



300602

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

1
29

"APLICACION DE UN CONTROL DE VENTAS EN
UNA AGENCIA DE VIAJES"

T E S I S P R O F E S I O N A L
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
HAIDEE LILIA MENDOZA ORTIZ
DIRECTOR DE TESIS:
L.A. JOSE MA. LOPEZ CORTES

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D.F.

1994

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

D E D I C A T O R I A S

A mis Padres:

Le doy gracias a Dios por haberme dado una Familia que ha creído en mí y me ha brindado su amor, confianza y apoyo para concluir mis estudios de Licenciatura.

A mis Hermanos:

Alejandro y René

Gracias a su ánimo constante para impulsarme a finalizar la presente investigación.

A la Universidad La Salle y a mis Maestros:

Por su contribución a mi formación Humana y Profesional.

Al L.A. José Ma. López Cortés:

Sin cuya asesoría, la realización de el presente trabajo no hubiera sido posible.

**A la Lic. Josefina Santillán Méndez de Rojas
- Magistrado del Tribunal Fiscal de la Federación-
y al Lic. Francisco Rojas Escalona**

Por el cariño e impulso con los que me han distinguido a lo largo de toda mi vida.

Al Lic. Armando García López y

Al Lic. Juan Manuel García López

Por la información proporcionada para el
desarrollo de el caso práctico.

A mis Compañeros y Amigos:

Gracias por su afecto y por los momentos
compartidos

**"APLICACION DE UN CONTROL DE VENTAS EN
UNA AGENCIA DE VIAJES"**

I N D I C E

INDICE

	PAGINA
Objetivos	i
Planteamiento del Problema	ii
Hipótesis	iii
Recopilación Documental	iii
Determinación del Universo	iii
Recopilación de Datos	iv
Interpretación de Resultados	iv
Introducción	v

CAPITULO I

LA AGENCIA DE VIAJES

1.1 Definición de Industria Turística	2
1.2 Definición de Agencia de Viajes	2
1.3 La Primera Agencia de Viajes en el Mundo	3
1.4 Antecedentes que propiciaron el desarrollo de la Agencia de Viajes a nivel internacional	3
1.4.1 Primer Período 1945 - 1958	3
1.4.2 Segundo Período 1959 - 1973	7
1.4.3 Tercer Período a partir de 1973	9
1.5 Principales Agencias de Viajes en el Mundo	12

PAGINA

1.6	La Primera Agencia de Viajes en México	15
1.7	Antecedentes que propiciaron la evolución del Turismo en México y su repercusión en la actividad de las Agencias de Viajes	15
1.7.1	Primer Período 1945 - 1958	16
1.7.2	Segundo Período 1959 - 1969	20
1.7.3	Tercer Período a partir de 1969	22
1.8	Asociación Mexicana de Agencias de Viajes	25

CAPITULO II

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA FUNCION
DEL CONTROL DE VENTAS**

2.1	Proceso Administrativo	28
2.1.1	Origen	28
2.1.2	Planeación	29
2.1.3	Organización	29
2.1.4	Integración	30
2.1.5	Dirección y Liderazgo	30
2.1.6	Control	30
2.2	Mecanismos usados para el Control Administrativo	31
2.3	Características del Area de Ventas	37
2.4	Control de Ventas	38
2.5	Requisitos del Control	39
2.5.1	Planes	39

	PAGINA
2.5.2 Estructura Organizacional	40
2.5.2.1 Organigrama	40
2.5.2.2 Descripción de Puestos	41
2.5.2.3 Instructivo del Procedimiento	41
2.6 Capacitación para el Control de Ventas.	42
2.7 Mantenimiento de el Control de Ventas	43

CAPITULO III

CASO PRACTICO. APLICACION DE UN CONTROL DE VENTAS EN LA AGENCIA DE VIAJES "X", S.A. DE C.V.

3.1 Elementos que integran la investigación	44
3.2 Muestra,	45
3.2.1 Objetivos	46
3.2.2 Recopilación de Datos	47
3.2.3 Interpretación de Resultados	48
3.3 Datos Generales de la Empresa Agencia de Viajes "X", S.A de C.V.	50
3.4 Situación Administrativa Actual en la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.	52
3.4.1 Objetivos	53
3.4.2 Recopilación de Datos.	54
3.4.3 Interpretación de Resultados.	56
3.5 Situación Actual en el Area de Ventas	58
3.6 Objetivos de la Aplicación de el Control de Ventas	63

	PAGINA
3.7 Elementos que Integran el Control de Ventas	64
3.7.1 Organigrama	69
3.7.2 Descripción de Puestos	69
3.7.3 Diagrama de Flujo del Control de Ventas	93
3.7.4 Entrenamiento de el Personal	94
3.7.5 Aplicación Práctica de el Control de Ventas	95
3.7.5.1 Venta al Contado, con pago por concepto de derechos de reservación	95
3.7.5.2 Venta al Contado	99
3.7.5.3 Reportes de las Gerencias	101
3.8 Mantenimiento de el Control de Ventas	111
Anexo 1	112
Anexo 2	114
Anexo 3	116
Anexo 4	118
Anexo 5	120
Anexo 6	122
Anexo 7	125
Anexo 8	126
Conclusiones	vii
Bibliografía	xi
Glosario	xiv

O B J E T I V O S

OBJETIVO GENERAL:

Conocer los beneficios que en las funciones administrativas que realiza el Personal en la Gerencia de Ventas, se pueden obtener al llevar a cabo la aplicación de un Control de Ventas en la Agencia de Viajes "X". S.A. de C.V.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Establecer los requerimientos administrativos en la Función de Ventas.
- Mostrar la importancia del elemento Humano en el uso de un Control de Ventas.
- Determinar las características que debe de presentar el desempeño de el Personal en las operaciones administrativas que se llevan a cabo en Ventas para la correcta operación del Control.
- Proteger y supervisar la utilización adecuada de los activos en efectivo y en bienes físicos, que la compañía maneja en su Función de Ventas.
- Obtener desventajas y beneficios al aplicar el Control.
- Elaborar un Control de Ventas acorde a las características organizacionales de la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.

de los datos obtenidos, así como de las fuentes.

Por lo tanto, se tiene lo siguiente:

Planteamiento del Problema

El problema que se plantea es: ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio de atención al cliente de la empresa?

Hipótesis (se propone la siguiente hipótesis: H_0)

El nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio de atención al cliente de la empresa es alto.

Recopilación Documental

Se recopiló información sobre el servicio de atención al cliente de la empresa, así como sobre el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio de atención al cliente de la empresa.

Recopilación de Datos (se recopiló información sobre el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio de atención al cliente de la empresa)

Se recopiló información sobre el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio de atención al cliente de la empresa.

Interpretación de Resultados

Los resultados de la investigación indican que el nivel de satisfacción de los usuarios con el servicio de atención al cliente de la empresa es alto. Esto se debe a que los usuarios consideran que el servicio de atención al cliente de la empresa es eficiente, amigable y accesible. Además, los usuarios consideran que el personal de atención al cliente de la empresa es profesional y capaz de resolver sus problemas de manera efectiva. Los resultados de la investigación también indican que los usuarios están satisfechos con el servicio de atención al cliente de la empresa en general. Esto se debe a que los usuarios consideran que el servicio de atención al cliente de la empresa es de alta calidad y que los usuarios están satisfechos con el servicio de atención al cliente de la empresa en general. Los resultados de la investigación también indican que los usuarios están satisfechos con el servicio de atención al cliente de la empresa en general. Esto se debe a que los usuarios consideran que el servicio de atención al cliente de la empresa es de alta calidad y que los usuarios están satisfechos con el servicio de atención al cliente de la empresa en general.

La investigación se integra de las siguientes fases:

Planteamiento del Problema

La Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., dedicada a la actividad de la prestación de servicios turísticos en el mercado, está siendo atacada fuertemente por la competencia, la que ha tomado entre otras medidas, el mejorar la calidad de los servicios que vende.

Por consiguiente, lo anterior está propiciando que algunos clientes y los que podrían llegar a serlo opten por comprar en la competencia servicios turísticos con mayor calidad, en comparación de los que ofrece la empresa, por presentar problemas de una baja productividad en las funciones administrativas que se realizan en su Gerencia de Ventas.

El principal problema para la compañía es que no cuenta con una estructura organizacional competitiva en la Gerencia de Ventas, que le proporcione una mayor supervisión en la ejecución de sus actividades, confiabilidad en el manejo de sus recursos físicos y monetarios, disminución de los costos de operación en que incurre como consecuencia del tiempo y dinero que se vuelve a invertir para corregir los errores en las operaciones o el retraso en su realización. Permitiéndole brindar una calidad igual o superior, en la prestación de sus servicios; a la que ofrece la competencia.

Hipótesis

El uso de un adecuado Control de Ventas mejoraría la ejecución de las funciones administrativas que realiza el Personal en la Gerencia de Ventas y por ende, la calidad de los servicios que ofrece la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., en el mercado.

Recopilación Documental

La presente investigación es documental en su parte teórica debido a que se basa en fuentes históricas como libros especializados en el tema del Proceso Administrativo y el Turismo los cuales, también sentaron las bases para la elaboración del caso práctico.

Determinación del Universo

En la investigación de campo de el presente trabajo, la muestra es no probabilística e intencional es decir, está formada de diez empresas Agencias de Viajes, en las que se entrevistaron a un total de cinco ejecutivos encargados de la Administración, en cada una de ellas. Contando las mencionadas empresas con características semejantes en su tipo de organización, tamaño, estructura administrativa, servicios que venden, participación en el mercado, antigüedad en el mismo, etc; a la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.

Recopilación de Datos

En la muestra, representada por las diez empresas Agencias de Viajes similares en su tipo de organización entre otras características, a la empresa Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.; los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron el cuestionario y la entrevista.

Interpretación de Resultados

En lo que respecta a la parte práctica, en la entrevista y aplicación de el cuestionario que se realizó a los cinco ejecutivos encargados de la Administración en cada una de las diez Agencias de Viajes -similares en su tipo de organización, tamaño, estructura administrativa, servicios que vende, antigüedad en el mercado, etc.; a la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., se obtuvo el resultado de que el uso de un Control de Ventas en una Agencia de Viajes, ha brindado a la competencia los beneficios de una mayor productividad en las funciones que diariamente se realizan en su Gerencia de Ventas y una mayor calidad en los servicios que ofrecen en el mercado.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En la actualidad, la firma de el Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y México, ha propiciado una mayor apertura en la economía nacional, así como el surgimiento de una etapa de cambio y adaptación ante la entrada de nuevas compañías internacionales que buscan competir con las compañías líderes ya existentes en el país para obtener un mayor mercado. Contando ambas con estructuras organizacionales altamente competitivas.

Debido a lo anterior, la empresa en general y las Agencias de viajes en particular, conscientes de la importancia que representa la Administración en el Desarrollo de sus actividades, requieren de el Licenciado en Administración, los conocimientos necesarios para afrontar con éxito no sólo la presente competencia sino cualquier otro problema administrativo que repercuta de forma importante en sus actividades como lo son: la optimización de su inversión, la creación de nuevos productos, la adaptación de la tecnología a sus procesos o servicios, etc.

Por consiguiente, en la presente investigación se aplicó un Control de Ventas a la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.; que tuvo como finalidad, facilitar una supervisión adecuada en la ejecución de las operaciones que realiza el Personal de la misma Gerencia de Ventas y que a su vez repercutiera de igual forma en la calidad de los servicios turísticos que elabora la empresa; permitiéndole competir adecuadamente con la cada vez mayor eficiente competencia.

Aunque el presente trabajo enfocado en forma primordial a la Función de Control, tiene como base al Proceso Administrativo debido a la importancia que este último reviste para la Administración, al proporcionarle la aplicación de conceptos, teoría, principios y técnicas a la Administración de una Agencia de Viajes.

El Control de Ventas proporcionó además el procedimiento y las técnicas administrativas a la Gerencia de Ventas que le permitieron obtener mayor confiabilidad en el manejo de sus recursos físicos y monetarios. Así como facilitó a la Gerencia General tener conocimiento -por medio de los informes que le envían la Gerencia de Ventas, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Administrativa-, de sí las actividades que desarrolla el Personal se llevan a cabo conforme a las Políticas de el Control de Ventas establecido, proporcionándole un instrumento útil para la toma de decisiones.

Por su parte, los elementos de que consta el caso práctico se encuentran sustentados de forma teórica, facilitando la comprensión de el mismo.

De esta forma, se plantea la necesidad que tienen las Agencias de Viajes, así como toda empresa, de una adecuada Administración que se encuentre constantemente actualizada para responder a las necesidades cambiantes del medio ambiente en donde tienen lugar sus actividades.

Por lo anteriormente escrito, presentó a consideración del Honorable Jurado éste, mi primer trabajo a nivel profesional, esperando contribuir aunque sea en menor grado a la carrera de Licenciado en Administración.

CAPITULO I

CAPITULO I. LA AGENCIA DE VIAJES

- 1.1 Definición de Industria Turística**
- 1.2 Definición de Agencia de Viajes**
- 1.3 La Primera Agencia de Viajes en el Mundo**
- 1.4 Antecedentes que propiciaron el desarrollo de la Agencia de Viajes a nivel internacional**
 - 1.4.1 Primer Período (1945 - 1958)**
 - 1.4.2 Segundo Período (1959 - 1973)**
 - 1.4.3 Tercer Período (a partir de 1973)**
- 1.5 Principales Agencias de Viajes en el Mundo**
- 1.6 La Primera Agencia de Viajes en México**
- 1.7 Antecedentes que propiciaron la evolución del Turismo en México y su repercusión en la actividad de las Agencias de Viajes**
 - 1.7.1 Primer Período (1945 - 1958)**
 - 1.7.2 Segundo Período (1959 - 1969)**
 - 1.7.3 Tercer Período (a partir de 1969)**
- 1.8 Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV)**

CAPITULO I

LA AGENCIA DE VIAJES

En el presente capítulo se pretende mostrar el papel que desempeña la Agencia de Viajes en el Turismo, así como resumen breve de los antecedentes que le permitieron llegar a ser en la actualidad, una industria especializada en la actualidad, una industria especializada en la prestación de servicios turísticos, tanto en el contexto nacional como en el internacional.

