al tipo de gente que lo está solicitando.

d) Pago a operadoras de agencias de viajes o agencias mayoristas.

La mayoría de las operadoras de agencias de viajes se encuentran ubicadas en el Distrito Federal y coordinan sus servicios en el interior de la República Mexicana y fuera de ella a través de otras agencias de viajes que generalmente son minoristas, las cuales obtienen una comisión similar a la que reciben cuando hacen tratos directamente con los prestadores de servicios turísticos.

Una operadora de agencias de viajes generalmente ofrece a las agencias de viajes minoristas los siguientes servicios:

- Venta de paquetes turísticos.
- Excursiones (Tours).
- Reservaciones en hoteles de prestigio a nivel mundial.
- Hospedaje en hoteles en temporadas altas.
- Otros servicios exclusivos.

Generalmente la agencia de viajes minorista entra en contacto con las operadoras de agencias de viajes, solicita el servicio deseado, realiza la reservación y se pone de acuerdo en los términos de pagos del servicio, los cuales por lo general toman en cuenta el tipo de servicio adquirido; por ejemplo cuando se vende un hospedaje la agencia minorista solo pagará el anticipo que solicita el hotel sin descontar su comisión; posteriormente la operadora de agencias de viajes se encargará de pagarle la comisión correspondiente una vez que el cliente haya adquirido el servicio; en el caso de venta de paquetes generados por las operadoras de agencias de viajes, es posible que la agencia minorista descunte del pago total del paquete la comisión que haya sido autorizada.

Por el hecho de estar ambas situadas en la misma localidad, el movimiento de documentos entre éstas se realiza ágilmente por medio de mensajeros o cualquier otro personal de la

agencia de viajes.

e) Pago de servicios de transportación terrestre.

Es posible hablar de varios casos. Por ejemplo se tiene la contratación de autobuses para la transportación de grupos de personas o para una sola persona de una población a otra entre hoteles y aeropuertos, entre hoteles y atractivos turísticos o bien se tiene el caso de renta de automóviles para que el mismo turista sea el que manseje durante su viaje.

Los servicios de transportación terrestre pueden ser contratados, independientemente de otros servicios o bien pueden estar incluidos dentro de algún paquete turístico generado por las líneas aéreas, hoteles u operadoras de agencias de viajes.

Cuando se contratan independientemente la agencia de viajes entra en contacto con el prestador del servicio, realiza la reservación y se pone de acuerdo en los términos de pago del mismo.

Cuando se trata de contratación de autobuses generalmente las líneas de autotransportes tienen oficinas en el Distrito Federal donde pueden ser realizados todos los trámites, en caso contrario tienen alguna otra línea como representante o hacen uso de servicios de mensajería eficientes y confiables. Es el mismo caso para las compañías que rentan automóviles.

Cuando la transportación está incluida dentro de algún paquete generado por hoteles, líneas aéreas u operadora de agencias de viajes, la agencia de viajes minorista se encargará de pagar a quien generó el paquete el monto total del servicio y recibirá de este la información y documentación necesaria para el cliente; asimismo recibirá la comisión correspondiente por vender dicho servicio.

En el caso de la renta de automóviles es necesario que aún pagando el monto del servicio el cliente realice el pago de un depósito o bien deje una cuenta de crédito abierta para que la compañía que renta los automóviles se proteja en caso de que su unidad sufra algún daño o bien que el cliente actúe de mala fé.

Existe otro tipo transportación terrestre que actualmente comienza a tomar fuerza en el medio; el cual es el

ferrocarril. No todas las agencias de viajes prestan el servicio de venta de boletos de ferrocarril puesto que esto implica la necesidad de contar con un mensajero disponible para ir a recoger los boletos a la estación. Sin embargo, algunas agencias por satisfacer las necesidades más específicas de sus clientes se han involucrado en este campo. En estos casos el pago es de contado al recoger los boletos y no existe una comisión por parte de la Compañía de Ferrocarriles Nacionales.

9.4 Coordinación de las Actividades de los Contactos.

Dentro de las actividades que se realizan generalmente en una agencia de viajes, como lo son la atención al cliente, reservaciones y pago a proveedores, se tiene otra actividad no de menor importancia que las anteriores, la cual consiste en la coordinación y apoyo a las actividades de los contactos. Dicha actividad implica para el personal (fijo) de la agencia de viajes, dedicar cierto tiempo adicional al que les toma la realización de otras labores.

Los contactos dentro de una agencia de viajes representan la fuerza externa de ventas de servicios turísticos, y mientras mayor sea el número de contactos con que se cuenta, mayor potencial de ventas existirá. Al presentarse esa relación entre el volumen de las ventas y el número de contactos con que se cuenta, se da una gran importancia al desarrollo de esta actividad.

Es posible establecer una clasificación de los tipos de contactos que trabajan para una agencia de viajes. Se tienen principalmente dos tipos de contactos, que son el contacto de teléfono y el contacto directo.

El contacto de teléfono es aquel que habla por teléfono y notifica a la agencia de viajes la existencia de una venta, pide que la agencia se comuniqué con el cliente y realice los tratos con él directamente sin su intervención dentro de la transacción.

El contacto directo es aquel que se hace cargo personalmente de sus ventas, atención personal a clientes, elaboración de reservaciones, facturas, cobro y demás actividades relacionadas con la venta.

Las agencias de viajes tienen establecidas las siguientes políticas:

- Los contactos de teléfono recibirán un 2 % de comisión sobre la venta total neta que realicen.

- Para los contactos directos existe un reglamento a seguir debido a su constante interacción dentro de la agencia de viajes. Es necesario que el contacto se presente en la agencia, cuando menos dos veces por semana o cuando alguna de sus ventas lo requiera, debe aprender el manejo de los libros de vuelos y familiarizarse con la papelería de la agencia de viajes para así dar información confiable al cliente.

- Cuando la cuota mínima de ventas no es cubierta por el contacto, como para prestarle la ayuda de un mensajero, él deberá entregar personalmente la documentación necesaria a sus clientes, hacer los cobros y responsabilizarse de llenar sus propios boletos y hacer reservaciones, si son reservaciones terrestres, cobrar anticipos o pagos totales, elaborar las papeletas y recibos de comisiones y enviarlos a donde corresponda con los datos correctos.

- Para los contactos directos en algunas agencias dependiendo del rango de ventas totales netas, se establece el porcentaje de comisión siguiente:

a) Si el contacto vende de 5 a 10 millones de pesos mensuales, le corresponderá un 3% de comisión.

b) Si el contacto vende de 10 a 15 millones de pesos mensuales, le corresponderá un 4 % de comisión.

c) Si el contacto vende desde 15 millones de pesos mensuales en adelante, le corresponde un 5 % de comisión.

Para ambos tipos de contactos es necesario presentar los primeros días de cada mes una relación de las comisiones que les corresponden por sus ventas a nombre de la agencia de viajes, de la misma forma será necesario contar con un registro de IVA y Registro Federal de Causantes para actuar conforme a la ley. Solamente serán pagadas aquellas comisiones por servicios que hayan sido pagados totalmente por el cliente.

A los contactos se les debe brindar el siguiente tipo de apoyo, por parte de la agencia de viajes.

- 1.- Toda la información necesaria para satisfacer los cuestionamientos del cliente como lo son las publicaciones de tarifas y servicios prestados en el medio turístico, otros servicios adicionales para el cliente como la tramitación de visas y documentos migratorios, promociones de operadoras mayoristas, etc.
- 2.- Asesoría acerca de como realizar una venta, hacer reservaciones de los servicios turísticos, llenar boletos de avión, obtener servicios terrestres, etc.
- 3.- Respaldo en casos en que por causas de fuerza mayor los contactos no puedan atender a sus clientes o realizar una venta.
- 4.- Disponibilidad de las instalaciones de la agencia de viajes, como lo son escritorios, teléfonos, oficinas, así como papelería y folletería de la agencia de viajes.
- 5.- Buen trato a su persona y a sus clientes.
- 6.- Planes de incentivos para los mejores vendedores del año.

Cabe mencionar que en la mayoría de las agencias que trabajan con contactos un porcentaje muy elevado de las ventas totales provienen de ellos, esto es hablar de un 60 ó 70 %.

Existen algunas agencias, que por su tipo de clientela, no cuentan con contactos debido a la clase de servicios turísticos que suelen prestar. Cuando una agencia se dedica principalmente a atender las necesidades de empresas no es necesario que se promocióne frecuentemente con la misma, sino que el cliente va a acudir a la agencia de viajes para que ésta le proporcione boletos de avión, transportación terrestre, hospedaje, etc.