"El fenómeno turístico presenta dos aspectos fundamentales:

La corriente turística y

La estructura operacional de servicios"⁽¹⁾

No obstante que el fenómeno turístico depende fundamentalmente para su existencia de la corriente turística, ésta última no se integrará sino hasta el momento en que las estructuras socio-económicas de un país faciliten la existencia de aeropuertos, carreteras, hoteles, etc. Y éstos, se encuentren lo suficientemente desarrollados para facilitarle la llegada y la prestación de servicios a quienes integran dicha corriente turística, propiciando su regreso al país que ofrece los servicios turísticos.

(1) Manuel Ramírez Blanco, Teoría General del Turismo, (3 ed.: México, D.F.: Editorial Interamericana, 1984) pp. 13-26.

CAPITULO I

LA AGENCIA DE VIAJES

En el presente capítulo se pretende mostrar el papel que desempeña la Agencia de Viajes en el Turismo, así como resumen breve de los antecedentes que le permitieron llegar a ser en la actualidad, una industria especializada en la actualidad, una industria especializada en la prestación de servicios turísticos, tanto en el contexto nacional como en el internacional.

"El fenómeno turístico presenta dos aspectos fundamentales:

La corriente turística y
La estructura operacional de servicios"⁽¹⁾

No obstante que el fenómeno turístico depende fundamentalmente para su existencia de la corriente turística, ésta última no se integrará sino hasta el momento en que las estructuras socio-económicas de un país faciliten la existencia de aeropuertos, carreteras, hoteles, etc. Y éstos, se encuentren lo suficientemente desarrollados para facilitarle la llegada y la prestación de servicios a quienes integran dicha corriente turística, propiciando su regreso al país que ofrece los servicios turísticos.

(1) Manuel Ramírez Blanco, *Teoría General del Turismo*, (3 ed.; México, D.F.: Editorial Interamericana, 1984) pp. 13-26.

Es así como el país receptor del turismo debe de contar con los servicios idóneos para la satisfacción de las necesidades de los viajeros, por ejemplo: la reservación de transportes y alojamiento, venta de boletos, servicios de guías e intérpretes, etc. Lo anterior, da lugar a la necesidad de la existencia de prestadores de servicios turísticos, como las Agencias de Viajes, entre otros. Lo cual, requiere toda una organización que conjunte Personal capacitado debido a la importancia de el sector turismo como generador de empleos y de divisas.

1.1 Definición de Industria Turística

"Es un sector económico de servicios básicos, de alojamiento y de alimentación vinculados, de agencias de viajes y de transporte de pasajeros; complementados por otros de recreación y venta de productos típicos apoyados en conjunto, por una serie de actividades productoras de bienes y servicios". (2)

1.2 Definición de Agencia de Viajes

"Una Agencia de Viajes es una empresa de servicios turísticos que actúa como intermediario entre personas que requieren desplazarse y prestadores de servicios turísticos específicos, proporcionando orientación y asesoría en los casos correspondientes". (3)

(2) Manuel Ramírez Blanco, Teoría General del Turismo, (3 ed.; México, D.F.: Editorial Interamericana, 1984) 185 p.

(3) SECTUR, Administración y Estructura de la Agencia de Viajes, (México, D.F.: Editorial Limusa, 1991) 25 p.

1.3 La primera Agencia de Viajes en el Mundo

En 1841, el inglés Thomas Cook "inventó" el viaje organizado; fletando un tren para transportar a 578 personas en un viaje de ida y vuelta entre las ciudades de Loughborough y Leicester, Cook organiza la primera Agencia de Viajes en 1871, fué un representante de su tiempo al hacer del viaje "un producto fabricado en serie". Inicia sus actividades con las características de lo que hoy conocemos como Tour Operador.

1.4 Antecedentes que propiciaron el desarrollo de la Agencia de Viajes a nivel internacional

En el presente punto se muestran algunos de los factores que dieron origen al desarrollo de las Agencias de Viajes a partir de 1945 en la industria Turística, específicamente en Europa debido a que es en Inglaterra donde se inician formalmente sus operaciones. A continuación se dividen los mencionados antecedentes en tres períodos.

1.4.1 Primer Período (1945-1958)

Después de la Segunda Guerra Mundial, Europa se encontraba devastada debido a que había sido el escenario de la misma; no así E.U.A., que contaba con una buena economía debido al desarrollo que tuvo su industria. Esta, se desarrolló ante la necesidad que tuvo de abastecer desde equipo bélico hasta productos alimenticios a Europa que se encontraba en guerra. Al finalizar la segunda guerra mundial, el turismo sirve a los intereses de E.U.A., en dos formas: 1) como arma

ideológica que intenta detener el comunismo y 2) como instrumento de auxilio e influencia económico, estipulado en el Plan Marshall, el cual fomentó el turismo estadounidense hacia Europa, poniendo énfasis en que la derrama de dólares consecuente reduciría el volumen de los préstamos a los países europeos los cuáles, eran indispensables para lograr su rehabilitación económica. Así mismo, en esa época se origina la lucha de ideologías entre los E.U.A. y la Unión Soviética llamada guerra fría, que dura hasta 1960.

En lo que respecta a la aviación, Europa dominaba el tráfico aéreo de pasajeros. Después la participación de América del Norte es mayoritaria en el tráfico aéreo internacional de 1935-1970; disminuyendo de 1950-1960 debido a la incorporación de Alemania y el incremento en la captación de el mercado aéreo por parte de las aerolíneas de los países aliados.

La tecnología aeronáutica propició también en octubre de 1958, la introducción de los aviones jet de fabricación inglesa, lo que hizo posible un avance notable en cuanto a la capacidad de pasajeros, la velocidad y el alcance del transporte, facilitando y promoviendo los viajes de manera espectacular, dando la pauta para la masificación de el turismo en la década de 1960. En contraposición el 26 de octubre de 1960, Pan American compañía estadounidense, puso en servicio el "boeing" lo que le devolvió la supremacía en la tecnología aeronáutica a E.U.A.

Las alternativas para utilizar Agencias de Viajes - existían en Europa desde Thomas Cook. Sin embargo, fué durante la primera mitad de el siglo XX cuando su actividad empezó a tener una importancia creciente debido a las posibilidades

que tenían de ofrecer un mejor precio (el desarrollo de la tecnología aeronáutica incrementó la capacidad y la velocidad de el avión con lo cual, el costo del servicio se redujo como consecuencia de el incremento en el número de viajeros Transportados). De igual forma, el perfeccionamiento de los sistemas de reservaciones tanto en los asientos de avión como en los cuartos de hotel, que habían limitado la eficiencia en el servicio desde los primeros años de la posguerra hasta mediados de los años 60, repercutió en una mayor calidad en el servicio proporcionado.

Se dice que el desarrollo de el transporte, fué uno de los elementos más importantes que le permitió a la actividad de las Agencias de Viajes alcanzar una elevada "sostificación" años más tarde, ya que le propició una creciente utilización de paquetes de viaje y viajes en "charter" (aviones rentados para grupo) que son el prototipo de lo que éstas organizaciones han realizado como aportación al desarrollo del turismo moderno. Estos paquetes de viajes y "viajes en Charter", nacen al finalizar la segunda guerra mundial en Europa, concretamente en Gran Bretaña. Al finalizar la contienda, los pilotos compran algunos de los aviones usados en ésta, con el fin de brindar con ellos un servicio privado. Más tarde, el gobierno de Gran Bretaña ante el bloqueo de Berlín de 1947-1948, la necesidad de proporcionar un servicio aéreo adicional y la de mantener una flota estratégica de reserva paralela al servicio regular, dispone de todos los aparatos existentes, incluyendo los que había vendido a pilotos excombatientes.

Sin embargo, finalizado el bloqueo se otorgan contratos a pilotos surgiendo así las líneas privadas. Pero, debido a que aún el mercado era muy reducido y

que eran una seria competencia para las aerolíneas regulares, se estipula que las líneas privadas operaran de forma asociada con la línea estatal, sin obstaculizar las operaciones del servicio regular, brindando únicamente el servicio de charter "todo incluido" y paquetes de viajes.

La reposición del equipo de la BEA en 1953, por parte de las líneas regulares permite que las líneas que ofrecen el servicio de charter compren a la BEA los aviones que no utiliza, lo que aumenta su rendimiento económico debido a que éstos eran más rápidos y veloces. Más tarde, surge el Tour Operador (mayoristas que integran transporte, arreglos en tierra y alojamiento para formar un paquete que vende a minoristas independientes -Agencias de Viajes- o que comercializa a través de sus propias Agencias. Los Tours operadores atienden normalmente a determinados sectores o segmentos de mercado, como por ejemplo: grupos étnicos, culturales, deportivos o históricos; o bien sirven a determinados destinos turísticos); que cuenta con mejores condiciones de operación iniciándose la aceptación y el rápido desarrollo de esta modalidad de viajes.

Con la incorporación de el jet mejoran las operaciones de el tipo charter, debido a la mayor capacidad y velocidad del avión aunada a la mayor eficiencia de la comercialización de el Tour Operador en el mercado turístico. Es así como durante las décadas de 1960 y 1970 ésta modalidad participa activamente en el mercado de viajes. Para 1950, el número de llegadas de turistas internacionales en el mundo alcanzaba la cifra de 25.3 millones de personas; para 1960 esa cifra era de 70.2 millones, con un incremento medio anual de 10.9%.

1.4.2 Segundo Período (1959-1973)

Es en esta coyuntura, en la que las naciones más ricas deciden brindar ayuda al Tercer Mundo, iniciándose así "la década del desarrollo". El argumento básico de esta ayuda, era la idea de que el turismo internacional debería de brindar un claro beneficio a los países subdesarrollados traducido el mismo, en las divisas que las primeras a través de el turismo podían llevar a los segundos ayudándolos a reducir el déficit estructural de pagos. En octubre de 1977, la Reunión Ministerial del Grupo de los 77, declaró que se instaba a la Comunidad Internacional a promover el turismo, a través de financiamientos en condiciones favorables para su desarrollo, esto es: inversiones en infraestructura, establecimiento de tarifas atractivas en los pasajes internacionales hacia los países en desarrollo, así como otras facilidades. Por su parte, los países subdesarrollados son invitados a abrir sus fronteras a los turistas, a dar un lugar prioritario al sector turístico en su economía, a acoger a los capitales extranjeros deseosos de invertir en su país; para lo cual les deberían otorgar ventajas fiscales atractivas y protección legal. Lo cierto es que, debido a las condiciones económicas por las que atravesaban gran número de países subdesarrollados, se facilitó la llegada de inversiones extranjeras a su país ya que vieron en el turismo una alternativa viable para obtener las divisas necesarias para su desarrollo. La planificación turística (que es financiada por los países desarrollados), en los países en vías de desarrollo estuvo dictado por los parámetros de demanda de las naciones más ricas y las características de operación de las grandes corporaciones turísticas.

En 1960, tienen lugar diversos factores que propician el crecimiento y consolidación de la infraestructura turística, siendo sólo algunos de ellos: el

desarrollo económico de los países industrializados, el crecimiento del turismo (propiciado por el avión); y su aceptación y promoción por parte de los países subdesarrollados que ven en él un instrumento de ayuda para lograr su desarrollo. Lo anterior, provoca que la estructura funcional del turismo -es decir, los transportes (principalmente el aéreo); Los hoteles y las agencias organizadoras de viajes-, inicie un proceso de integración vertical y horizontal. Este proceso la lleva al control de la demanda turística internacional en la que, la mayor parte de los países subdesarrollados quedarían a la zaga.

Al tener lugar la integración horizontal y vertical de las actividades turísticas a nivel internacional, un cierto número de Tour Operadores se convirtieron en copropiedad de la aerolínea utilizada, lo que dió como consecuencia que ambos promovieran hoteles específicos beneficiándose financieramente en conjunto. Con la introducción de este tipo de mecanismos, los viajes crecen en una medida importante en la década de 1960. De 63 mil viajes en paquete vendidos en 1963, se incrementaron a 196 mil en 1970. A la importancia de esta modalidad de viajes se le atribuye el crecimiento de los viajes turísticos en algunos países.

Para 1970, el número de hoteles que operaban algunas de las grandes cadenas en E.U.A., eran los siguientes: Hilton - TWA, 51; Sheraton - ITT, 29; Holiday Inn, 49; Western International - United, 43; Pan Am Intercontinental, 48.

En Alemania, por su parte, se creó en 1967 uno de los consorcios turísticos de Tour Operadores más importantes del mundo, Touristik Union International (TUI), que unió a cuatro grandes Agencias de Viaje en ese país; Touropa,

Scharmow, Hummel y Dr. Tigges (en 1970 se incorporaría Twen Tours y Air Tours, además de Transeuropa en 1972). Además, la firma Hotel Agent, representante de hoteles en el extranjero en Alemania, se incorporó como sucursal en 1975. TUI también participó con inversión en la firma Robinson Hotels GmbH (que es del tipo Club Méditerranée en Francia) constituida en copropiedad, con Steigenberger, firma consultora especializada entre otras ramas, en el turismo. En TUI participan como accionistas no sólo las agencias de Viajes mencionadas, sino la línea aérea nacional, Lufthansa. Para 1977, esa firma tenía un capital de trabajo de 38,4 millones de marcos, se tenía ya siete hoteles y se había constituido la sociedad Touristik Finanz Ag, con sede en Zurich y con un capital de 20 millones de francos suizos. Además de la participación de la TUI y Steigenberger, en esta última sociedad se encuentran socios como el Dresdner Bank el Schweizerische Bankgesellschaft.

El fin de la etapa de desarrollo del turismo se da cuando la economía internacional entra en una larga crisis (iniciada con la crisis de el oro, continuada con el estado recesivo de la economía internacional y agudizada con la crisis petrolera y de energéticos en general).

1.4.3 Tercer Período (a partir de 1973)

La situación internacional se refleja en el crecimiento del turismo, sobre todo a partir de 1973, año que marcaría el punto culminante de el inicio aceptado de la crisis. En efecto, el crecimiento promedio anual del turismo internacional había sido de el orden del 10.9% de 1950-1960, del 8.3% de 1960 - 1971, pero

sólo de 4.5% de 1972 a 1980, casi la mitad de la tasa experimentada durante la década anterior.

Para los años posteriores a 1973, los precios ya eran un factor importante en la selección de el destino y se esperaba que continuara ese criterio de decisión para principios de 1980. Los viajes largos resultaban ser los más sensibles a la crisis. No obstante, la estructura de ingresos internacionales provenientes del turismo se mantuvo inalterada, siendo Norteamérica y Europa las grandes zonas receptoras de ingresos y donde se realiza más de las tres cuartas partes de el total mundial del turismo internacional.

La dependencia de la demanda turística del exterior era mínimamente influida por los países subdesarrollados, ya que el control de la estructura de turismo internacional se encontraba, cada vez en mayor medida en manos de grandes compañías internacionales que manejaban a su favor el desarrollo y destino de los viajes. La expansión de los hoteles y las rutas aéreas. También algunas de éstas grandes compañías turísticas poseían montos de inversión relativamente altos en aquéllos países subdesarrollados que les ofrecían mayores beneficios económicos y fiscales, pero la mayor parte de ingresos que obtenían en sus operaciones comerciales, volvían al país de origen de la inversión; y por lo tanto no le generaban al país subdesarrollado las divisas y la infraestructura turística que esperaba y para lo que había facilitado las inversiones de las compañías turísticas.

En lo referente a hotelería en la década de 1970, el acontecimiento más importante para el turismo (la crisis del petróleo) hizo aparecer nuevos centros de

comercio en el mundo, en particular en diversos países de Oriente Medio. Esto dio gran auge a la industria hotelera orientada a atender el movimiento de huéspedes que viajaban por motivos de negocios y en lo cual las cadenas internacionales son de muy alta competitividad porque cuentan con una vasta experiencia, imagen comercial y sistemas avanzados de reservación técnica.

A partir de 1973, el costo de operación de las aerolíneas se incrementó en grado importante como consecuencia de la crisis del petróleo. Esta situación se da en un momento en que los aviones de gran capacidad (como el jumbo 747) se introducen en el servicio aéreo internacional, afectando a la empresa turística.

El incremento del costo de operación de las aerolíneas y la creciente participación de los Inclusive Tour (IT) en el mercado obligó a las autoridades de aviación civil a modificar las regulaciones cambiando las políticas tarifarias a partir de 1978, hecho que benefició a las líneas aéreas regulares fortaleciendo su posición en el mercado. En efecto, la cantidad de pasajeros que utilizaron paquetes de viajes se modificó importantemente de 1968 a 1977. En el primer año la mitad de los pasajeros (50.4%) utilizaron las tarifas normales (económica y de primera); para 1977 se había reducido a un tercio de el total (31.3%).

Ante esta situación en 1978, se liberalizan las tarifas en la ruta de el Atlántico Norte, siguiendo la política de "cielos abiertos" de Carter, que modificó importantemente el patrón prevaeciente hasta ese momento. Así la política de la CAB (Civil Aeronautics Board de los Estados Unidos) ha desempeñado un papel importantísimo para la reorientación de la demanda de viajes, que afecta

sustancialmente las rutas hacia los destinos de gran número de países subdesarrollados.

Para el año de 1980, el proceso de integración entre Tours Operadores, compañías aéreas y hoteles continúa verificándose básicamente en Europa; en tanto que en Norteamérica existen condiciones diferentes (amplia distribución geográfica de la población, la importancia del turismo interno y la proximidad de los lugares turísticos que se encuentran en E.U.A. y Canadá). Sin embargo, esto no significa que tales vinculaciones sean inexistentes y que las Agencias de Viajes no tengan un papel importante. De hecho, Pan Am es propietaria de Pan Am's World; Getaway Tours es propiedad de TWA; ambas actuando como mayoristas.

1.5 Principales Agencias de Viajes en el Mundo

"Existen numerosas asociaciones de Agencias de Viajes, las cuales forman en cada país asociaciones nacionales, no obstante, la mayor y la más importante es la American Society of Travel Agents (ASTA), cuya sede se localiza en la ciudad de Nueva York, en E.U.A. Esta asociación incluye tanto a las Agencias de Viajes minoristas como a las mayoristas y las operadoras, de los E.U.A. y de Canadá. Así mismo pertenecen a ésta Asociación otros sectores de la actividad turística, como aerolíneas, ferrocarriles, líneas de autobuses, compañías arrendadoras de autos, hoteles, e instituciones gubernamentales y educacionales." (4)

(4) Héctor Manuel Romero, *Enciclopedia Mexicana del Turismo*, I (16 vols.; México, D.F.: Editorial Limusa, 1982) pp. 42 - 43.

A continuación aparece una lista de algunas de las Asociaciones de Agencias de Viajes más relevantes en el mundo.

Australia	Australian Federation of Travel Agents
Austria	Osterreichischer Reisebüro
Alemania	Deutscher Reisebüro - Verband (DRV)
Bélgica	Unión Professionelle des Agences de Voyages
Bulgaria	Balkantourist
Dinamarca	The National Travel Association of Denmark
E.U.A.	American Society of Travel Agents (ASTA)
Finlandia	Finland Travel Bureau Association
Francia	Compagnie Francaise de Tourisme
Gran Bretaña	Association of British Travel Agents
Holanda	Stichting Nederlandse Reiskamer
Hong - Kong	Hong - Kong Association of Travel Agents

A continuación aparece una lista de algunas de las Asociaciones de Agencias de Viajes más relevantes en el mundo.

Australia	Australian Federation of Travel Agents
Austria	Osterreichischer Reisebüro
Alemania	Deutscher Reisebüro - Verband (DRV)
Bélgica	Unión Professionnelle des Agences de Voyages
Bulgaria	Balkantourist
Dinamarca	The National Travel Association of Denmark
E.U.A.	American Society of Travel Agents (ASTA)
Finlandia	Finland Travel Bureau Association
Francia	Compagnie Française de Tourisme
Gran Bretaña	Association of British Travel Agents
Holanda	Stichting Nederlandse Reiskamer
Hong - Kong	Hong - Kong Association of Travel Agents

India	Travel Agents Association of India
Irlanda	Association of Irish Travel Agents
Israel	Israel Tourist & Travel Association
Italia	Federazione Italiana delle Associazioni Uffici Viaggi e Turismo (FIAVET) y Associazione Fra le Agenzie di Viaggi, Turismo e Navigazione (ANAV)
Jamaica	Jamaica Association of Transport & Travel Agents
Kenia	East African Society of Travel Agents
Malaya	Singapore Travel Agents Association
México	Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV)
Marruecos	Association Marocaine des Agents de Voyages
Noruega	Den Norske Reisebyråforening
Portugal	Gremio Nacional das Agencias de Viagens e Turismo
República de Sudáfrica	Association of South African Travel Agents

Singapur	Tourist Promotion Board
Suecia	Svenska Reisebyrå Foreningen
Suiza	Federation Suisse des Agences de Voyages

1.6 La primera Agencia de Viajes en México

"El 25 de junio de 1929 es autorizada de forma oficial, la primera Agencia de Viajes en la ciudad de México, misma que empezó a operar con el nombre de Wagon Lits/Cook." ⁽³⁾

1.7 Antecedentes que propiciaron la evolución de el Turismo en México y su repercusión en la actividad de las Agencias de Viajes

En el presente punto se muestran algunos de los antecedentes de el turismo en México a partir de 1945, donde gobierno e iniciativa privada han jugado un papel primordial para su desarrollo y consolidación.

Dichos antecedentes se han dividido en tres períodos y son:

⁽³⁾ Héctor Manuel Romero, Enciclopedia Mexicana del Turismo, I (16 vols.; México, D.F.: Editorial Límusa, 1982) pp. 51 -53.

1.7.1 Primer Período (1945 - 1958)

Mientras en el mundo se desarrolla paulatinamente el turismo moderno y su estructura funcional, en México se empiezan a dar manifestaciones gubernamentales relacionadas con el deseo de que este fenómeno sirva ya, explícitamente, como un instrumento económico que auxilie al país en su desarrollo industrial.

La filosofía económica que elige México para su desarrollo proporciona al turismo el primer gran argumento para su desarrollo. Al terminar la guerra la situación de la industria nacional se deteriora a consecuencia de la paulatina disminución de las exportaciones, paralela a la incorporación de las industrias de los E.U.A., en una economía normalizada y donde tiene un gran potencial de expansión. Así el beneficio que obtuvo la industria nacional durante la guerra, que le permitió exportar productos que no se producían en E.U.A. -ya que una de las prioridades de éste último era la producción bélica-, se ve significativamente disminuido.

Con todo el gobierno de México ha decidido desarrollar al país a través de la industrialización y es necesario, por tanto, buscar un producto que pueda exportarse y que permita financiar las inversiones que se realicen con aquél propósito y que requieren, para empezar, de grandes volúmenes de importación de tecnología, en vista de que la mayor parte de la tecnología industrial idónea se encontraba en el exterior (etapa llamada de "sustitución de importaciones" y de "desarrollo estabilizador" que va de 1940 - 1970).

Así, se empezó a ver al turismo, por su creciente volumen, como un fenómeno económico que podía permitir la obtención de las divisas necesarias para adquirir los bienes de capital que requería la industrialización.

Se dice que el Licenciado Alemán fue el primero en ver en el turismo una gran oportunidad para financiar a la industria de transformación. Ya presidente en funciones, sus acciones concretas se orientan, más que a promover y desarrollar el turismo internacional en sí; a construir la infraestructura de acceso que permitiera sentar las bases del pretendido desarrollo industrial del país y del que en realidad, el turismo se vio beneficiado; en un contexto internacional en el cual, el turismo norteamericano es promovido de manera importante hacia Europa, ya que México no contaba aún con las condiciones de transporte para brindar servicio a grandes volúmenes de turistas. Aunque su ideología capitalista le propició el allegamiento de la inversión internacional de turismo.

Las acciones que se ejecutan en este período están relacionadas con la construcción de carreteras y la apertura de rutas aéreas, así como la construcción o mejoramiento de aeropuertos en el país. Al sector de alojamiento se le otorgan facilidades. Considerando el contexto general de la política económica vigente en el país, se crea la escuela de capacitación hotelera. Dada la situación del país y de el turismo internacional, estas acciones sientan las bases del desarrollo de el turismo en México, al facilitar el acceso de los viajeros proporcionándoles un mejor servicio, buscando de igual forma obtener las divisas que el país necesitaba para su desarrollo.

Por lo que se refiere a la infraestructura de acceso terrestre, la rapidez con la que se desarrollaron los relativamente recientes medios de transporte (automóvil, autobús, ferrocarril), y el hecho de que, se hubiera dificultado la realización de obras de infraestructura de comunicación, hacen que este aspecto sea retomado como años antes, y que sea aún una consideración importante para intentar promover el turismo hacia México. De esta manera, entre otras acciones, en 1949 se terminó de pavimentar la carretera México - Laredo cuya importancia fue decisiva para el turismo extranjero, principalmente el norteamericano. En este mismo año se creó también la Comisión Nacional de Turismo y se promulgó la Primera Ley Federal de Turismo.

En 1952, entre los principales caminos terminados hasta su pavimentación son: México - Cuernavaca, Oaxaca - Tuxtla Gutiérrez, México - Ciudad Juárez y Guaymas - Hermosillo - Nogales. En esos años queda terminada la carretera Panamericana que va de Ciudad Juárez, en la frontera con E.U.A., a Ciudad Cuauhtémoc, en la frontera con Guatemala. En 1956, para fortalecer la construcción y el mantenimiento de carreteras, se creó la Sociedad Anónima llamada Caminos y Puentes Federales de Ingresos, S.A. de C.V., antecedente de Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos que funciona actualmente.

En 1948, además de los aeropuertos que se habían declarado internacionales en 1943, se suma la pista del aeropuerto de la Ciudad de México que se amplió a 3000 metros (para servir a aviones de gran capacidad), se amplió el aeropuerto de Acapulco y se inició el proceso de terminación del de Tijuana. Para 1956 operaban ya en el país 23 empresas de aviación que daban servicio en

80 rutas y cubrían un total de 35,163 kilómetros. En 1957 Aeronaves de México inició sus vuelos a Nueva York y compró su participación a Pan Am, para convertirse en una empresa totalmente mexicana.

En 1958, se inicia en México la era del jet. En ese año llega por primera vez un avión jet comercial al aeropuerto de la Ciudad de México: un boeing 707 de la Pan American Airways. También en ese año se organiza la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA). El total de pasajeros/milla transportados en México fue de 387 millones en 1950 (en 1945 había sido de 191 millones) y en 1958 llegó a 1188 millones con un índice de crecimiento de 306% y una participación promedio para esos años de 2% en el tráfico mundial.