Por otro lado existen las agencias que se interesan en promocionar los servicios turísticos que ofrecen; esta actividad deberá ser realizada en determinados estratos de la población que sean capaces de pagar lo que cuesta un servicio de este tipo. Para este efecto surgieron los contactos, los cuales generalmente se desenvuelven en ambientes propicios para realizar la promoción y venta de los servicios que ofrecen. El contacto por naturaleza acude a reuniones sociales con ambientes propicios para la venta, mantiene relaciones

constantes con familias con recursos económicos, y para ello necesita formar parte de esos grupos, mantener al menos en apariencia una clase social igual a la de la gente que frecuenta y ser aceptada como parte del grupo.

La cantidad de contactos dependerá de los objetivos y proyecciones de la agencia. Puede ser que una agencia trabaje solamente con contactos o que no cuente con ninguno y todas las ventas sean realizadas por el personal de la agencia o bien una combinación de ambos.

Cuando una agencia cuenta con un número considerable de contactos, es necesario tomarlo en cuenta al momento de realizar la planeación de recursos, puesto que estos se apoyarán en la agencia de viajes para realizar sus ventas, lo cual representa una inversión de tiempo por parte del personal fijo de la agencia para apoyar las actividades que estos demandan.

La agencia de viajes al vender el servicio turístico obtiene un porcentaje de comisión y parte de esta comisión será para el contacto, en caso de haber realizado él mismo la venta, en caso contrario la comisión total es para la agencia.

Por lo tanto alguna persona de la agencia de viajes deberá encargarse de coordinar las actividades de los contactos, dependiendo de la magnitud de la agencia de viajes, dicha persona podrá ser el mismo gerente o bien otra persona dedicada exclusivamente a esa actividad. En ella caerá la responsabilidad de apoyar en todo momento a los contactos, con objeto de que les sea posible prestar un buen servicio al cliente y también se encargará de llevar registros de actividad por contacto para realizar el pago de comisiones correspondiente.

9.5 Asuntos Administrativos.

Como toda empresa prestadora de servicios, una agencia de viajes necesita para su buen funcionamiento, la realización de una serie de actividades de carácter administrativo.

Es cierto que lo que mantiene a una agencia de viajes son las ventas, las cuales llevan implícito el proceso de atención al cliente y la prestación del servicio en sí. Existe un aspecto no menos importante el cual consiste en la adecuada

administración de la agencia como empresa.

Al hablar de los asuntos administrativos de una agencia de viajes es necesario pensar en todo lo necesario para la realización de la venta de un servicio turístico, como por ejemplo se requiere de gente para promocionar, vender y cobrar los servicios, que presta la agencia. Esa gente requiere de un espacio físico, un lugar de trabajo que cuente con los medios para satisfacer sus necesidades. Además, la gente al trabajar, interactúa con sus semejantes y la cordialidad entre estos dependerá del ambiente de trabajo que exista en la agencia. Por otra parte la agencia como empresa tiene ciertas obligaciones ante varios organismos gubernamentales que hay que cumplir; al igual tiene obligaciones con el personal que labora en ella, el cual por su trabajo espera una justa y segura retribución.

Las actividades de carácter administrativo que se realizan en una agencia de viajes son:

a) Pago de nómina a empleados.

Es necesario señalar los tipos de puestos que generalmente existen dentro de la organización de una agencia de viajes. Toda organización de este tipo cuenta con un gerente, el cual puede ser el mismo propietario u otra persona contratada para ese fin, igualmente es necesario contar con uno o varios agentes de ventas, secretarias que puedan realizar la función de ventas, personal auxiliar para ayudar en sus actividades al personal de la agencia, mensajeros y en forma independiente a la agencia un grupo de contactos.

Cada una de las personas que laboran en la agencia recibe un sueldo dependiendo de la actividad que realiza. Hay personal que recibe un sueldo fijo, como es el caso del gerente general, secretarias, mensajeros y personal de vigilancia, por otro lado los agentes de ventas, quienes además de recibir un sueldo fijo, reciben cierta comisión por cada venta que realizan. Por otra parte los contactos reciben una comisión mayor que la otorgada a los agentes de ventas, por cada venta que realicen. Generalmente mas de una persona de las que laboran en la agencia dedican algún tiempo considerable para realizar la nómina quincenal, en la cual se

analiza el desempeño de cada empleado tomando en cuenta el nivel de ventas, asistencias y eficiencia. No solo es necesario considerar el tiempo de cálculo de la nómina quincenal sino que también hay que tomar en cuenta el tiempo que hay que dedicar al pago de sueldos a los empleados, el cual se realiza quincenalmente, además del tiempo que el gerente debe dedicar a cada empleado para platicar acerca de necesidades personales, sugerencias e inquietudes con objeto de propiciar un mejor ambiente de trabajo.

b) Pago de servicios prestados a la agencia.

Otra actividad representativa que se realiza dentro de la agencia de viajes es el pago de servicios, al hablar de estos servicios no se está refiriendo a los servicios turísticos que usualmente son vendidos en la agencia, sino que a aquellos que crean un ambiente propicio para trabajar. Por ejemplo se tiene el suministro de energía eléctrica, para tener una iluminación adecuada en las áreas de trabajo, así como para que trabajen las sumadoras, máquinas de escribir, computadoras, télex, telefax, aire acondicionado, etc. Este servicio tiene su costo el cual debe ser cubierto forzosamente, ya sea en los bancos o directamente en las oficinas de la Compañía de Luz. Dicho pago se realiza conjuntamente con otros, correspondientes a otros servicios.

Otro servicio es el suministro de agua potable y acceso al sistema de drenaje. Forzosamente la agencia debe contar con un baño para satisfacer las necesidades de las personas que laboran en ella. Aunque el consumo de agua potable sea mínimo, dentro de este tipo de locales es necesario realizar el pago de una cuota fija ya sea en el banco o en la oficina gubernamental correspondiente.

El servicio de teléfono puede ser considerado como tal aunque también es tomado como parte del equipo necesario para la operación de una agencia de viajes. El costo de este servicio dentro de una agencia es bastante considerable, ya que la mayoría de las operaciones que se realizan en una agencia de viajes son hechas por medio del teléfono. Al igual que los servicios antes mencionados el pago de éste es posible realizarlo en un banco o en la oficina de Teléfonos de México

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

correspondiente a la zona.

Otro servicio es el de vigilancia; en estos tiempos es necesario contar con un policia que se encargue de custodiar el acceso de los clientes a la agencia de viajes.

Por otra parte algunas agencias cuentan con servicio de estacionamiento y vigilancia de los automóviles.

c) Pago de renta del local.

Este pago deberá ser considerado como otra actividad de carácter administrativo y como tal representa un gasto mensual a considerar en la empresa. La mayoría de las agencias de viajes están instaladas en locales rentados, que por lo general no son muy grandes, puesto que realmente no se necesita mucho espacio para el adecuado funcionamiento de estas.

Es posible notar que una gran cantidad de agencias de viajes están instaladas en locales que se encuentran en la planta baja de edificios y que generalmente están orientadas hacia la calle. Locales con estas características presentan grandes ventajas sobre otros. Una de estas ventajas es que realizando un pago a la misma persona se incluye la renta, agua, luz y vigilancia. Por otra parte al dar a la calle es más probable que la clientela se entera de la existencia de la agencia de viajes y esto puede representar un aumento de las ventas totales de la empresa. El tipo de edificios que tienen locales en la planta baja dando a la calle son relativamente nuevos y si además de esto se encuentran en zonas donde el potencial de captación de mercado para una agencia de viajes es bueno, representarán entonces una buena alternativa al momento de pensar en la mejor ubicación.

d) Atención a asuntos fiscales y legales.

Al hablar de asuntos legales es necesario considerar los siguientes aspectos:

- La existencia de toda empresa implica la presencia del factor humano en ella y las actividades de este van a estar amparadas por la Ley Federal del Trabajo. Dicha ley establece

los principios bajo los cuales se han de manejar en toda empresa las cuestiones de sueldos, prestaciones, días festivos, vacaciones, reparto de utilidades, enfermedades, accidentes, condiciones de trabajo, huelgas, despidos, aguinaldos, contratación, capacitación, horarios de trabajo, etc. El gerente de una agencia de viajes tiene forzosamente que conocer los derechos y obligaciones del personal que labora para él y en ocasiones será necesario dedicar tiempo a analizar las condiciones bajo las cuales se va a realizar el trabajo para de este modo actuar dentro de lo que establece la ley.