En el sector hotelero la inversión también se encontraba muy concentrada: para 1958, en el Distrito Federal se tenía el 32.7% de la capacidad total de hospedaje y el 27% de la inversión (que era de unos 2718 millones de pesos); en Guerrero, se tenía el 6.6% de la capacidad de hospedaje, se concentraba el 11.3% de la inversión. Agregando el estado de Veracruz y el Territorio de Baja California se tenía alrededor del 60% de la inversión. Esta concentración se haría aún más acentuada entre los años de 1960 y 1962 en que el Distrito Federal y Guerrero captaban el 44% y el 53% de la inversión hotelera nacional, respectivamente.

En esa época aparecieron también las cadenas que vendrían a llenar un vacío en la oferta adecuada de establecimientos y que eran necesarias para satisfacer la demanda extranjera, en continuo crecimiento. Para el inicio de los años 60 se encontraba operando en México seis cadenas (Sistema Azteca de

Hoteles, Nacional Hotelera o Cadena Balsa, México Western International, Cadena Hilton, Cadena de Hoteles Romano y Hoteles Unidos). Dentro de este concepto nace FOGATUR, institución creada por decreto el 4 de noviembre de 1956, para facilitar el desarrollo de la Industria Hotelera. Finalmente, el 24 de diciembre de 1958, ya estando en funciones el presidente López Mateos, se crea el Departamento Autónomo de Turismo, con el que se iniciaría propiamente el reconocimiento oficial para seguir más de cerca el fenómeno turístico. La creación de esta institución, al igual que la llegada del jet, coinciden para marcar el fin de la primera y el principio de la segunda etapa de desarrollo del turismo moderno.

1.7.2 Segundo Período (1959 - 1969)

Se sitúa en momentos en que los diferentes países rompen relaciones diplomáticas con Cuba. México continuó sus relaciones con Cuba. Ante lo cual, E.U.A. lleva a cabo una propaganda distorsionando negativamente la imagen turística de México debido a su actitud independiente en política exterior. Por su parte, el gobierno de México ante la presión ejercida por E.U.A., que toma al turismo como instrumento, lleva a cabo una intensa actividad diplomática en foros internacionales, en los cuáles proclamó la necesidad de defender la libertad de viajar, con base en la Declaración de los Derechos del Hombre que las Naciones Unidas había aprobado.

Tanto para el presidente Adolfo López Mateos como para el presidente Gustavo Díaz Ordaz, el turismo debería estar fundamentado en la promoción de las costumbres, el folclor y la arquitectura nacionales, en contraposición a las

actividades perjudiciales que se habían manifestado en países como Cuba. De esta manera, el presidente López Mateos afirmaba, respecto a lo que debería mostrarse al Turismo: "Es conveniente ofrecer al visitante un perfil auténtico de nuestra vida social y cultural ...porque estimamos que el turismo no debe fincarse en fines de explotación o de vicio..."

En diciembre de 1961, se creó el Consejo Nacional de Turismo, como órgano de consulta y asesoramiento de las autoridades federales de Turismo. El conjunto de acciones que se iniciaron en ese tiempo darían origen a un desarrollo programado de los atractivos y de la infraestructura que, aunado a la coordinación de los esfuerzos de los diferentes intereses involucrados, mejorarían significativamente lo realizado hasta ese momento.

Con respecto a la construcción de infraestructura de acceso terrestre ésta, sufre de un estancamiento de 1959 - 1969. El crecimiento que se obtuvo en el servicio aéreo (y las necesidades de infraestructura inherentes) orientaron la mayor parte de las acciones gubernamentales a darle impulso, a costa de la creación de infraestructura para el autotransporte. En diez años, las carreteras que se pusieron en servicio fueron las de Saltillo - Zacatecas - Guadalajara; Guadalajara - Barra de Navidad; Escárcega - Champotón; Cozumel; Catazajá - Palenque. Por lo que se refiere a los ferrocarriles, se declararon intenciones de ampliar el servicio, que en realidad no se cumplen porque a esas alturas el ferrocarril ha caído en desuso. Aunque conecta regiones y poblados de interés, este medio de transporte es sumamente lento en México y pierde potencial para su desarrollo desde el punto de vista turístico.

Por el contrario, la infraestructura de acceso aéreo se expandió como consecuencia del advenimiento del jet en el transporte. En el sexenio del Lic. López Mateos se contaba con 29 aeropuertos federales y se habían mejorado o acondicionado los siguientes: México, D.F., Acapulco, Chihuahua, Monterrey, etc. Así mismo, en este período se firmaron un número importante de convenios aéreos bilaterales con diversos países.

En 1960, Aeronaves de México y Compañía Mexicana de Aviación, adquirieron aviones jet, y ésta última inició sus operaciones con esta clase de aeronaves. Así mismo, se propició la afluencia de aviones privados extranjeros en viajes de turismo. En 1965 se creó el órgano paraestatal de administración de aeropuertos; Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), el que es responsable de la operación de los aeropuertos federales del país.

1.7.3 Tercer Período (a partir de 1969)

Los problemas económicos internacionales repercutirían en el desarrollo del turismo en México, donde se conjugaron además factores adicionales relacionados con la política internacional y con el funcionamiento de la estructura turística. La crisis del petróleo de 1973 a 1975 afectó el mercado turístico más importante de México, E.U.A.; que impuso medidas restrictivas en los viajes al exterior. Esta situación coincidió con la postura internacional de México que emitió un voto de condena al sionismo en las Naciones Unidas. La reacción de la comunidad judía repercutió fuerte y negativamente en México que, ante las presiones políticas y económicas, dió marcha atrás en su postura original. Esto es, se utilizó otra vez al turismo como instrumento de presión política.

En México, la política de "sustitución de importaciones" y de "desarrollo estabilizador" estaban llegando a su fin. Estas, se habían caracterizado por el fuerte proteccionismo industrial, el fomento al turismo, y a la inversión y los recursos de capital exterior en un marco de estabilidad cambiaria y de precios, mediante empréstitos internacionales. Las desigualdades económicas impuestas por este modelo de desarrollo se empezaban a manifestar fuertemente, agravando los problemas sociales del país. La industria había sido la pieza clave en la estrategia de desarrollo y mostraba su incapacidad para expandirse paralelamente a las necesidades del país. Los resultados se traducían en desempleo, subempleo y la creciente estrechez del mercado interno; la sobrevaluación del peso mexicano y el creciente déficit de la balanza de pagos. Este déficit obedeció, además, al incremento de las importaciones de bienes de capital y a un proteccionismo estatal que se reflejaba en la falta de dinamismo en las exportaciones.

Se promovió entonces la creación de grandes centros de turismo que fueran congruentes con la política básica que intentaba mejorar el sector externo de la economía. Otros atributos del turismo (intensivo en mano de obra semicalificada, tradición histórica de México como país turístico e importancia, calidad y cantidad de sus atractivos turísticos potenciales o en operación, etc.) consolidaron esa concepción. No obstante no pareció que en esos momentos se les prestara suficiente importancia a los cambios que se estaban gestando en la estructura turística internacional y que perfilaron el control de la actividad a nivel mundial.

No obstante la política de apoyo en esos años, se continuaría centrando la atención en la promoción de nuevas zonas de turismo (zonas de interés de

desarrollo turístico) y crédito inmobiliario al sector de alojamiento. Aunque al inicio de la década de 1980 se empezaría a considerar el apoyo a otros elementos que hacen posible el desplazamiento de viajeros: desde el punto de vista práctico: los medios de transporte y los organizadores de viaje, de esta forma se esperaba fomentar la creación de organizadores que proinoveran la demanda interna. Las acciones para crear tales organizaciones nacieron con la década. Sin embargo, las que se establecieron después del segundo quinquenio tuvieron un impacto muy significativo para el fomento real de esta demanda.

Así, en 1970 se creó, bajo los auspicios del departamento de Turismo, la empresa privada de Turismo Nacional Popular, S.A., en 1971 el Departamento de Turismo estableció un programa denominado "vacaciones estudiantiles", en 1973 se creó TURISSSTE, en 1979 surgió el fideicomiso para el Turismo Obrero, etc.

En lo referente a la infraestructura terrestre en este período a pesar del incremento en la extensión de caminos y carreteras, el sector público reconoció que la extensión de caminos y vías férreas mostraba un rezago importante. Las razones que argumentaron fueron la ineficiencia de la operación del sistema y la insuficiencia de la inversión realizada con este propósito.

La red aeroportuaria también se amplió en 1976, con once nuevas terminales en: Cancún, Comitán, Cozumel, Chetumal, Guaymas, Loma Bonita, Loreto, Manzanillo, Mexicali, Nuevo Laredo y Zihuatanejo. En este año se contaría con 13 aeropuertos para vuelos de largo alcance y 21 para alcance medio, todos ellos capaces de servir aparatos de turborreacción modernos. Además

existían 33 aeropuertos para vuelos de corto alcance. Para 1981. La red de aeropuertos y servicios auxiliares tenía un total de 49 aeropuertos.

En el sector hotelero, si bien en el segundo periodo del turismo moderno en México, aún existía una oferta de cuartos inadecuada -y un predominio importante de la hotelería extranjera en sus categorías más elevadas- en el periodo (1969 - 1982) la expansión fue considerable, tanto por el crecimiento de las cadenas nacionales como por la calidad y la cantidad involucradas. La expansión fue consecuencia lógica de la política de desarrollo de los centros macro, aunque no únicamente. Es así como de 1970 a 1980 el número de cuartos casi se duplicó de 130,891 en 1970, se llegaría a 237,614 en 1980. El número de Estados que contaba con más de 4 mil cuartos también duplicó en este periodo de 9 a 18.

1.8 Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV)

"Fue fundada en 1945 poco después de la Segunda Guerra Mundial, por Dn. Daniel Ramírez. En el periodo de 1945 - 1955, se estructuran y definen sus objetivos. Posteriormente, se inicia la etapa institucional de la AMAV.

AMAV es considerado como un organismo vital para las Agencias de Viajes, por su importancia. Los fines de la misma son los siguientes:

- Unir en una asociación a las Agencias de Viajes que se ocupen profesionalmente de actividades turísticas, así como a otras empresas relacionadas con las mismas.

- Proteger y fomentar la unidad y cooperación entre todos los asociados en beneficio de sus mutuos intereses.
- Velar porque se establezcan y mantengan normas de ética comercial en las relaciones de los asociados.
- Estimular en el público el deseo de viajar.
- Fomentar el desarrollo del turismo nacional e internacional.
- Combatir toda competencia desleal o ruinosa para la industria turística.
- Propiciar la creación de asociaciones o secciones filiales entre las Agencias de Viajes de la República Mexicana.
- Designar representantes ante las dependencias oficiales para proponer que se realicen reformas a las leyes, reglamentos, circulares o disposiciones que puedan beneficiar o afectar a los intereses de los asociados.
- Intervenir en todos los asuntos que afecten a los intereses de la Asociación así como aquéllos que también perjudiquen a los asociados, en los que a juicio de la Directiva debe intervenir en forma institucional, ya sea individual o colectivamente.

- Aplicar a sus asociados aquellas sanciones y medidas que estos estatutos y sus reglamentos señalen.
- Crear comités, representaciones y organismos de toda índole que tengan por objeto promover, desarrollar programas o realizar actividades por previo acuerdo tomado en Asambleas y Juntas Reglamentarias.
- Constituir asociaciones mutualistas o de carácter similar que tengan por objeto brindar ayuda y protección, a los asociados.
- Desarrollar todas aquellas actividades necesarias para los anteriores fines y otros que le sean conexos.
- Adquirir en propiedad los bienes muebles e inmuebles para un adecuado desempeño y funcionamiento de la Asociación. " (6)

(6) Héctor Manuel Romero, Enciclopedia Mexicana del Turismo, I (16 vols.; México, D.F.: Editorial Limusa, 1982) pp. 45 - 47.

CAPITULO II

CAPITULO 11 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA FUNCION DEL CONTROL DE VENTAS

2.1 Proceso Administrativo

2.1.1 Origen

2.1.2 Planeación

2.1.3 Organización

2.1.4 Integración

2.1.5 Dirección y Liderazgo

2.1.6 Control

2.2 Mecanismos usados para el Control Administrativo

2.3 Características del Area de Ventas

2.4 Control de Ventas

2.5 Requisitos del Control

2.5.1 Planes

2.5.2 Estructura Organizacional

2.5.2.1 Organigrama

2.5.2.2 Descripción de Puestos

2.5.2.3 Instructivo del Procedimiento

2.6 Capacitación para el Control de Ventas

2.7 Mantenimiento de el Control de Ventas

CAPITULO II

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA FUNCION DE CONTROL DE VENTAS

2.1 Proceso Administrativo

2.1.1 Origen

"Las formulaciones iniciales sobre las funciones administrativas provinieron de Henry Fayol en la segunda década de este siglo.

Las opiniones de Fayol sobre el Proceso Administrativo fueron publicadas por primera vez en 1916 bajo el título: Administración Industrial y General." (7)

Para Fayol la primera función de el Gerente era planear. Habló de formular pronósticos, diseñar un plan de acción, y planear a nivel nacional. La segunda función era organizar, en este tópico sus observaciones fueron muy abundantes; incluyendo la estructura y la composición. La tercera función era ordenar, que para él consistía en poner en movimiento a la organización. El objetivo pretendido era obtener el rendimiento óptimo de los empleados. En cuarto lugar estaba la coordinación, definida como un proceso armonizador que integraba las diversas partes de la corporación. De acuerdo con Fayol, esto podría lograrse por diversos métodos como pláticas entre los jefes de departamento y utilización de oficiales de enlace. Al final estaba el Control, el proceso de verificar si las

(7) John H. Miner, El Proceso Administrativo: teoría, investigación y práctica. (México, D.F.: Editorial Continental, 1978) pp. 57 - 59.

acciones hablan ocurrido de acuerdo con el plan original. En opinión de Fayol éstas eran las cinco funciones esenciales de la administración.

Una alternativa propuesta por Koontz y O' Donnell, y que sirvió de base a la presente investigación, es la siguiente.

"2.1.2 Planeación

La planeación es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción. Deben de reflejarla las funciones de organizar, integrar, dirigir y controlar para asegurar el logro de las metas según los planes. Incluye la selección de los objetivos empresariales y departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos. La buena planeación debe considerar la naturaleza del medio ambiente futuro en el cual, las decisiones y acciones de la planeación habrán de operarse.

2.1.3 Organización

Para que la función organizacional exista, y para que sea significativa para la gente, debe de incorporar: 1) objetivos cuantificables, los cuales, son la tarea de la planeación; 2) un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas, y 3) una área clara y concisa de decisión, o autoridad, para que la persona que ocupe el cargo sepa qué es lo que puede hacer para lograr resultados.

2.1.4 Integración

La función administrativa de integración se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación, y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la misma.

2.1.5 Dirección y Liderazgo

Son el aspecto interpersonal de la Administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir, con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa. Esta función es difícil porque el Administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control. Ya que el factor humano en las organizaciones es mucho más de lo que esta frase implica; está formado de personalidades complejas, con diversas necesidades, deseos, aptitudes, etc.

2.1.6 Control

El Control implica la medición de la realización de los acontecimientos contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado. Una vez que el plan se vuelve operacional, el control es necesario para medir el progreso, para poner de manifiesto las desviaciones posibles, y para indicar la acción correctiva. El control verdadero indica que la acción puede y será tomada para volver las

operaciones a su curso original. Por lo tanto, en gran parte, es la función que cierra el círculo del sistema administrativo." (8)

2.2 Mecanismos usados para el Control Administrativo

"Técnicas y enfoques de Control han sido establecidos para aplicarse en la administración a lo largo de los años. Pero, cualquiera que sea la técnica de información que se use para el Control, éstas deben de prepararse de acuerdo a los requerimientos de los planes y posiciones, las necesidades de las personalidades de los individuos, y las exigencias de eficiencia y efectividad." (9)

Algunas de ellas son las siguientes:

- **Presupuesto**

Mecanismo ampliamente usado para el Control Administrativo. La presupuestación es la formulación de planes para un determinado periodo futuro en términos numéricos. Como tales, los presupuestos son Estados de Resultados anticipados, en términos financieros -como en los de ingreso y capital-, o en aspectos no financieros -como en el caso de horas de mano de obra directa, materiales, volúmen físico de ventas o unidades de producción-.

(8) Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna. (tr.) Jaime Gómez Araiza; 6 ed.; (México, D.F.: Mc Graw-Hill, 1982, c 1979) pp. 137 - 144.

(9) *Ibid.*, p. 710.

Mecanismos Tradicionales de Control no Presupuestal

Existen diferentes mecanismos de Control tradicionales no conectados con los presupuestos, aunque algunos pueden estar relacionados y ser usados con ellos. Por ejemplo:

- **Datos Estadísticos**

Las cifras estadísticas de los innumerables aspectos de la operación de un negocio adecuadamente presentadas en forma gráfica, permite analizar las tendencias y las relaciones de la información obtenida, bien sea de naturaleza histórica o de pronósticos.

- **Información y análisis especiales**

Para propósitos de Control, las informaciones y análisis especiales ayudan en áreas de problemas específicos. Su naturaleza muy rutinaria puede ponderar lo poco usual y, haciéndolo, revelar soluciones para el mejoramiento significativo en la eficiencia.

- **Análisis del punto de equilibrio**

Un mecanismo de Control es la gráfica de punto de equilibrio. La cual, muestra la relación de las ventas y los gastos de tal forma, que señala a qué volúmen los ingresos cubren exactamente los gastos. A cualquier volúmen inferior la compañía sufriría una pérdida, y a uno mayor obtendrá utilidad.

- **Auditoría Operacional**

La auditoría interna, o auditoría operacional. En su sentido más amplio, es la apreciación regular o independiente, por un grupo asesor de auditores internos, de las operaciones contables, financieras y otras de un negocio. Aunque a menudo está limitada a la revisión de cuentas, en su aspecto más útil; incluye generalmente la apreciación de las operaciones, sopesando los resultados reales a la luz de los planeados. Así, los auditores operacionales, además de asegurarse por sí mismos de que las cuentas reflejan los hechos, también podrían apreciar las políticas, los procedimientos, el uso de la autoridad, la calidad de la administración, la efectividad de los métodos, y los problemas especiales y otras fases de operaciones.

- **Observación Personal**

Debido a que la Administración, tiene entre sus tareas la de comprobar que los objetivos de la empresa son realizados por personas, y aunque muchos mecanismo científicos ayudan a asegurar que el Personal está haciendo lo que el Administrador ha esperado y planeado para ellos, el problema de Control sigue siendo medir las actividades de los seres humanos. Razón por la cual, no debe minimizar la importancia del Control a través de la observación personal.

• Procedimientos

"Son herramientas deseables para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y en una forma dada, o para Control cuando es necesario no desviarse de esa forma, pero también los procedimientos pueden hacer que la rigidez departamental impida la innovación y la respuesta al cambio.

Los procedimientos suelen abarcar distintos departamentos, y es raro el que no se relacione por sí mismo con más de dos.

Los mencionados, escapan al Control cuando los administradores tratan de usarlos para resolver problemas en vez de solucionarlos, mediante mejores políticas, delegaciones más claras o una dirección mejorada.

Los procedimientos también pueden evadir el Control haciéndose inoperantes, bien sea porque no se mantienen actualizados o a causa de la falla en ajustarlos a una política determinada; ocasionándole desviaciones en la práctica." (10)

• Investigación de Operaciones para el Control de Existencias

El modelo obliga a considerar las metas deseadas y la necesidad de colocar valores definitivos en los productos y en los insumos. También proporciona al Administrador la base para los planes y normas con las cuales mide la labor.

(10) Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna, (tr.) Jaime Gómez Aralza; 6 ed.; (México, D.F.: Mc Graw-Hill, 1982, c 1979) pp. 759 - 761.

La investigación de operaciones ha procedido desde áreas de subsistemas, tales como producción e inventarios, y mediante la unión de éstos ha llegado a la Planeación y Control de los campos de producción y distribución combinados.

- **Logística de la Distribución**

Este sistema permite al Administrador obtener el Control de la producción total y del sistema de distribución.

Trata de la logística total de un negocio desde el pronóstico de ventas a través de la compra y el proceso del material y de existencias a embarque de bienes terminados, como un sistema único. Las metas suelen optimizar los costos totales del sistema en operación, mientras que suministran un nivel deseado de servicio al cliente y vencen ciertas restricciones, tales como niveles de existencias.

- **Dinámica Industrial**

Esta técnica se basa en la idea de que la compañía "no es una colección de funciones separadas", sino un sistema en el cual los flujos de información, materiales, mano de obra, capital, equipo, y dinero exaltan fuerzas que determinan las tendencias básicas hacia el crecimiento, la fluctuación y la declinación. Se anticipa añadiendo a un sistema de logística de distribución muchos factores de cambio, y su influencia en cada uno de los insumos.

- **Sistemas de Control de Operaciones**

Los sistemas están disponibles para proporcionar una recolección rápida y sistemática de la información que conlleva una operación total, para mantener disponible esta información, y para informar sin demora sobre el estado de cualquiera de miles de proyectos en cualquier momento. Ellos son, entonces, ante todo, sistemas de información implantados para mejorar el Control.

- **Presupuesto mojón**

Descompone un proyecto en partes controlables y luego las sigue cuidadosamente. En este criterio de Control los "mojones" se definen como segmentos identificables. Cuando ocurre la consumación de un segmento dado, pueden determinarse los costos u otros resultados.

- **Evaluación del Programa y Técnica de Revisión (PERT)**

Técnica valiosa de Control, es un análisis de redes tiempo-evento. Compuesto por diversos eventos que son partes de un plan o proyecto. Establece además, el esfuerzo que debe hacerse entre eventos "tiempo de actividad"; que es el tiempo transcurrido que se requiere para llevar a cabo cada evento, hasta llegar al fin del proyecto.

- **Presupuesto por Programa**

También llamado la **Planeación y Presupuesto del Programa (PPP)**. Es un medio de contar con un método sistemático de distribución de los recursos de una organización en la forma más efectiva para conseguir sus fines.

Otras

2.3 Características de el Area de Ventas

En el Area de Ventas de la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., se agrupan las actividades específicas de su función, siendo algunas de ellas: investigación de mercados, comercialización, publicidad y promoción, distribución. En la cual, el administrador tiene la autoridad y la responsabilidad necesarias para obtener los resultados administrativos fijados por la empresa, en el manejo de sus operaciones; a través de una dirección adecuada de sus recursos humanos, técnicos y materiales, etc.

Las transacciones de venta que efectúa la empresa diariamente con sus clientes, para los efectos de el presente trabajo, tienen las siguientes características:

• **Venta al contado en sus dos modalidades:**

- 1) Otorgamiento de la prestación de un servicio, a cambio de la recepción de efectivo o pago con tarjeta de crédito, del importe total del servicio respectivo.
- 2) Otorgamiento de la prestación de un servicio, a cambio de un pago inicial del 25% de su monto total -en efectivo o con tarjeta-, por concepto de reservación, y un segundo pago correspondiente al restante 75%.

2.4 Control de Ventas

"Procedimiento Administrativo que evalúa y corrige el desempeño de las actividades de los subordinados en el Area de Ventas, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de ésta. Los cuales, son congruentes con la misión y los objetivos de la empresa.

Su proceso básico incluye: 1) establecimiento de políticas; 2) evaluación de la ejecución en términos de éstas, y 3) corrección de las desviaciones." ⁽¹¹⁾

⁽¹¹⁾ Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna, (tr.) Jaime Gómez Araiza: 6 ed.; (México, D.F.: Mc Graw-Hill, 1982, e 1979) pp. 873 - 874.

2.5 Requisitos del Control

"Antes de aplicar las diferentes técnicas y sistemas de Control deben de existir dos elementos para planear o mantener un sistema de Control. Estos son: los planes y la estructura organizacional.

2.5.1 Planes

No existe forma para que los administradores puedan determinar si su unidad organizacional está logrando lo que se desea y espera, a menos de que sepan primero qué es lo que se espera. Los controles deben basarse en planes - los cuales por definición, requieren la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas-, y cuanto más claros más completos y más integrados sean éstos, más efectivos pueden ser los controles.

Los planes son las bases de los controles pero, debido a que éstos varían en nivel de detalle y complejidad, se establecen normas especiales. Las normas, criterios sencillos de evaluación, son los puntos seleccionados en un programa total de planeación donde se realizan medidas de evaluación de forma tal, que puedan orientar a los administradores respecto de cómo marchan las cosas sin que éstos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes. Las normas pueden ser de varios tipos, entre las mejores están las metas evaluables u objetivos -entendiéndose éstos últimos, como los fines hacia los cuales se dirige la actividad es decir, los puntos finales de la planeación-; ya sea que se expresen en términos cuantitativos o cualitativos.

Cada objetivo de planeación, cada meta de los muchos programas, cada actividad de éstos, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto llegan a ser normas contra las cuales debe medirse el desempeño real o el esperado.

2.5.2 Estructura Organizacional

Debido a que el propósito de el Control es evaluar las actividades y tomar la acción respectiva para establecer si los planes se están llevando a cabo, se debe saber en que parte de la empresa yace la responsabilidad por las desviaciones y por la ejecución de las acciones para tomar las medidas correctivas. Por lo tanto, el Control necesita de la existencia de una estructura organizacional clara, completa e integrada.

Auxiliándonos para el logro de lo anterior, en la elaboración y aplicación de el Organigrama, las descripciones de puesto y el instructivo del procedimiento respectivo, mencionándose a continuación:

2.5.2.1 Organigrama

Representación gráfica de la estructura de la organización de una empresa en un momento dado. Muestra los puestos que la integran conectados a través de sus respectivas líneas formales de autoridad, responsabilidad y comunicación." (12)

(12) Harold Koontz y Cyril O' Donnell, Curso de Administración Moderna, (tr.) Jaime Gómez Araiza; 6 ed.; (México, D.F.: Mc Graw-Hill, 1982 e 1979) pp. 715 - 716.

2.5.2.2 Descripción de Puestos

"Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; ésta se puede representar en forma genérica y analítica.

- **Descripción Genérica**

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

- **Descripción Analítica**

Especificación detallada de las funciones que se deben de realizar en el puesto; su agrupación o clasificación pueden hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etcétera." (13)

2.5.2.3 Instructivo del Procedimiento

"Es un documento que reglamenta por escrito el procedimiento preciso a seguir para efectuar cada uno de los trámites que se llevan a cabo en la empresa." (14)

(13) Fernando Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*. (México, D.F.: Editorial Trillas, 1986) p. 177.

(14) Harold Koontz y Cyril O' Donnell, *Curso de Administración Moderna*. (tr.) Jaime Gómez Araiza; 6 ed.; (México, D.F.: Mc Graw-Hill, 1982, e 1979) pp. 761 - 763.

2.6 Capacitación para el Control de Ventas

Debido a que las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso estudian las diferencias que existen entre los individuos que las integran y los requerimientos administrativos de la propia organización. Buscando adecuar las características de las habilidades del elemento humano a los requisitos de las tareas que están desempeñando, o a las que a futuro realizarán; surgiendo la necesidad del entrenamiento a través de la capacitación y el adiestramiento, para lograr la optimización del elemento humano con el que cuentan.

- **Entrenamiento**

"Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor. Así mismo, el entrenamiento forma parte de la educación.