Para que una empresa de servicios pueda realizar sus operaciones, dentro de la ley, deberá estar inscrita como tal en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), contando con un acta constitutiva correspondiente. Necesita estar registrada y acreditada por la Secretaría de Comercio y por la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Por otra parte se tienen las obligaciones fiscales a las que toda agencia de viajes está sujeta, para esto se considerará lo siguiente:

- Es necesario estar registrado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y contar con el Registro Federal de Contribuyentes.
- Lo relacionado con los impuestos se tramitará ante la Tesorería del Departamento del D.F.

Todos los aspectos antes mencionados implican la inversión de tiempo para su cumplimiento por parte del personal de la agencia de viajes o bien de despachos que se dedican específicamente a llevar las cuestiones legales y fiscales de las empresas que no dominan por completo el área.

e) Capacitación a empleados.

Cuando una persona comienza a laborar en la agencia, dentro de cualquier área, necesita forzosamente familiarizarse con las actividades propias de su puesto, adaptándose a las formas y procedimientos existentes para cubrir las necesidades de la empresa.

Generalmente al personal de nuevo ingreso se le debe enseñar, en un principio, como realizar las labores del puesto, posteriormente las comienza a hacer por sí solo bajo la supervisión de alguna persona con experiencia, indicándole sus errores y aciertos al momento de realizar su trabajo, para que finalmente se desempeñe solo y comience a desarrollarse por sí mismo manteniendo siempre un control sobre sus actividades.

f) Relaciones sociales de la agencia de viajes.

Por último es necesario considerar que el nivel de ventas de una agencia de viajes va a estar ligado directamente con el tipo de relaciones sociales que mantenga con los niveles socioeconómicos capaces de adquirir dicho tipo de servicios.

Es característica común de los gerentes y contactos de agencias de viajes el llevar una vida social a cierto nivel, puesto que de ello depende su trabajo.

Debido a que el número de agencias de viajes dentro del D.F. es considerable, estas tienen de alguna forma que hacer promoción individual de los servicios que ofrecen, para captar la mayor parte posible del mercado. Para este efecto las agencias de viajes acostumbran organizar eventos de autopromoción.

g) Labores informativas de la agencia de viajes.

Estas son labores que las agencias deben realizar para mantener al día, todo tipo de información relacionada con el ambiente turístico con el objeto de proporcionar a sus clientes verdaderos elementos de decisión al momento de adquirir un servicio turístico.

La agencia de viajes necesita estar en contacto constantemente con los prestadores de servicios turísticos para que estos le proporcionen información actualizada relativa al servicio que ofrecen. Las líneas aéreas frecuentemente cambian horarios y frecuencia de sus vuelos dependiendo de la demanda del servicio en la época. Igualmente se realizan cambios en los itinerarios de vuelo y en el costo de los mismos.

Cuando una línea aérea crea sus propios paquetes que incluyen transportación, hospedaje y alimentación necesita promocionarlos para determinadas épocas, teniendo un período de vida relativamente corto. De estos paquetes no todos incluyen los mismos servicios y constantemente se están creando al igual que en los hoteles.

Las empresas de cruceros crean nuevas rutas, varían sus precios y las actividades a bordo y además necesitan describir los barcos en cuanto a tarifas y cabinas.

Los transportes colectivos terrestres, ya sean trenes o autobuses generalmente publican sus tarifas para cada una de las clases que manejan. Las agencias de renta de automóviles proporcionan constantemente el tipo de unidades con que cuentan, las tarifas y paquetes para cada tipo de servicio, etc.

Las excursiones organizadas dentro del D.F. y área metropolitana constantemente son promocionadas.

Las operadoras de agencias de viajes cuando generan paquetes realizan sus labores de propaganda enviando revistas al público y a agencias de viajes.

Otro aspecto importante en cuanto a información, es la generación de propaganda para la misma agencia, en la cual deberá indicarse el tipo de servicios que se ofrecen.

h) Planeación de viajes por parte de la Agencia.

Actualmente existen agencias que habiendo comenzado a operar como minoristas ahora lo hacen como mayoristas, estas agencias u operadoras de agencias de viajes con base en las relaciones que mantienen con los prestadores de servicios turísticos generan sus propios paquetes que de alguna forma gracias a los descuentos que pueden obtener, se ofrecen a precios más razonables y atractivos para el cliente.

Todas las agencias están en la posibilidad de generar sus propios paquetes, la única limitante se encuentra al momento de pensar en los recursos necesarios para respaldar las operaciones que este tipo de servicios requieren. Al hablar de recursos se puede pensar en el personal necesario de la agencia de viajes, promoción, propaganda, relaciones, respaldo económico, solvencia, infraestructura, tiempo, etc.

Cuando una agencia incursiona en la actividad de generación de paquetes y excursiones, debe de asignar una buena cantidad de tiempo para planear, programar, organizar y realizar la prestación del servicio siempre con el afán de dejar al cliente completamente satisfecho.

ANEXO 10

Trámites.

En el presente estudio se hace referencia a tres posibles opciones de inversión. En el caso de la fundación, se requiere cubrir los siguientes trámites:

Para poder constituirse como una sociedad mercantil se necesita:

Escritura constitutiva de una Sociedad Anónima de Capital Variable, que deberá contener:

- 1.- Los nombres nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- 2.- El objeto de la sociedad.
- 3.- Su razón social o denominación.
- 4.- Su duración.
- 5.- El importe del capital social.
- 6.- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a estos y el criterio seguido para su valorización.
- 7.- El domicilio de la sociedad.
- 8.- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- 9.- El nombramiento de los administradores y la designación de los que deben llevar la firma social.
- 10.- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- 11.- El importe del fondo de reserva.
- 12.- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- 13.- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Para proceder a la constitución de una Sociedad Anónima de Capital Variable se requiere:

- 1.- Que haya cinco socios como minimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- 2.- Que el capital social no sea menor de veinticinco mil pesos y que esté íntegramente suscrito.
- 3.- Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos, el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.
- 4.- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.
- 5.- Deberá contener las condiciones que se fijen para el aumento y la disminución del capital social.
- 6.- Todo aumento o disminución de capital social deberá inscribirse en un libro de registro que al efecto llevará la sociedad.
- 7.- No podrá ejercitarse el derecho de separación cuando tenga como consecuencia reducir a menos del mínimo el capital social.
- 8.- La denominación se formará libremente pero será distinta de cualquier otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima de Capital Variable o de su abreviatura S.A. de C.V."

Para obtener la inscripción o matrícula en el registro mercantil (Registro de Comercio) se requiere:

- 1.- Nombre, razón social o título de la sociedad.
- 2.- La clase de comercio u operaciones a que se dedique.
- 3.- La fecha en que deba comenzar o haya comenzado sus operaciones.
- 4.- El domicilio con especificación de las sucursales que hubiere establecido, sin perjuicio de inscribir las sucursales en el Registro del partido judicial en que estén domiciliadas.
- 5.- Las escrituras de constitución de sociedad mercantil, cualesquiera que sean su objeto o denominación, así como las de modificación, rescisión o disolución de las mismas sociedades.
- 6.- El acta de la primera junta general y documentos anexos a ella, en las sociedades anónimas que se constituyan por suscripción pública.

7.- Los poderes generales, nombramientos y revocación de los mismos, si la hubiere, conferidos a los gerentes, factores dependientes y otros mandatarios.

8.- Especificar el aumento o disminución de capital efectivo.

Ante la Secretaría de Turismo.

Para poder obtener la inscripción en el Registro Nacional de Turismo se deben cubrir los siguientes requisitos:

1.- Llenar la solicitud de inscripción.

2.- Contar con un contrato de arrendamiento o tener el derecho de uso del local, en donde se ubique el establecimiento o, en su caso, ser propietarios o poseedores legales del inmueble.

3.- Estar inscritos en el Registro Federal de Contribuyentes.

4.- Se deberá contar también con el testimonio de la escritura pública que acredite su legal constitución, o en su disposición de orden público en el que se fundamente su existencia y objeto.

Para obtener la cédula turística se requiere:

1.- Tratándose de personas físicas, presentar por escrito a la Dirección General de Registro y Dirección de Regulación de Registro, 10 proyectos de nombres para que al juicio de esta, sea aprobado uno de ellos con el objeto de evitar similitud con nombres comerciales o razón social de otras agencias viajes ya autorizadas, los cuales deberán ser en castellano admitiendo aquellas 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 social o denominación, así mismo los documentos que a continuación se mencionan.

- a) En caso de que el solicitante fuera extranjero, deberá acreditar su legal estancia en el país, mediante la documentación correspondiente.
- b) Contrato de arrendamiento o documento que acredite el uso del local en donde este se ubique, o en su caso, un 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, en cuyo objeto social deberán transcribirse las actividades que enumera el Artículo 59 del Reglamento de Agencias de viajes en vigor. Se deberá acreditar la personalidad del promovente.
- e) Un mínimo de cinco fotografías a color tomadas de diversos ángulos del establecimiento que muestren estar debidamente acondicionados para su objetivo.
- f) Cuestionario de inscripción en el Registro Nacional de Turismo debidamente contestado y firmado.

En todos los documentos que contengan el domicilio donde se pretenda establecer la Agencia de Viajes, así como en el membrete de su papelería, deberá aparecer tal y como está indicada en el contrato de arrendamiento.

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

Para poder obtener el Registro Federal de Contribuyentes ante la Secretaría de Hacienda se requiere:

- 1.- Libro de diario y mayor de la Sociedad.
- 2.- Acta Constitutiva de la Sociedad.
- 3.- Llenar la forma HRFC3 para Sociedades Anónimas.

Los documentos que se deben presentar, para obtener el boletaje doméstico de Mexicana de Aviación son:

- 1.- Copia fotostática simple de la cédula turística.

- 2.- Copia del acta constitutiva de la sociedad incluyendo el registro público de la propiedad y del comercio. El capital mínimo social deberá ser de diez millones de pesos M.N. Se recomienda que la sociedad sea S.A. de C.V. para facilitar posteriores aumentos de capital.
- 3.- Copia del registro federal de contribuyentes, en la cual debe aparecer el registro de I.V.A.
- 4.- Tres fotografías a colores del local en donde se identifique claramente que es una agencia de viajes. Entregar una del exterior y dos del interior. El tamaño deberá ser de 5 x 7 pulgadas (12.70 x 17.78 cms.)
- 5.- Copia del contrato de arrendamiento.
- 6.- Copia fiel y/o original de la fianza por diez millones de pesos ante: Cia. Mexicana de Aviación, S.A. de C.V.
- 7.- Dos cartas de recomendación de bancos y dos de establecimientos comerciales.
- 8.- Caja fuerte cuyo peso no deberá ser inferior a 300 kilos ya sea empotrada en la pared o anclada al piso.
- 9.- Una vez presentada toda esta documentación se procederá a llevar a cabo un reporte de inspección.
- 10.- La agencia deberá contar con un mínimo de dos personas con experiencia en el departamento de ventas, ya sea de agencia de viajes o de línea aérea siempre y cuando dicha experiencia sea reciente y no anterior a tres años. Deberá presentar copias de los diplomas de los cursos tomados con líneas aéreas o en su defecto carta(s) de empleos anteriores en las cuales se ha de constar el puesto que ocupó y durante cuanto tiempo.
- 11.- Las personas que se encargarán de la emisión de boletos deberán presentar y aprobar un examen de conocimientos generales el mismo día en que se haga la inspección de la agencia.
- 12.- Una vez aprobado el reporte de inspección se procederá a la firma del contrato de comisión mercantil debidamente requisado por Mexicana.

Requisitos para la aprobación de agencias de viajes I.A.T.A.:

- 1.- Contestar el cuestionario de I.A.T.A.

- 2.- 350 USD en giro bancario o cheque certificado.
- 3.- Cuatro fotografías del local (2 del exterior y 2 del interior)
- 4.- Una fotografía de la caja fuerte.
- 5.- Tres cartas de referencia (una del banco con la que trabaja la agencia.)
- 6.- Balance general de fecha reciente.
- 7.- Muestra del material profesional.
- 8.- Copia de la Licencia de Turismo.
- 9.- Copia de la Cédula de empadronamiento y el Registro Federal de Causantes.
- 10.- Capital mínimo de 10,000.00 dólares.
- 11.- Acta constitutiva.
- 12.- Dos empleados con experiencia mínima de 2 años en línea aérea y 4 años en agencia IATA., con un año mínimo de experiencia en tráfico aéreo internacional.
- 13.- Caja fuerte mayor a 182 Kgs. y asegurada al piso o pared.

Para ser socio activo de la Asociación Mexicana de agencias de viajes (A.M.A.V) se necesita cubrir con los siguientes requisitos.

- 1.- Escritura constitutiva de la sociedad.
- 2.- Registro público de la propiedad.
- 3.- Cédula turística.
- 4.- Proporcionar referencias de hoteles, compañías de seguros y bancos.

En los casos de compra y de asociación, se considera pertinente la elaboración de una auditoría en el establecimiento que se tenga en mente invertir, ya que se debe disminuir el riesgo de la inversión. En la actualidad la caja de los negocios es el activo que está mas expuesto a malos manejos. Por ello, es muy importante que los procedimientos que se adopten ayuden a esclarecer el estado fiscal de las posibles opciones en que se piensa invertir.

El egreso que se tenga que realizar para la ejecución de la auditoría debe considerarse como parte de la inversión que se tiene que realizar para llevar a cabo el análisis económico financiero de cada situación.

En general la realización de una auditoría puede ayudar en lo siguiente:

- 1.- Averiguar la situación financiera efectiva y las ganancias de una empresa para:
 - a) Sus propietarios
 - b) Sus dirigentes
 - c) Banqueros o inversionistas que han comprado o piensan invertir.
- 2.- Descubrir fraudes o errores.

ANEXO 11

Costos Fijos y Variables en una Agencia de Viajes.

Con objeto de determinar la factibilidad de un proyecto de inversión se requiere calcular los presupuestos de los ingresos y egresos utilizando la información necesaria.

El presupuesto de egresos se puede dividir en:

1.- Costos variables de operación.

En el caso del presente estudio los costos variables de operación están formados por:

- a) El material utilizado para la prestación del servicio.
- b) Comisiones por ventas.
- c) Impuestos sobre ventas.
- d) Servicios auxiliares.
- e) Servicio y mantenimiento.

El material utilizado en la prestación del servicio se refiere principalmente a la papelería.

Ahora bien los servicios auxiliares, entre los que se encuentra el agua y energía eléctrica principalmente, forman parte de los costos variables.

Otro costo importante es el que se refiere a los recursos asignados para la reparación y mantenimiento de los equipos.

El monto de los impuestos sobre las ventas son los llamados impuestos sobre ingresos mercantiles.

2.- Costos fijos de inversión.

Estos cargos son un efecto de la inversión fija, por lo cual permanecen constantes, ya que son independientes al volumen de servicios que pueden prestar a los clientes. Los costos principales son: la depreciación que tenga el equipo, los impuestos sobre la propiedad, seguros y rentas. Los seguros se adquieren con el fin de proteger la inversión y las rentas, se incluyen como egresos cuando no es conveniente algún activo tangible.

3.- Costos fijos de operación.

Son aquellos egresos que permiten tener un acoplamiento entre servicios que hay que proporcionar a los empleados y la seguridad del negocio.

4.- Costos generales.

Son los egresos que deben realizarse para que la empresa se encuentre presente en el mercado de manera competitiva, de tal forma que sea rentable. Los principales gastos son los que tienen relación con la administración como son: sueldos, compras, asesorías legales, publicidad, comisiones, gastos de financiamiento etc.

ANEXO 12

Estudio del Mercado de las Agencias de Viajes.