- **Capacitación**

Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

— Adiestramiento

Proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz." (15)

2.7 Mantenimiento de el Control de Ventas

"Como toda empresa la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., está sujeta a constantes cambios internos y externos por lo tanto, ese dinamismo se deberá reflejar en un mantenimiento adecuado de el procedimiento de el Control de Ventas; entendiendo por mantenimiento "la conservación de bienes en condiciones adecuadas de operación". (16)

"Su mantenimiento como técnica especial de el Control es esencial esto es, debe mantenerse actualizado evitando que se vuelva inoperante, o de que sufra desviaciones a causa de que el Personal no lo esté aplicando correctamente. Lo cual, deberá de llevarse a cabo mediante revisiones periódicas." (17)

(15) Fernando Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*. (México, D.F.: Editorial Trillas, 1986) pp. 319 -320.

(16) Eric L. Kohler, *Diccionario para Contadores*. (México.: Grupo Noriega Editores, 1991) p. 340.

(17) Harold Koontz y Cyril O' Donnell, *Curso de Administración Moderna*. (tr.) Jaime Gómez Aralza; 6 ed.; (México, D.F.: Mc Graw-Hill, 1982, c 1979) p. 761.

CAPITULO III

CAPITULO III. CASO PRACTICO

APLICACION DE UN CONTROL DE VENTAS EN LA AGENCIA DE VIAJES "X",- S.A. DE C.V.

- 3.1 Elementos que integran la investigación**
- 3.2 Muestra**
 - 3.2.1 Objetivos**
 - 3.2.2 Recopilación de Datos**
 - 3.2.3 Interpretación de Resultados**
- 3.3 Datos Generales de la Empresa Agencia de Viajes "X", S.A de C.V.**
- 3.4 Situación Administrativa Actual en la Agencia de Viajes "X",
S.A. de C.V.**
 - 3.4.1 Objetivos**
 - 3.4.2 Recopilación de Datos**
 - 3.4.3 Interpretación de Resultados**
- 3.5 Situación Actual en el Area de Ventas**
- 3.6 Objetivos de la Aplicación de el Control de Ventas**
- 3.7 Elementos que Integran el Control de Ventas**
 - 3.7.1 Organigrama**
 - 3.7.2 Descripción de Puestos**
 - 3.7.3 Diagrama de Flujo del Control de Ventas**
 - 3.7.4 Entrenamiento de el Personal**
 - 3.7.5 Aplicación Práctica de el Control de Ventas**
 - 3.7.5.1 Venta al Contado, con pago por concepto de
derechos de reservación**
 - 3.7.5.2 Venta al Contado**
 - 3.7.5.3 Reportes de las Gerencias**
- 3.8 Mantenimiento de el Control de Ventas**

CAPITULO III

CASO PRACTICO APLICACION DE UN CONTROL DE VENTAS EN LA AGENCIA DE VIAJES "X", S.A. DE C.V.

3.1 Elementos que integran la investigación

Antes de elaborar un Control de Ventas específico para la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.; con el fin de mejorar las operaciones que realiza el Personal en la Gerencia de Ventas y que a su vez repercute de igual forma en la calidad de los servicios que proporciona en el mercado, contrarrestando adecuadamente los esfuerzos que la competencia ha llevado a cabo para aumentar la calidad en la prestación de sus servicios; se efectúa una pequeña investigación en diez Agencias de Viajes semejantes a la empresa donde se desarrolla la parte práctica del presente trabajo. La mencionada investigación, pretende obtener la información siguiente:

Si las Agencias contenidas en la muestra, cuentan con un Control de Ventas y las desventajas o beneficios que les ha proporcionado, ó si por el contrario, careciendo de él planean su implementación y en cuánto tiempo.

Por lo que respecta a la empresa Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., se desarrolla en ella a su vez, otra investigación que sirva de base para elaborar su Control de Ventas, con el propósito de establecer la situación administrativa que

presentan las actividades que se realizan en el Area de Ventas y su repercusión en el desempeño de el Personal de la misma Gerencia. Por ejemplo: ¿cuáles son las características de las principales funciones que desempeña el Personal en la Gerencia de Ventas ¿cómo se encuentran vinculadas las funciones que realizan, el personal de la Gerencia de Ventas, de la Gerencia de Operaciones y de la Gerencia Administrativa en la actividad de la venta de servicios al cliente?, etc.

De esta forma, los resultados de la mencionada información nos permiten establecer las debilidades, fuerzas amenazas y oportunidades, que presenta la situación administrativa de la Gerencia de Ventas en la Agencia de Viajes, frente a la competencia.

El desarrollo del caso práctico consta de tres partes básicamente:

- 1) situación administrativa que presenta la competencia en el Area de Ventas,
- 2) situación administrativa que presenta la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., en la Gerencia de Ventas y ;
- 3) elaboración, aplicación y mantenimiento del Control de Ventas en la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.

3.2 Muestra

La integran: 1) Viajes Omega S.A., 2) Viajes ATB S.A., 3) Viajes Club Exclusivo S.A., 4) Viajes Mayers S.A., 5) Viajes Copenhague S.A., 6) Viajes Venecia S.A., 7) Agencia de Viajes Internacionales S.A., 8) Agencia de Viajes Belini S.A. 9) Viajes Leibnitz S.A., y 10) Viajes Wilhelm S.A.

Las dos Agencias de viajes competidoras más importantes para la empresa, es la Agencia de Viajes Internacionales S.A., y la Agencia de Viajes Belini S.A., las cuales, tienen una muy buena imagen en el mercado con base en la buena calidad del servicio que ofrecen a sus clientes.

Por lo que respecta a las restantes Agencias, aunque ofrecen precios atractivos en la venta de sus servicios, su imagen en el mercado no es buena debido a su falta de seriedad para cumplir con un servicio para el cual se les ha contratado (retraso en las salidas de las visitas guiadas, equivocaciones en los boletos, etc.).

Por último, se establece que la empresa objeto de estudio de el presente trabajo a la que denominamos Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.; cuenta con características semejantes en tipo de organización, tamaño, estructura administrativa, servicios que vende, participación en el mercado, antigüedad en el mismo, etc.; a las que presentan las empresas que conforman la muestra.

3.2.1 Objetivos

- 1. Determinar que porcentaje de empresas similares a la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., utilizan en el desarrollo de sus actividades un Control de Ventas.**
- 2. Saber si la competencia obtiene algún beneficio en el uso de un Control de Ventas.**

3. Establecer en que tiempo las Agencias de Viajes que carecen de un Control, llevarán a cabo su instalación.

3.2.2 Recopilación de Datos

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizan son: la entrevista y el cuestionario.

Antes de efectuar la mencionada entrevista al Personal encargado de la Administración en las Agencias de Viajes que conforman la muestra o sea, al Gerente General, al Gerente de Ventas, al Gerente Administrativo, al Gerente de Operaciones y a un auxiliar que se encuentre bajo las órdenes de alguno de los Gerentes mencionados anteriormente y que desempeñe actividades administrativas se les debe explicar que la información que proporcionan sirve al propósito de elaborar la tesis con el tema: "Aplicación de un Control de Ventas en una Agencia de Viajes".

La duración de la entrevista con cada persona es de aproximadamente de 15 a 20 minutos, realizándose el mencionado instrumento de recolección de datos a la totalidad de la muestra en dos meses y medio. Lo anterior acontece, debido a que las entrevistas se deben de concertar mediante cita previa con cada uno de los ejecutivos.

Durante la misma entrevista, se debe de realizar el cuestionario que se muestra en el anexo No. 1.

3.2.3 Interpretación de Resultados

Al realizar la entrevista en la diez Agencias de Viajes que integran la muestra, se obtuvo a través de la aplicación del cuestionario, la información siguiente:

En la pregunta No. 1 se tiene:

20% de las empresas cuentan con un Control de Ventas, siendo éstas: la Agencia de Viajes Internacionales, S.A. y la Agencia de Viajes Belini, S.A. 80% de las empresas que conforman la muestra no utilizan en el ejercicio de sus operaciones un Control de Ventas.

Con respecto a la pregunta No. 2:

El 100% de las empresas que cuentan con un Control de Ventas contestaron que en su operación, ha aumentado el volumen y la calidad de los servicios vendidos; con un menor desperdicio de materiales y de tiempo en el cual se brinda el servicio.

Por su parte, los resultados en la pregunta No. 3 son:

El 40% de las empresas que forman la muestra y no operan con un Control de Ventas, han planeado llevar a cabo su implementación a corto plazo es decir, en aproximadamente dos años. Las restantes no saben que decisión tomará la Agencia respectiva a corto o a largo plazo.

Así mismo, se estableció que para los ejecutivos a cargo de la Administración en las Agencias de Viajes que cuentan en su operación con un

Control de Ventas éste, ha sido beneficioso debido a que ha incrementado el volumen de los servicios proporcionados a los clientes al igual que su calidad.

Por su parte, aquellas Agencias que carecen de un Control de Ventas que representan el 80% de la muestra, aunque reconocen los beneficios de su aplicación, no cuentan con recursos económicos suficientes para contratar una asesoría externa que lo lleve a cabo, razón por la cual la mitad de las mencionadas empresas piensan preparar el estudio pertinente para lograr su implementación, contando con sus propios recursos materiales, técnicos y humanos, en un corto plazo (1 - 2 años).

Aunado a lo anterior, que en la actualidad en las empresas es más viable que la Gerencia General autorice el uso de recursos económicos en la planeación de la comercialización en el Area de Ventas que aún en actualizar o modificar administrativamente la citada Area.

Una de las principales razones para que se piense en el uso de un control de Ventas -según los representantes de las mencionadas empresas-, es que la empresas que no cuentan con uno, ven en él, una opción para disminuir los costos de operación (sueldos, papelería, desperdicios, luz, retrasos, etc.), obteniendo mayores beneficios económicos de los recursos humanos, técnicos y materiales de que disponen. Lo que a su vez incrementaría la competitividad de los servicios turísticos que venden en el mercado.

3.3 Datos Generales de la Empresa Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.

La empresa Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., se encuentra clasificada entre sus similares en el sector, por su tipo de organización como Tour Operadora es decir, opera sus propios programas de viajes, con equipo propio o bien subcontratándolo con operaciones terrestres locales. Así mismo, el Tour Operador vende sus propios programas mediante las Agencias de Viajes detallistas, y directamente al turista en sus oficinas de venta al público.

Originándose como negocio de tipo familiar, en la actualidad cuenta con sólo un año de experiencia como empresa especialista del sector turístico al utilizar, reunir y ofrecer servicios que se comercializan en el mercado turístico.

Su competencia la constituyen Agencias de Viajes Tour Operadoras por su organización; que ofrezcan servicios que se sitúen principalmente en el D.F.; centro y sur de México; noroeste y sureste de E.U.A., y brinden sus servicios a clientes que realizan sus viajes principalmente por motivos de placer, descanso, salud así como aquellas personas que por motivos de negocios o de trabajo se desplacen regularmente entre largas distancias en el menor tiempo posible, en México y en el extranjero.

Las dos Agencias competidoras más importantes se encuentran ubicadas en el D.F. y son: 1) Agencia de Viajes Internacionales S.A., 2) Agencia de Viajes Belini S.A., las cuales han prestado una atención importante a su imagen y al servicio que brindan aunque en precios, la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., es más competitiva que ambas.

No obstante lo anterior, la empresa se ha planteado como un objetivo a corto plazo el eficientar cada vez más su estructura administrativa -debido a que en la actualidad no cuenta con una estructura organizacional es decir, carece de análisis de puestos, manual de procedimientos, etc.-, situación que a mediano y a largo plazo se espera le rinda mayores beneficios en su operación diaria y repercuta positivamente en la calidad de los servicios que vende, y por consiguiente en su posición ante la competencia en el mercado. Debido, a que el propietario considera que cualquier esfuerzo dirigido hacia el logro de un mayor rendimiento en su inversión, representa un interés prioritario para la Agencia.

Finalmente, la Agencia sabe que sus clientes requieren de la misma, el que sea una empresa especializada que les permita ahorrar esfuerzos, tiempo y dinero, al encontrar un asesor de viajes que de manera profesional, satisfaga sus necesidades, obteniendo orientación y apoyo en las situaciones en que lo necesiten. Contribuyendo a lo anterior, el énfasis que emplea la Agencia en la atención personalizada en la venta de sus servicios, en cuyo trato hay un constante esmero por servir cada vez mejor al cliente. De esta forma, la empresa toma como su misión la siguiente:

Especializarse en el ofrecimiento de servicios turísticos óptimos.

Sin olvidar sus objetivos organizacionales:

- 1) Ofrecer los servicios turísticos que el mercado demande.**

- 2) Obtener una posición competitiva en el mercado turístico, mantenerla e incrementarla.
- 3) Reconocer la importancia del desempeño del Personal en la empresa.

Los servicios turísticos que la empresa Agencia de viajes "X", S.A. de C.V., ofrece en el mercado son los siguientes:

- 1) Alojamiento
- 2) Transportación
- 3) Renta de Autos
- 4) Renta de Autobuses
- 5) Circuitos Turísticos
- 6) Excursiones
- 7) Paquetes
- 8) Guías e Intérpretes
- 9) Espectáculos
- 10) Congresos
- 11) Seminarios, etc.

3.4. Situación Administrativa Actual en la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.

Como se menciona anteriormente, lo relativamente reciente del inicio de las operaciones de la empresa en el mercado turístico, la dedicación a la promoción de sus servicios y al desarrollo de nuevos productos entre otras

razones, han propiciado -en opinión del dueño-, que no hayan tenido lugar esfuerzos más serios para establecer una estructura administrativa que facilite un claro concepto de los deberes y actividades más importantes, una área delimitada de autoridad y responsabilidad, etc.