VUELOS COMERCIALES QUE MANEJA EL AEROPUERTO BENITO JUAREZ DE LA CIUDAD DE MEXICO
OTOÑO DE 1988

DESTINO	DIST. VUELO (km)	FREC.	EQUIPO	ASIENTOS		A. SEMANA *km	TOTAL AEROLINEA
				SEMANA	ASIENTOS		
ACAPULCO	303 MX509	7	72	151	1057	319,933	
ACAPULCO	303 MX914	3	72	151	453	137,114	
ACAPULCO	303 MX505	7	72	151	1057	319,933	
ACAPULCO	303 MX503	1	72	151	151	45,705	
ACAPULCO	303 MX803	7	72	151	1057	319,933	
ACAPULCO	303 MX501	1	72	151	151	45,705	
ACAPULCO	303 MX821	5	72	151	755	228,523	
ACAPULCO	303 MX761	1	72	151	151	45,705	
ACAPULCO	303 MX729	6	72	151	906	274,228	
ACAPULCO	303 MX511	2	10	275	550	166,474	
ALBUQUERQUE	1882 MX730	3	72	151	453	852,587	
ALBUQUERQUE	1882 MX762	3	72	151	453	852,587	
ALBUQUERQUE	1882 MX798	3	72	151	453	852,587	
ANCHORAGE	6279 MX984	1	72	151	151	948,129	
ANCHORAGE	6279 MX982	3	72	151	453	2,844,387	
ANCHORAGE	6279 MX980	3	72	151	453	2,844,387	
APPLETON	2791 MX804	2	72	151	302	842,781	
APPLETON	2791 MX814	2	72	151	302	842,781	
APPLETON	2791 MX802	6	72	151	906	2,528,344	
AUSTIN	1181 MX728	7	72	151	1057	1,247,965	
BALTIMORE/WASHIN	3091 MX329	5	72	151	755	2,333,856	
CANCUN	1202 MX309	7	10	275	1925	2,314,107	
CANCUN	1202 MX613	1	72	151	151	181,522	
CANCUN	1202 MX615	1	72	151	151	181,522	
CHICAGO	2576 MX182	3	72	151	453	1,166,928	
CHICAGO	2576 MX184	3	72	151	453	1,166,928	
CHICAGO	2576 MX180	7	72	151	1057	2,722,832	
CHIHUAHUA	1245 MX934	6	72	151	906	1,128,030	
CD. DEL CARMEN	859 MX681	2	72	151	302	259,317	
CD. DEL CARMEN	859 MX683	2	72	151	302	259,317	
COZUMEL	1224 MX790	3	72	151	453	554,291	
COZUMEL	1224 MX301	7	72	151	1057	1,293,345	
DALLAS	1481 MX734	3	72	151	453	670,984	
DALLAS	1481 MX776	3	72	151	453	670,984	
DENVER	2233 MX944	2	72	151	302	674,225	
DENVER	2233 MX918	3	72	151	453	1,011,338	
DENVER	2233 MX916	2	72	151	302	674,225	
EUGENE	3649 MX978	3	72	151	453	1,653,148	
FILADELFA	3284 MX820	5	72	151	755	2,479,722	
FRESNO	2782 MX900	1	72	151	151	420,094	
GUADALAJARA	515 MX928	6	72	151	906	466,771	
GUADALAJARA	515 MX926	6	72	151	906	466,771	
GUADALAJARA	515 MX936	7	72	151	1057	544,566	
GUADALAJARA	515 MX724	3	72	151	453	233,386	
GUADALAJARA	515 MX920	1	72	151	151	77,795	
GUADALAJARA	515 MX938	7	72	151	1057	544,566	

GUADALAJARA	515	MX996	3	72	151	453	233,386
GUADALAJARA	515	MX122	7	10	275	1925	991,760
GUADALAJARA	515	MX924	5	72	151	755	388,976
GUADALAJARA	515	MX144	5	10	275	1375	708,400
GUATEMALA	1052	MX111	7	72	151	1057	1,111,823
HERMOSILLO	1653	MX922	3	72	151	453	748,779
HONG KONG	11837	MX976	5	10	275	1375	3,435,740
HUATULCO	515	MX237	2	72	151	302	155,590
HUATULCO	515	MX235	1	72	151	151	77,795
IXTAPA/ZIHUATAN	365	MX515	7	72	151	1057	385,735
IXTAPA/ZIHUATAN	365	MX910	4	72	151	604	220,420
IXTAPA/ZIHUATAN	365	MX517	3	72	151	453	165,315
LA HABANA	1739	MX311	1	72	151	151	262,559
LA HABANA	1739	MX315	1	72	151	151	262,559
LA HABANA	1739	MX317	1	72	151	151	262,559
LA PAZ	1309	MX960	7	10	275	1925	2,520,723
LAS VEGAS	2425	MX908	7	72	151	1057	2,562,866
LOS ANGELES	2499	MX912	4	72	151	604	1,509,227
LOS ANGELES	2499	MX940	7	72	151	1057	2,641,147
LOS ANGELES	2499	MX906	7	72	151	1057	2,641,147
LOS ANGELES	2499	MX904	7	72	151	1057	2,641,147
MANZANILLO	472	MX952	2	72	151	302	142,625
MANZANILLO	472	MX954	1	72	151	151	71,312
MERIDA	945	MX601	4	72	151	604	570,498
MERIDA	945	MX605	7	72	151	1057	998,372
MINATITLAN/COAT	494	MX641	7	72	151	1057	521,876
MINATITLAN/COAT	494	MX645	7	72	151	1057	521,876
MONTERREY	665	MX700	7	10	275	1925	1,281,023
MONTERREY	665	MX702	6	72	151	906	602,913
MONTERREY	665	MX720	3	72	151	453	301,456
MONTERREY	665	MX704	3	72	151	453	301,456
MONTERREY	665	MX706	5	72	151	755	502,427
MONTERREY	665	MX708	6	72	151	906	602,913
MONTERREY	665	MX782	3	72	151	453	301,456
NUEVO LAREDO	859	MX722	7	72	151	1057	907,611
OAXACA	343	MX201	7	72	151	1057	363,044
OAXACA	343	MX203	6	72	151	906	311,181
OAXACA	343	MX207	2	72	151	302	103,727
OAXACA	343	MX205	3	72	151	453	155,590
PUERTO ESCONDIDO	515	MX231	4	72	151	604	311,181
SAN FRANCISCO	3028	MX146	7	72	151	1057	3,201,029
SAN JUAN P.R.	3327	MX303	3	72	151	453	1,507,282
TAMPA	1868	MX329	7	72	151	1057	1,974,053
TAMPICO	322	MX740	6	72	151	906	291,732
TAMPICO	322	MX742	5	72	151	755	243,110
TAMPICO	322	MX748	7	72	151	1057	340,354
TUXTLA GUTIERRE	708	MX211	7	72	151	1057	748,779
TUXTLA GUTIERRE	708	MX213	2	72	151	302	213,937
VERACRUZ	279	MX621	7	72	151	1057	294,973
VERACRUZ	279	MX625	6	72	151	906	252,834
VERACRUZ	279	MX629	5	72	151	755	210,695
VILLAHERMOSA	751	MX661	7	72	151	1057	794,159

P. 4

PARIS	6632 AFD46	4 747	256	1024	1,024
FRANKFURT	11817 LH495	5 74 M	251	1255	14,830,837
NEW YORK	3356 PA456--PAN AM	7 A310	196	1372	4,604,945
MIAMI	2048 PA468	7 A310	196	1372	2,810,233
SALVADOR	1117 TACA	1	125	125	139,625
HONDURAS	2642 TAN SAHSA	3	125	375	990,750
BOGOTA	1592 RCB73 VARIG	1 767	194	194	308,848
MANAUS	2461 RCB71 VARIG	2 767	194	388	954,868
COSTA RICA	1187 LACSA	9 727	123	1107	1,314,009

OFERTA TOTAL MUESTREADA:	113,140 (ASIENTOS DISPONIBLES)
	1.85E+08 (ASIENTOS-KILOMETRO)
	1,631 (DISTANCIA PROMEDIO EN km)
OFERTA VUELOS NACIONALES:	75,996 (ASIENTOS DISPONIBLES)
	5.74E+07 (ASIENTOS-KILOMETRO)
	756 (DISTANCIA PROMEDIO EN km)
PORCION MUESTREADA:	100%
OFERTA VUELOS INTERNACIONALES:	37,144 (ASIENTOS DISPONIBLES)
	1.27E+08 (ASIENTOS-KILOMETRO)
	3,422 (DISTANCIA PROMEDIO EN km)
PORCION MUESTREADA:	100%
ESTIMACION DE REMANENTE:	0 (ASIENTOS DISPONIBLES)
	0.00E+00 (ASIENTOS-KILOMETRO)
OFERTA SEMANAL TOTAL ESTIMADA:	113,140 (ASIENTOS DISPONIBLES)
	1.85E+08 (ASIENTOS-KILOMETRO)
	1,631 (DISTANCIA PROMEDIO EN km)
OFERTA ANUAL TOTAL ESTIMADA:	5,883,280 (ASIENTOS DISPONIBLES)
	11,766,560 (VIAJES SENCILLOS)
PORCENTAJE DE OCUPACION:	60% (ESTANDAR INTERNACIONAL)
	3,529,968 (VIAJES REDONDOS REALIZADOS)
PORCENTAJE DE PAS NACIONALES:	44% (EN VUELOS INTERNAC.)
	98% (EN VUELOS NACIONALES)
	80% (PONDERADO)
	2,829,685 (BOLETOS VENDIDOS A MEXICANOS)

PORCENTAJE DE VENTA DIRECTA:

	44x	(EN C.M.A.)
1,584,624		(BOLETOS VENDIDOS POR AGENCIAS)
1,295,935		(BOLETOS REDONDOS NACIONALES)
288,689		(BOLETOS REDONDO INTERNACIONALES)

ANEXO 13

Organismos Empresariales Relacionados con el Ramo.

Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (A.M.A.V.)

Es una organización de carácter civil no lucrativa que fué fundada el siete de Julio de 1945 en la Ciudad de México.

El propósito principal de esta asociación es el agrupar bajo su seno a las agencias de viajes de la República Mexicana con objeto de proteger, ayudar y mejorar la actividad de sus asociados y del turismo en general.

Comisión Consultiva de Agencia de Viajes.

Este organismo tiene el propósito de analizar lo relacionado con el establecimiento y la operación de las agencias de viajes. Está integrado por cinco representantes de la Secretaría de Turismo los cuales serán asignados por el titular de la misma.

Tiene principalmente dos funciones de las cuales la primera es la de actuar como órgano de consulta de la Secretaría de Turismo en todo lo que se refiere a el lugar de operación de la agencia de viajes; la segunda es la de proponer normas de carácter general con respecto a la operación de la agencia de viajes.

Los acuerdos de la comisión consultiva se tomarán por mayoría de votos de los presentes. Estos acuerdos se presentarán como propuestas al Secretario de Turismo quien decidirá lo que debe hacerse.

ANEXOS METODOLOGICOS

ANEXO 14

Estudio de Factibilidad.

En forma general un estudio de factibilidad es la búsqueda de una solución al planteamiento de un problema con el propósito de resolver una necesidad humana.

Este estudio se puede describir como un plan al que si se le asigna un monto de capital determinado y se le proporcionan insumos de varios tipos podrá producir un bien o servicio útil para el hombre ó a la sociedad en general.

Planteamiento de una Metodología.

Una decisión, acerca de un proyecto debe basarse en el análisis de diversos factores que de alguna forma influyan en él, siguiendo los pasos de una metodología, generando el siguiente plan de trabajo.

1. Estudio de Mercado.

Este estudio proporciona el tamaño real del mercado, al cual será posible ingresar así como también una simulación del comportamiento del mismo durante los próximos años. Con esta información se forma un criterio general acerca de la factibilidad del proyecto.

2. Estudio Técnico.

El estudio técnico indica cual es el tamaño óptimo y localización de la empresa, de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado. También se considera la Ingeniería del proyecto (análisis del proceso de la prestación del servicio, análisis del equipo necesario, etc.). Se determina la organización de la empresa y los recursos humanos que se requieren para la instalación y operación del proyecto.

3. Estudio Económico.

Esta parte del estudio es de suma importancia dentro de la evaluación de proyectos ya que toma en cuenta todos los costos

que se tendrán, como lo son los administrativos, los de venta, los financieros, etc. También indica el valor de la inversión inicial y el capital de trabajo para poder operar.

4. Evaluación Económica.

En la evaluación económica se determinan algunas razones financieras del proyecto, las cuales sirven como parámetros para realizar un análisis de sensibilidad con el fin de simular la manera en que se comportará el proyecto bajo las condiciones del entorno. Se calcula la tasa interna de retorno del proyecto.

5. Conclusiones.

Una vez analizadas las diferentes opciones, bajo los puntos anteriores, se toma la decisión de invertir o no en el proyecto, justificando la misma.

ANEXO 15

Estudio de Mercado.

Objetivo.

El estudio de mercado tiene por objeto el suministrar parte de la información necesaria para tomar la decisión final de invertir o no, en un proyecto dado. El dato más interesante, que se obtiene a partir de la investigación del mercado, es la cantidad de producto que será posible vender. En cuanto al producto, interesará conocer sus especificaciones así como el precio de venta y consumidores principales. Finalmente la proyección en el tiempo de la demanda es fundamental para el desarrollo del proyecto, ya que de ello depende la viabilidad del mismo.

La ejecución de un estudio de mercado requiere un análisis de la fuerza de la oferta y de la demanda que inciden en un mismo punto para realizar las transacciones de los bienes y servicios al mismo tiempo, a un precio determinado. Para poder realizar este análisis resulta conveniente contar con una definición clara de los conceptos oferta y demanda.

Análisis de la Oferta.

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que se ponen a disposición de los consumidores potenciales a un precio determinado, por parte de los oferentes.

El estudio de la oferta permite conocer la cantidad de bienes o servicios que se presentan en el área de interés.

Este conocimiento permite establecer la magnitud que podrá tener el proyecto. Entre más oferentes haya, el radio de acción se verá reducido y el esfuerzo requerido para sobresalir será mayor. En general se encuentran varios tipos de oferta:

Oferta competitiva o de mercado libre.

Es aquella en la que los productores y prestadores de servicios se encuentran en circunstancias de libre competencia. En este caso existe tal cantidad de oferentes que la participación en el mercado está determinada por la calidad, precio y servicio que se ofrece al consumidor. Tiene como característica el que ningún productor o prestador de servicios domina el mercado.

Oferta oligopólica.

Se caracteriza por que el mercado se encuentra controlado por sólo unos cuantos productores.

Oferta monopólica.

Existe un sólo productor que domina absolutamente el mercado e impone condiciones de calidad y precio.

Análisis de la Demanda.

Se entiende por demanda la posibilidad de adquisición de bienes o servicios que los consumidores requieren para satisfacer sus necesidades a un precio específico.

El estudio de mercado estará encaminado a indicar cual es la demanda real en la actualidad y como se ha comportado ésta en el pasado. De esta manera será posible estimar su tamaño futuro tomando en cuenta todas las variables que intervengan y afecten directa o indirectamente al proyecto. Existen varios

tipos de demanda:

Demanda insatisfecha.

Este tipo de demanda se dá cuando lo producido o lo ofrecido no alcanza a cubrir las necesidades que se presentan.

Demanda satisfecha.

Ocurre cuando se le dá al mercado todo lo que solicita. Dentro de este tipo existen dos casos.

Demanda satisfecha saturada.

Es aquella que ya no puede soportar una mayor cantidad de bienes o servicios. Este tipo de demanda dificilmente se encuentra en un mercado real.

Demanda satisfecha no saturada.

Es aquella que se encuentra aparentemente saturada pero se puede hacer crecer con herramientas de mercadotecnia.

Un buen estudio de mercado deberá ubicar perfectamente donde se localiza la demanda y cual es su potencial de crecimiento.

Fases de un Estudio de Mercado.

El analista de un proyecto participa en forma continúa en tres fases de un estudio de mercado, que son: la recopilación de información necesaria de los bienes o servicios que suministrará el proyecto, generación de alternativas de solución a partir del análisis de ésta y finalmente, la recomendación de una solución con base en sus conclusiones. Dichas conclusiones se fundamentan en la proyección del mercado.

1.- Recopilación de información.

La recopilación de información se divide fundamentalmente en básica y relevante, lo cual permitirá enunciar de una forma más clara las alternativas de acuerdo a los criterios que se hayan establecido en el plan de trabajo. Debe considerarse además que de los resultados de esta recopilación de datos

depende la confiabilidad del estudio en general.

Esta se inicia con la determinación de las fuentes a las que se va a recurrir, éstas pueden ser directas (investigación de campo) o indirectas (investigación de escritorio) dependiendo de la profundidad que se requiera y de los recursos con que se cuente. De dichas fuentes se busca obtener una serie de datos estadísticos acerca del bien o servicio en estudio. Adicionalmente se requiere información de las características de los oferentes establecidos para poder determinar la demanda insatisfecha, mercado que idealmente se buscará explotar.

También es importante precisar las características del bien o servicio que se pretende poner en oferta, así como los niveles de exigencia del mercado fundamentalmente en cuanto a calidad se refiere.

La información referente a los consumidores debe incluir su comportamiento característico de acuerdo a su nivel socioeconómico.

En cuanto al entorno será importante conocer las diferentes decisiones trascendentes que el gobierno haya adoptado, como pueden ser la fijación de impuestos, regulación de precios y control de divisas.

2.- Análisis de la información.

El objetivo es encontrar una relación entre las funciones del mercado y las causas que motivan cambios considerables, de tal forma que se pueda estimar su comportamiento futuro. Durante esta fase se debe tener especial cuidado en ordenar la información y presentarla de la forma más clara posible. Los datos deben ser clasificados según la fuente y su confiabilidad. Además todos aquellos que provengan de situaciones anormales deben ser desechados.

3.- Interpretación y proyección de la información.

En las proyecciones se procura determinar las tendencias de las variables de mercado conforme pasa el tiempo.

Proyecciones de la demanda.

Deben considerar los factores que puedan afectar dicho pronóstico como son: la población, el precio en el mercado del bien o servicio que se pretende ofrecer, medidas políticas o económicas y fenómenos sociales.