Es decir, la empresa carece de un Organigrama actualizado, una descripción de puestos, un fluxograma, un Control de Ventas, etc. Por lo que la investigación que se desarrolla en la empresa, tiene como uno de sus propósitos el obtener la información necesaria para elaborar los elementos que integran la estructura de las funciones administrativas de la misma, y que son mencionados anteriormente.

Se pretende además, establecer las características que presentan las funciones que se desarrollan actualmente en la Agencia.

3.4.1 Objetivos

- 1. Especificar las funciones más importantes que desempeña el Personal en la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.**
- 2. Relacionar las actividades que se llevan a cabo en la Gerencia General, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Administrativa con las que se realizan en la Gerencia de Ventas, en específico en la operación de venta de servicios al cliente.**
- 3. Establecer la capacitación que recibe el Personal de la empresa.**

4. Mostrar si la estructura administrativa de el Area de Ventas propicia una adecuada comunicación de el resultado de las operaciones que se realizan en la misma, al Gerente General.

3.4.2 Recopilación de Datos

En la investigación, se aplican los instrumentos de recolección de datos como los son: la observación, el cuestionario y la entrevista, al Gerente General, al Gerente de Ventas, al Gerente de Operaciones y al Gerente Administrativo en la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., así como al Personal que se encuentra bajo sus órdenes. Diferenciándose las características de el contenido de los instrumentos de acuerdo con su puesto, sus conocimientos y experiencia.

La observación que se practica a los diversos Gerentes así como al Personal que trabaja bajo sus órdenes tiene una duración de 40 horas, durante una semana. Se utiliza esta técnica debido a que permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados es decir, nos facilita el saber como desarrollan sus actividades administrativas los ejecutivos y empleados, las características que poseen las operaciones que se realizan en la empresa, captar las condiciones de trabajo, percibir el espíritu de grupo, pugnas entre el Personal, tiempos de ocio, ampliar los datos sobre algún procedimiento, clases de problemas que habitualmente se presentan, el tipo de errores que se cometen, los trámites que se siguen en determinados casos, tiempo para concluir cada operación, saber que trámites no fluyen adecuadamente, etc.

La observación es no participante es decir, aquella que se realiza con propósitos definidos para estudiar al grupo y en la que el observador permanece ajeno al mismo.

Por su parte, se utiliza el cuestionario debido a que, por sus características permite que se le efectúe a todo el Personal de la empresa en el mismo período además, su contenido se contesta en el momento en que se considera más oportuno, no obstruyendo alguna tarea importante o esencial en el momento en que se entrega para su contestación, lo que propicia que se obtenga una mayor calidad en las respuestas. El período de entrega de los cuestionarios es de una semana, debido al interés de la Gerencia General por saber los resultados.

Los cuestionarios que se aplican a los Gerentes contienen preguntas acerca de algunas de las actividades que se realizan en su Area, que afectan directamente a las que se efectúan en la Gerencia de Ventas y en específico a la operación de venta de servicios al cliente. Ver anexo 2, 3, 4 y 5.

Al personal que se encuentra bajo las órdenes de los Gerentes, se les realiza otra clase de cuestionario, en el que se les pide describir las características que presentan las actividades que desempeñan de forma diaria. Ver anexo 6.

Con respecto a la entrevista que se aplica al Personal de la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., ésta, tiene una duración de entre 20 a 30 minutos por cada integrante, dependiendo de las dudas que se presenten acerca del desempeño de las actividades que realizan.

La entrevista permite aclarar dudas acerca de nuestras impresiones en la observación y de las respuestas que el Personal dio en los cuestionarios. Es muy significativa debido a que permite obtener la opinión personal de cada uno de los integrantes de la Agencia acerca de la situación en que se encuentran las actividades que desarrollan en su respectiva Área (Gerencia General, Gerencia de Operaciones, y Gerencia Administrativa) y que se encuentran relacionadas con las que se realizan en la Gerencia de Ventas, en específico con la operación de Venta de servicios al cliente; con base en el conocimiento que tienen de las características de operación, el manejo diario de los elementos administrativos que a su juicio podrían ser conservados o modificados, para obtener resultados más eficientes en sus actividades; de igual forma se pueden verificar los detalles de las funciones por las que son responsables, directamente en su lugar de trabajo, etc.

3.4.3 Interpretación de Resultados

La recopilación y análisis de los datos obtenidos en la aplicación de la observación, el cuestionario y la entrevista efectuadas al Personal de la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., tiene como propósito el conocer las características actuales en forma general, que presentan sus actividades administrativas; elaborar un organigrama actualizado de la empresa, descripciones de puestos, los cuales son elementos entre otros, que facilitan que en la Agencia se elabore una estructura organizacional que propicie la aplicación de un Control de Ventas.

De esta forma, al recabar la información con los diferentes Gerentes así como con el Personal que se encuentra bajo sus órdenes se establece:

El 80% del Personal no cuenta con una clara delimitación de las actividades que debe de realizar en su respectiva área, por escrito. Es decir, las operaciones diarias en su mayoría, las realizan más de forma empírica que respetando los requerimientos de una estructura administrativa.

70% del Personal carece de una definición adecuada en la autoridad y responsabilidad que debe de ejercer en el desempeño diario de sus tareas, debido a que con frecuencia los subordinados reciben órdenes confusas y contradictorias de una o dos personas, lo que provoca el retraso en la ejecución de una actividad, así como un aumento en los gastos de operación al tener que repetir un procedimiento para su correcta aplicación, ocasionando un gasto adicional en recursos humanos, técnicos y materiales.

El 55% de los empleados que conforman la empresa, presentan una baja motivación en el desempeño de sus tareas a causa de que al no poseer una delegación de autoridad congruente, frecuentemente tienen que reportar los resultados de las funciones que realizan a dos personas, lo que provoca una incorrecta evaluación de la forma en que realizan sus actividades.

Por su parte, el 100% de el Personal no recibe capacitación lo que ha provocado que los respectivos Gerentes adolezcan de una sobre carga de trabajo ya que además de desempeñar sus funciones tienen que orientar constantemente a sus subordinados en las tareas que deben de realizar así como, en la toma de decisiones que por su carácter y magnitud ellos mismo pueden tomar. Esto es, la toma de decisiones se encuentra demasiado centralizada en las Gerencias ya que existe una marcada resistencia de la gente para tomar decisiones por temor a

equivocarse y a las consecuencias que ésto puede ocasionar. Afectando entre otros aspectos, la fluidez en la secuencia de las operaciones y el desarrollo del Personal que por su capacidad y conocimientos pueda desempeñar actividades de dirección.

De igual forma, se estableció la interrelación que guardan las actividades que se efectúan en la Gerencia General, en la Gerencia de Operaciones y en la Gerencia Administrativa; con las que se realizan en la Gerencia de Ventas -en especial, en la operación de venta de servicios al cliente-.

Finalmente, se obtuvo con base en la opinión de los diferentes Gerentes de la empresa; que la existencia de una estructura administrativa que facilite la definición de funciones de Personal y su correspondiente autoridad y responsabilidad, es esencial para eficientar las operaciones diarias lo que a su vez, se espera repercuta favorablemente en la calidad del servicio que se proporciona al cliente.

3.5 Situación Actual en el Area de Ventas

Los clientes que solicitan o requieren de los servicios turísticos que ofrece la empresa Agencia de Viajes "X" S.A. de C.V., son personas que realizan sus viajes por motivos de placer, descanso, salud, negocios, trabajo, etc., (nacionales como extranjeros).

Es decir, entre sus clientes se encuentran: familias, profesionistas, estudiantes, asociaciones con fines recreativos, empresas, etc.

La empresa es consciente de que sus clientes requieren que la calidad de los servicios que compren les permita ahorrar esfuerzos, tiempo y dinero al ser atendidos por profesionales los cuales, les brinden orientación y apoyo para realizar su viaje con los menores contratiempos posibles.

Con base en lo anterior, la empresa adopta como su misión la siguiente:

Especializarse en el ofrecimiento de servicios turísticos óptimos

Aunque la empresa desde su reciente operación en el mercado no ha pasado por alto la importancia que representa el brindarle un adecuado servicio al cliente, sus acciones se han visto dirigidas en el Area de Ventas, hacia el obtener y brindar sus servicios hacia un número mayor de clientes a través de diversas promociones, y en la contratación con los proveedores turísticos, a obtener de ellos los servicios idóneos para el mercado que se ha esforzado en acrecentar.

Situación entre otras, que ha desviado su atención en el sentido de poseer una estructura administrativa en Ventas acorde a sus necesidades actuales, que le proporcione resultados eficientes en la ejecución de sus actividades diarias. Es decir, carece de manual de procedimientos, capacitación continua dirigida hacia el Personal, Control de Ventas, etc.

Razón por la cual, la Gerencia General de la empresa con base en las características administrativas que posee un Control de Ventas y en los resultados de la investigación presentados anteriormente, ve en la operación de el mencionado Control un medio a través del cual, puede mejorar las funciones

administrativas que se realizan en el Area de Ventas, en especial en la venta de servicios al cliente.

Lo que es congruente con la empresa, debido a su actitud orientada hacia la satisfacción de cliente en la prestación de sus servicios. Lo que en su momento le ha permitido obtener prestigio y reconocimiento en el mercado, así como clientes cautivos.

Lo anterior tiene especial significación, debido a que los servicios que vende la empresa no son de primera necesidad razón por la cual, la misma, se esfuerza constantemente en brindarle la mejor atención posible al cliente cautivo y al que está en vías de serlo. Contrarrestando a la vez, las estrategias de la competencia dirigidas a acrecentar cada día más su mercado. (precios atractivos, promociones, etc.).

De esta forma, la aplicación de un Control de Ventas en la empresa le facilita el mantener y acrecentar su posición competitiva en el mercado debido a los beneficios que produce el mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes, y que es una de las mejores publicidades, es decir, la que se da "de persona a persona". Aunado a que en la actualidad, la empresa se publicita en revistas turísticas de forma quincenal.

Otra ventaja de dicho Control es la que al disminuir el tiempo que el Personal dedica a sus labores diarias, debido a un uso más eficiente de su tiempo; pueda dedicar una atención secundaria en el desarrollo de otros proyectos que

produzcan utilidades a la compañía, como lo es la apertura de nuevos segmentos de mercado, etc.

Durante la elaboración del Control de Ventas es necesario mantener una comunicación permanente con los Gerentes de las Areas afectadas. De forma tal, que se mantengan actualizados de los avances logrados y puedan proporcionar sugerencias para su mejora. Siendo necesario hacer una presentación completa del procedimiento propuesto para que en caso necesario, se efectúen los ajustes pertinentes. Es importante su aprobación debido a que las autoridades superiores por lo general, confían en un grado considerable, en la opinión que puedan darles los jefes directos. Sin olvidar que la misma comunicación, deben mantener los Gerentes con sus empleados es decir, alentando sus sugerencias, evitando imponer sino convencer de los beneficios de su operación.

El procedimiento del Control de Ventas facilita que la empresa cuente con una estructura administrativa debido a que para su operación es necesario elaborar las descripciones de puestos de la Agencia, la actualización de su organigrama; estableciendo las funciones específicas del Personal, la responsabilidad y autoridad asignadas a cada puesto así como el instructivo del procedimiento del Control de Ventas.

El control de Ventas se origina en la Gerencia de Ventas desde el momento en que el vendedor atiende al Cliente y se realiza la venta; siguiendo posteriormente su curso por la Gerencia Operativa donde se planea y proporciona el servicio(s) al cliente, y finalmente continua hacia la Gerencia Administrativa, donde se realiza el registro contable del respectivo servicio(s).

El delimitar las funciones de cada puesto, permite comparar el desempeño real con el requerido y proporcionarle la capacitación necesaria al Personal para que realice adecuadamente su trabajo, desviando lo menos posible la atención de sus superiores y además, el que sea evaluado correctamente.

Es decir, el presente Control de Ventas toma en cuenta entre otros aspectos: la naturaleza de los servicios que proporciona la empresa, su tamaño, su estructura administrativa, la selección de Personal calificado para su aplicación y su capacitación, las políticas de venta de la empresa, su misión y objetivos organizacionales.

Así mismo, se compone de: 1) características del procedimiento donde se plantea que personas deberán llevar a cabo las tareas y de qué forma, 2) el diseño de informes y las medidas empleadas para: a) proteger los activos, b) obtener la confiabilidad de la contabilidad, c) promover y juzgar la eficiencia en las operaciones de venta y d) facilitar el cumplimiento de las políticas de el Control de Ventas, las cuales cuentan con la aprobación de la Gerencia General.

De forma general, todas las personas participantes deberán de conocer el sistema para que lo comprendan y faciliten su puesta en práctica y resultados, y de forma particular la responsabilidad y autoridad asignadas a su puesto. Para lo cual, las características del procedimiento deben quedar plasmadas por escrito de forma tal, que todo el Personal pueda resolver las dudas que tenga acerca del mismo en los documentos que lo describen, los que deberán de estar permanentemente actualizados.

3.6 Objetivos de la aplicación de el Control de Ventas

- 1. Realizar un Control de Ventas que sea congruente a la misión de la empresa que es: "especializarse en el ofrecimiento de servicios turísticos óptimos"; y con los objetivos organizacionales: 1) ofrecer los servicios turísticos que el mercado demande, 2) obtener una posición competitiva en el mercado turístico, mantenerla e incrementarla y 3) reconocer la importancia de el desempeño del Personal en la empresa.**
- 2. Operar un Control de Ventas acorde a las características administrativas de la Agencia de Viajes "X", S. A. de C.V.**
- 3. Optimizar las actividades que lleve a cabo el Personal en la Gerencia de Ventas.**
- 4. Mantener e incrementar el mercado cautivo ofreciendo un mejor servicio.**
- 5. Enfrentar de forma adecuada a la competencia.**
- 6. Incrementar la calidad y la cantidad de los servicios vendidos a través de un manejo más eficiente de los recursos humanos, técnicos, y materiales con los que cuenta la Gerencia de Ventas.**
- 7. Reforzar la buena imagen de la empresa proporcionando un mejor servicio al cliente.**

3.7 Elementos que integran el Control de Ventas

Con base en lo planteado en el punto 3.6 se desarrolla un Control de Ventas, que pretende proporcionar el procedimiento y las técnicas administrativas necesarias para mejorar las funciones que realiza el Personal en la Gerencia de Ventas, en especial en la operación de venta de servicios al cliente.