La estimación de la posible demanda futura se basa en la proyección correspondiente a los datos históricos, modificada en los casos en que los factores que puedan cambiar sean previsible.

Proyecciones de la oferta.

Con base en la información obtenida acerca de los oferentes establecidos en la primera fase se puede prever la oferta de los diferentes competidores; más aún la suma de las proyecciones de cada competidor dará una aproximación de la oferta global futura.

Los resultados deberán ser presentados con base en un nivel de confianza que dependa de la correcta recopilación y análisis de los datos.

Los resultados obtenidos de las proyecciones deben ser examinados con el objeto de identificar aquellos valores que tengan desviaciones anormales, pues es importante encontrar las causas de dichos sucesos.

Esta forma de trabajo garantiza que dichas recomendaciones sean objetivas y no falseadas por el capricho o la ilusión de quien desea emprender un negocio.

El papel del ingeniero industrial dentro de este proceso encuentra su razón de ser en esta búsqueda de objetividad aportando para ello sus conocimientos en el área de evaluación económica e ingeniería del proyecto.

ANEXO 16

Estudio Técnico.

Un estudio técnico es el análisis de los recursos necesarios para la prestación de un servicio con el fin de ser optimizados. Para optimizar todos los recursos que se utilizarán se debe hacer un estudio profundo acerca de todas las opciones que se presenten.

En términos generales, un estudio técnico deberá ser capaz de determinar los siguientes factores:

- Localización óptima del proyecto.
- El tamaño óptimo de la planta.
- Equipos necesarios.
- Instalaciones.
- Organización.

Al conjuntar todos estos factores de una manera adecuada se obtendrán resultados óptimos y satisfactorios para el proyecto. Es muy importante no olvidar el aspecto económico, ya que el proyecto se deberá ajustar a los recursos con que se cuenta. Así se obtendrán resultados realistas, lo cual permitirá al analista tener una base de donde partir para tomar una decisión adecuada.

Al realizar un estudio de este tipo, es necesario tener una metodología que permita llevar una secuencia de actividades, éste deberá tener la siguiente estructura:

- Análisis y determinación de la localización óptima del proyecto.
- Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto.
- Análisis de la disponibilidad y el costo de suministros e insumos.
- Identificación y descripción del proceso.

Una vez determinada la metodología a seguir, se tiene que procurar que toda la información requerida sea tratada con un criterio uniforme, con el fin de que todos los datos sean fácilmente interpretados y aplicables al proyecto.

Tamaño y Localización.

Factores que Determinan el Tamaño del Proyecto

Para tener una idea clara de cual será el tamaño óptimo del proyecto, el estudio de mercado será de gran utilidad, ya que de éste se tomarán todos los datos referentes a la oferta y demanda, para determinar el tamaño del proyecto considerando las proyecciones que se realicen a corto y largo plazo. Estos aspectos son muy importantes, ya que si los datos son erróneos el proyecto tenderá al fracaso. La demanda indica la forma en que el mercado crecerá, por lo que se debe estar preparado para posibles expansiones, acorde con los recursos económicos disponibles, el proyecto deberá de tener la suficiente flexibilidad para dar cabida a un aumento en su capacidad instalada. Como se puede analizar, al determinar el tamaño de un proyecto se combinan muchos factores que deben estudiarse conjuntamente porque todos interactúan entre sí.

Si se busca una definición técnica de lo que es el tamaño óptimo, se puede definir de la siguiente manera: El tamaño óptimo del proyecto es la capacidad instalada, expresada en unidades de producción por año, con la cual se maximiza el margen de utilidad de acuerdo con las ventas esperadas. Esto es válido cuando se trata de un proyecto de producción, para una empresa prestadora de servicios; el tamaño del proyecto estará determinado por la capacidad disponible, medida por el nivel de prestación de servicios que se alcance a otorgar.

Para poder analizar cual será el tamaño del proyecto se debe considerar cual será la capacidad del diseño, lo cual implica el funcionamiento del negocio en condiciones ideales, en donde no se toman en cuenta las diferentes variaciones del mercado, tanto en la oferta como en la demanda. Esta capacidad muy pocas veces proporcionará productos o servicios al 100%. Una vez que se obtuvo la capacidad de diseño en base a ella se determina la capacidad del sistema, la cual incluye todos los factores que afectarán al sistema, por lo que se verá una reducción en la capacidad del diseño. Por último se designa la capacidad real del sistema en donde se toman en cuenta todos los factores humanos y de organización.

Hay que recalcar que el tamaño del proyecto no depende

únicamente de las capacidades potenciales, debido a que se encuentran íntimamente relacionados con factores externos que afectan de una u otra forma las proyecciones.

Actualmente se ha manejado el concepto de planta flexible, la cual tiene la capacidad de adaptarse de una manera rápida a las condiciones que presente el mercado.

Esto da una gran ventaja sobre la competencia porque se tiene una capacidad de respuesta mayor. La aplicación de este concepto es válido tanto para un proyecto dedicado a la producción de bienes como a la prestación de servicios.

Con respecto a la demanda se deben tomar en cuenta tres situaciones que se pueden presentar: En el primer caso el tamaño del proyecto sobrepasa la demanda. En el segundo caso la demanda es mayor que el proyecto y por último la demanda y el proyecto son del mismo tamaño. Este último caso es el que se debe buscar porque es en donde se encuentra la mayor ganancia para el proyecto. En cambio en los otros dos casos el riesgo de pérdida es mucho más grande.

Otro factor que no se debe olvidar es la disponibilidad de los recursos: humanos, económicos y tecnológicos. Los primeros deberán estar integrados con personal capacitado y con la experiencia necesaria en las tareas que se le asignen. Los recursos económicos se refieren a los monetarios y de financiamiento que se requieren para poner en marcha el proyecto y poder operarlo en los primeros meses. Los recursos tecnológicos se refieren a todo el equipo necesario para el buen funcionamiento del proyecto, este deberá ser accesible para su compra y su costo deberá ser acorde a los recursos económicos con que se cuenta.

Los factores se conjuntan y se obtiene una solución óptima que determina cual será el tamaño del proyecto. Esto dará las normas para poder establecer el monto de la inversión inicial, la cual podrá ser conjuntada por recursos propios u obtenidos mediante financiamiento. Se debe realizar planeación a largo plazo porque aunque en un principio no afecte de una manera directa, en el futuro significará un gran ahorro ante la posibilidad de ampliación del negocio debido a cambios bruscos en el mercado.

Factores que Determinan la Localización del Proyecto.

Una vez que se ha estimado el tamaño del proyecto, se pueden analizar las diferentes alternativas para su localización. La alternativa seleccionada será aquella que proporcione un costo mínimo de operación y una mayor rentabilidad del capital invertido en el proyecto.

Por ello se debe establecer una estrategia adecuada que ayude a determinar el sitio en el que es económicamente conveniente instalar el proyecto. Para realizar un estudio serio sobre la localización del proyecto se debe establecer una metodología la cual consistirá en lo siguiente:

Desarrollar una lista que contenga todos los factores relevantes para la selección del lugar más apropiado. Posteriormente, se le asignará un valor a cada factor, de tal forma que refleje su relevancia. En seguida se establece una escala para poder calificar todos los factores. Después se multiplica la calificación por el factor que se escogió y se suman todos los resultados de cada alternativa, seleccionando aquella que tenga mayor puntuación. La determinación del peso asignado a cada factor es un problema cuya solución, aunque normalmente subjetiva, no es trivial. Los valores de ponderación que se decida usar deberán ser producto del consenso entre todos los expertos involucrados en el proyecto. Los factores que se toman en cuenta son los siguientes:

- 1.- Localización del mercado de consumo.
- 2.- Localización de las fuentes de materia prima.
- 3.- Disponibilidad y características de la mano de obra.
- 4.- Facilidades de transporte.
- 5.- Disponibilidad y costo de energía eléctrica y combustibles.
- 6.- Fuentes de suministro de agua.
- 7.- Facilidad de eliminación de desechos.
- 8.- Disposiciones legales, fiscales o de política económica.
- 9.- Servicios públicos diversos.
- 10.- Condiciones climatológicas.
- 11.- Actitud de la comunidad.

Todos estos factores cambiarán su grado de importancia dependiendo del proyecto en cuestión. Estos pueden englobarse en los siguientes grupos:

a) Factores geográficos.

Son aquellos que están relacionados con las condiciones naturales que rigen en las distintas zonas del país; tales como el clima, vías de comunicación, niveles de contaminación y desechos permisibles.

b) Factores institucionales.

Relacionados con planes de desarrollo y descentralización industrial. Las disposiciones legales o fiscales vigentes en los diferentes sitios pueden inclinar la balanza por alguno de ellos. En ciertas regiones existen políticas económicas encaminadas a favorecer un desarrollo más diversificado geográficamente u orientado hacia zonas de escasa actividad económica, lo cual representa una ventaja que se debe considerar para determinar la localización del proyecto.

c) Factores sociales.

Son aquellos que están relacionados con la adaptación del proyecto al ambiente y a la comunidad. La disponibilidad y características del personal necesario, para emplearlo en el desarrollo de las actividades generadoras de los servicios. Al ser este un estudio sobre un proyecto de prestación de servicios, es importante agregar al factor social el nivel socioeconómico de las personas que habitan la zona, ya que estas conforman la demanda potencial que interesa al proyecto, por lo que este factor será de gran importancia en la elección de la localización.

d) Factores económicos.

Son aquellos que se refieren a los costos en que se incurre para la prestación de los servicios.

Estos factores son importantes, ya que están supeditados a los recursos económicos con que se cuenta.

Organización.

Cualquier empresa que persiga el éxito permanente debe estar sustentada en una buena organización. Para ello cada puesto de trabajo debe estar bien definido y justificar su existencia. Entre más sencilla sea la estructura de una organización su funcionamiento será más ágil. Todo el personal deberá estar comprometido con la empresa, así como con sus objetivos y metas, por lo tanto es de suma importancia tener bien establecidos estos conceptos, que son los que sustentan al proyecto. Asimismo, deben implementarse los métodos a seguir para obtener estos fines, los cuales estarán restringidos a las políticas de la propia empresa. Se deberá contar con guiones en donde se plantee lo que se espera de la empresa en el futuro, a largo y corto plazo. La empresa se deberá ajustar a ese medio con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten. La organización deberá ser flexible para poder reaccionar a los cambios que se presenten. Hay tres tipos de planeación que se pueden manejar ante estas situaciones:

- 1.- Adaptarse al futuro cuando éste llegue: Se espera a que ocurran los cambios y la organización solo trata de adaptarse a ellos de la mejor forma posible. Por lo general este tipo de proyectos fracasan porque su respuesta a los cambios es muy lenta.
- 2.- Predecir el futuro: La organización prevee el futuro y se va preparando por medio de cambios en su estructura para cuando llegue el momento. Este tipo de empresas logran una respuesta mayor y pueden obtener ventajas considerables sobre sus competidores.
- 3.- Hacer e intervenir en la creación del futuro: La organización va a la vanguardia y crea las condiciones propicias para formar el medio ambiente que más les conviene.

ANEXO 17

Estudio Económico Financiero.

Generalidades.

Objetivos.

- Dar las bases para la selección de alguna de las opciones planteadas para la implantación del proyecto.
- Plantear los posibles escenarios de acción para cada una de las alternativas que se presentan.
- Al analizar las condiciones de operación de cada una de las opciones planteadas se podrá preveer el comportamiento de la inversión inicial en un periodo proyectado, donde el rendimiento de cada alternativa permitirá seleccionar la mejor.

Formulación del Estudio Económico Financiero.

Por lo general, en los análisis de proyectos se consideran los estados financieros de cada una de las opciones de inversión. Dichos estados son: Estado de Resultados, Balance General y el Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

El estado de resultados describe como las operaciones productivas de una empresa generan ingresos suficientes para reembolsar total o parcialmente el dinero originalmente invertido en :

- a) las mercancías vendidas.
 - b) los muebles, equipos, etc.
 - c) los seguros, rentas y demás servicios pagados por un tiempo mayor al que el estado se refiere.
 - d) los servicios y gastos de todas clases que necesariamente se cubrieron durante ese mismo tiempo para impulsar las actividades de la empresa, para administrarlas y financiarlas.
- Es un estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado, pasado, presente o futuro.

El balance general es el documento que describe la inversión y la formación del capital que maneja una empresa.

Muestra la situación financiera de la misma a una fecha fija pasada, presente o futura. Leyendo este documento, pueden hacerse conjeturas acerca de la situación económica comercial de la negociación a que se refiere, o bien acerca de su solvencia, capacidad de pago, estabilidad o solidez y aún acerca de su productividad y desarrollo. De manera general el balance está formado por el activo, pasivo y capital.

El estado de origen y aplicación de recursos es un documento que muestra los orígenes de los recursos financieros de que dispuso un negocio, así como la forma en que quedaron distribuidos en los diversos valores del balance en un periodo determinado. Su objetivo es mostrar cual ha sido el origen de los recursos con que ha contado la empresa en un periodo determinado así como la aplicación que se les ha dado, de tal manera que estos recursos se resumen y clasifican de tal forma que se muestre como ha variado la situación financiera (Activo Circulante menos Pasivo Circulante) de una empresa. Permite identificar los recursos operativos y los no operativos que se generan en una empresa.

El esquema de un estado de resultados es el siguiente.

ESTADO DE RESULTADOS

Ventas Totales
- Devoluciones sobre ventas

Ventas Netas
- Costo de Ventas
- Depreciación

Utilidad Bruta
- Gastos de Administración y ventas

Utilidad de Operación
- Gastos Financieros

Utilidad Gravable
- Impuesto sobre la renta y Participación de los trabajadores en la utilidad

Utilidad Neta.

El esquema del Balance General es:

Activo Circulante

- Caja y Bancos
- + Inventario de Materias Primas
- + Inventario de Producto terminado
- + Cuentas por cobrar
- + Anticipos a proveedores

Activo Fijo.

- Mobiliario y equipo
- + Terrenos
- + Depósitos en garantía
- + Edificios
- + Acciones y Valores
- + Depreciación Acumulada

Activo Diferido.

- Gastos de instalación
- + Papelería
- + Publicidad o propaganda
- + Primas de seguro
- + Rentas pagadas por anticipado

SUMA DEL ACTIVO

Pasivo Circulante

- Proveedores
- + Acreedores
- + Documentos por pagar
- + Salarios no reclamados
- + Créditos a corto plazo
- + Dividendos decretados por pagar

Pasivo Fijo

- Hipotecas por pagar
- + Créditos a largo plazo

Pasivo Diferido

- Rentas cobradas por adelantado

Capital Contable

Capital Social

+ Reserva legal

+ Aportación de socios

+ Utilidades acumuladas

+ Utilidades del ejercicio

+ Superávit por revaluación (B-7)

+ Pérdidas acumuladas

+ Pérdidas del ejercicio

SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL

ACTIVO = PASIVO + CAPITAL

Por último el esquema del Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

Edo. de Origen Edo. de Aplicación

Utilidad Neta
+ Depreciación

(1) Fondos Brutos Generados

Inventarios
+ Cuentas por cobrar
+ Otros
+ Proveedores
+ Acreedores diversos
+ Impuestos por pagar

(2) Movimiento de capital de trabajo

(1)+(2) Generación de recursos operativa

Créditos Bancarios
+ Movimiento de activos fijos
+ Aportación de socios
+ Pago de dividendos

(3) Generación de recursos no operativa

(4) Caja y Bancos

TOTAL (1)+(2)+(3)+(4)

IV. BIBLIOGRAFIA.

FONEI; Términos de referencia para la elaboración de estudios de viabilidad; México 1988.

FONEP; Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, Programa de capacitación y adiestramiento para proyectos de desarrollo; México; Ed. Impesos publicitarios Azteca; 1986.

Infante Villareal Arturo; Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión; Colombia; Ed. Norma; 1988.

Baca Urbina Eduardo; Evaluación de Proyectos; México; Ed. Mc Graw Hill; 1988.

Soto Rodríguez H.- Espejel Zavala E.- Mtez. Frias H.; La Formulación y Evaluación Técnico Económica de Proyectos Industriales; México; Ed. Editovisual CeNeti; 1978.

Blank L.- Tarquin A.; Ingeniería Económica; México; Ed. Mc Graw Hill; 1986.

Niebel B.; Ingeniería Industrial, Estudio de Tiempos y Movimientos; México; Ed. Representaciones y Servicios de Ingeniería; 1984.

Oficina Internacional del Trabajo; Introducción al Estudio del Trabajo; México; Ed. Limusa; 1987.

Secretaría de Turismo; Reglamento de Agencias de Viajes; México; Talleres Gráficos de la Nación; 1984.

Secretaría de Turismo; Ley Federal de Turismo; México; Talleres Gráficos de la Nación; 1984.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social; Ley Federal del Trabajo; México; Ed. Limusa; 1986.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público; Ley de Sociedades Mercantiles; México; Talleres Gráficos de la Nación; 1986.