El Control de Ventas consta de los siguientes elementos:

Políticas de el Control de Ventas

Son los estándares contra los cuales evaluamos la operación de el Control de Ventas aplicando en su caso, las correcciones pertinentes.

Características Generales de el Control de Ventas

En él se muestran los elementos que lo forman y la interrelación que guardan. Tomándose en cuenta para su elaboración: las políticas de el Control de Ventas que son congruentes con la misión y los objetivos de la empresa, la ubicación de los empleados, la naturaleza de los servicios, el tamaño de la empresa, su estructura administrativa, la autoridad y responsabilidad en el desempeño de las funciones de el Personal, el registro de los ingresos para la adecuada elaboración de los Estados Financieros, las autorizaciones en las transacciones, la documentación necesaria para que las operaciones se desarrollen de acuerdo a las políticas, autoridad, y responsabilidad establecidas en el procedimiento, entre otros aspectos.

A continuación se plantean las características de el Control de Ventas desde el momento en que el cliente contrata un servicio con la Agencia para lo cual, previamente es asesorado por un agente de ventas o vendedor acerca de algún servicio que desee comprar. En la aplicación práctica de el Control de Ventas se ejemplifican dos servicios que son:

- 1) Venta del Servicio de excursión EX-3 "Aventura por el Sur de México" (dos pagos con tarjeta de crédito) y
- 2) Venta del servicio de paquete PA-1 "Visite Hualulco" (un pago con tarjeta de crédito).

El cliente llega a la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., y solicita información de los dos servicios anteriormente citados al agente de ventas o vendedor. La mencionada información la elabora el Auxiliar de Contratación de servicios y es aprobada por el Supervisor de Reservaciones y el Gerente de Ventas, y es enviada al vendedor para la realización de su trabajo.

En el momento en que el cliente solicita el servicio, el vendedor elabora la pre-solicitud de ventas, la cual contiene: nombre, razón social, domicilio de la persona que solicita el servicio, clase de servicio(s), valor unitario, importe total y fecha, entre otros requisitos.

Elaborada la pre-solicitud de venta, el agente de viajes lleva dicho documento al cajero para que elabore la factura o recibo que corresponda para lo

cual, habrá solicitado antes la autorización bancaria con la tarjeta que el cliente le entrega en ese momento.

Posteriormente, el cajero entrega al cliente previo pago: su tarjeta de crédito, copia del pagaré de la tarjeta bancaria, original de la factura de ventas o del recibo de ventas según sea el caso; el vendedor entrega los boletos, cupones de hotel, etc.; es decir, los documentos que correspondan de acuerdo al servicio pactado.

En este momento con base en la información que generó, el mismo vendedor, elabora el informe diario de solicitud de servicios que envía al Supervisor de Reservaciones y al Gerente de Ventas para su autorización respectiva. Posteriormente, el Gerente de Ventas lo envía ya aprobado, al Gerente de Operaciones, con el fin de que éste último autorice el otorgamiento del servicio(s) que el cliente ha solicitado (traslados, visitas guiadas, excursiones, etc.).

La Gerencia de Operaciones recibe los requerimientos de sus servicios por medio de la computadora, desde el momento en que se efectúa el cobro de el servicio -ésta información es generada por la Gerencia de Ventas- ; no obstante, la Gerencia de Ventas tiene la obligación de mandarle un informe diario por escrito a la primera, con los requerimientos de los servicios que ha vendido.

El Gerente de Operaciones recibe el documento anterior, que le sirve entre otros, para la elaboración del reporte mensual que manda al Gerente General. Este reporte u hoja de servicios contiene entre otros datos: 1) servicios que le

solicitan, 2) personas a quienes se les deberá proporcionar los servicios, 3) día, lugar, hora, duración en que es otorgado el servicio. Dicho reporte el Gerente de Operaciones lo envía al Supervisor de Operaciones para la planeación, programación y operación de los servicios. Posteriormente, el Supervisor de Operaciones entrega a los guías, conductores, etc; la orden del itinerario que deberán de seguir.

Por su parte el cajero, al recibir el pago del servicio por parte del cliente, lo registra en el reporte diario de ingresos y egresos en caja, que él mismo elabora. En el cual, el Supervisor de Contabilidad firma acuse de recibo, en el momento que reciba para su registro: original del pagaré bancario, (en las dos clases de venta), 2 copias de la factura de ventas, en caso de la venta del paquete o dos copias del recibo de ventas en caso de venta de la excursión.

El Supervisor de Contabilidad elabora con base en los documentos que le entregó el cajero, el registro de las pólizas de ventas, diario, ingresos y egresos. Es su obligación el entregar los documentos originales de los pagarés bancarios, etc; al Supervisor de Crédito y Cobranza para su realización, anexando copia de la factura de ventas o recibo de ventas según sea el caso. De las que conservará una copia donde solicitará acuse de recibo. Después el Supervisor de Crédito y Cobranza, autoriza su cobro y los entrega al mensajero, él que firma acuse de recibo.

El mensajero, al cobrar los documentos y recibir del Banco la ficha de depósito debidamente sellada la llevará a la empresa y entregará copia de la misma al Supervisor de Crédito y Cobranza, para que la registre en el reporte de

cobranzas. Posteriormente, el mensajero entrega a el cajero, el original de la ficha de depósito, solicitándole acuse de recibo en la lista que ampara los documentos de cobranza. El cajero de igual forma, la registra en su reporte diario de ingresos y egresos en caja. Dicha ficha de depósito que ha sido sellada en el Banco, la entrega al Supervisor de Contabilidad para que proceda a su registro, al que requiere acuse de recibo.

Es responsabilidad de el Supervisor de Contabilidad, con base en la información anterior, llevar a cabo los registros contables de forma eficiente; propiciando que la información anterior, se refleje adecuadamente en el Estado de Resultados. El cual, envía al Gerente Administrativo de forma mensual.

En el caso de la venta del paquete PA - 1 "Visite Huatulco" la operación consta de un sólo pago por lo que el procedimiento de su registro es el mostrado anteriormente. En el caso de la venta de la excursión, se llevará a cabo un segundo pago por lo que la operación de cobranza y registro tendrá que volver a repetirse.

Por otra parte, la información que le proporcionen el Supervisor de Contabilidad y el Supervisor de Crédito y Cobranzas, al Gerente Administrativo, que estará contenida en el Estado de Resultados y el reporte mensual de cobranzas, la supervisará y autorizará para que le sea enviada al Gerente General, anexando el reporte mensual de las actividades a su cargo; mostrando la posición financiera de la empresa a la fecha, en la que se encuentra, entre otros elementos la situación que presenta la Gerencia de Ventas y los resultados de el procedimiento del Control de Ventas en la empresa.

De igual forma, el Gerente de Ventas y el Gerente de Operaciones también elaborarán un reporte mensual y anual a semejanza de el Gerente Administrativo; que muestre la situación que guardan las actividades por las que son responsables, en los que se presenten los resultados obtenidos como consecuencia de la puesta en práctica de el Control de Ventas, al Gerente General.

3.7.1 Organigrama

El fin principal de los documentos es el que faciliten el conocimiento y comprensión de el Control de Ventas a las personas que lo aplican.

Es decir, los documentos especifican por escrito que trámites tienen que realizarse para la correcta aplicación de el Control de Ventas, qué personas deben realizarlos y cuál puesto ocupan en la estructura de la empresa. (Ver Organigrama en el Anexo No. 7).

3.7.2 Descripción de Puestos

Gerente General

Puestos que dependen de él: Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones y Gerente Administrativo.

Funciones o Actividades:

1. Desarrollar y ejecutar las políticas, procedimientos, presupuestos y programas necesarios para el logro de los objetivos organizacionales.

2. Autorizar aquéllos contratos y compromisos que sean necesarios para el desarrollo de las actividades de la Agencia, en su faz operacional.
3. Responder, por los resultados administrativos, operacionales y financieros de la empresa.
4. Desarrollar y dirigir la organización funcional de la empresa, y establecer los deberes y responsabilidades del Personal a su cargo.
5. Autorizar los nombramientos, ascensos, retiros y despidos del Personal de la Agencia.
6. Velar por el mantenimiento de una excelente relación con las organizaciones laborales, y de que los compromisos estipulados en los contratos sean compatibles con las políticas establecidas.
7. Cuidar de que todos los fondos, bienes físicos y demás recursos estén debidamente salvaguardados y administrados.
8. Mantenerse permanentemente informado, sobre el progreso de todas las fases de las actividades llevadas a cabo por la Agencia y requerir los informes mensuales y anuales necesarios.

9. Coordinar con el Gerente de Ventas y el Gerente Administrativo el precio de venta de los servicios que ofrece la empresa. En lo cual, el Gerente General tendrá la última palabra.
10. Requerir en el momento que considere pertinente información de sus actividades, al Gerente de Ventas, Operativo y Administrativo.
11. Obtener de los Gerentes el informe mensual y anual de la situación que guardan las operaciones de la Gerencia por la que son responsables. En los cuales, supervisará entre otros aspectos funcionales, los resultados obtenidos en ventas.
12. Contar en su propio archivo, con el original de los informes mensuales y anuales, entre otros documentos; que le envían el Gerente de Ventas, el Gerente de Operaciones y el Gerente Administrativo.
13. Otras.

Puesto: Secretaria
Reporta a: Gerente General
Puestos que dependen de él: Ninguno

Funciones o Actividades:

1. **Auxiliar al Gerente General en todo lo relacionado a las actividades secretariales que se llevan a cabo en la Gerencia General.**
2. **Atender a los teléfonos, recibir y entregar mensajes.**
3. **Tomar y transcribir dictados, memos, etc; de el Gerente General.**
4. **Controlar archivo de la Gerencia General.**
5. **Recibir y mandar correspondencia interna y externa de la Gerencia.**
6. **Dar a conocer por escrito, las órdenes de el Gerente General a el Personal.**
7. **Recibir peticiones por escrito, del Personal hacia el Gerente General.**
8. **Recibir los reportes e informes que envían a la Gerencia General, el Gerente de Ventas, de Operaciones y el Administrativo de la empresa.**
9. **Programar citas.**
10. **Mantener actualizada la Agenda de la Gerencia.**
11. **Otras.**

Puesto:	Gerente de Ventas
Reporte a:	Gerente General
Puestos que dependen de él:	Supervisor de Reservasiones

Funciones o Actividades:

- 1. Desarrollar, conjuntamente con el Gerente General, las políticas y programas de venta de la Agencia.**
- 2. Planificar, coordinar, y dirigir las actividades de venta en la agencia.**
- 3. Recomendar los programas de promoción y venta para los servicios que vende la empresa.**
- 4. Propiciar y mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.**
- 5. Verificar que el Supervisor de Reservasiones cuente con la información necesaria para el desempeño de sus actividades.**
- 6. Supervisar y autorizar las investigaciones de mercado, la planeación, programación, desarrollo y presupuestación de los servicios que vende la Agencia así como la contratación de los servicios con los proveedores (hoteles, líneas aéreas, etc.).**
- 7. Aprobar la planeación, coordinación y operación de las actividades de reservasiones.**

Puesto: Gerente de Ventas
Reporte a: Gerente General
Puestos que dependen de él: Supervisor de Reservaciones

Funciones o Actividades:

- 1. Desarrollar, conjuntamente con el Gerente General, las políticas y programas de venta de la Agencia.**
- 2. Planificar, coordinar, y dirigir las actividades de venta en la agencia.**
- 3. Recomendar los programas de promoción y venta para los servicios que vende la empresa.**
- 4. Propiciar y mantener buenas relaciones con clientes y proveedores.**
- 5. Verificar que el Supervisor de Reservaciones cuente con la información necesaria para el desempeño de sus actividades.**
- 6. Supervisar y autorizar las investigaciones de mercado, la planeación, programación, desarrollo y presupuestación de los servicios que vende la Agencia así como la contratación de los servicios con los proveedores (hoteles, líneas aéreas, etc.).**
- 7. Aprobar la planeación, coordinación y operación de las actividades de reservaciones.**

8. Enviar al Gerente de Operaciones el informe diario de los servicios que fueron contratados por el clientes para que le sean proporcionados (traslado a aeropuerto, visitas guiadas, etc.).
9. Solicitar al Supervisor de Reservas, información acerca de las funciones por las que es responsable en el momento que considere pertinente.
10. Autorizar el reporte mensual que manda al Gerente General informándole de la situación que guardan las actividades en la Gerencia de Ventas con los comentarios pertinente, en su caso.
11. Es responsable de guardar una copia en el archivo de su Gerencia de los informes mensuales y anuales que manda al Gerente General.
12. Otras.

Puesto: Supervisor de Reservasiones
Reporta a: Gerente de Ventas
Puestos que dependen de él: Vendedores (as)

Funciones o Actividades:

1. Dirigir las actividades relacionadas con las reservasiones de los servicios solicitados por los clientes.
2. Desarrollar conjuntamente con el Gerente de Ventas las políticas de reservasiones.
3. Obtener de el Gerente de Ventas su autorización en la planeación y coordinación de las actividades de reservación.
4. Verificar que los vendedores brinden el servicio(s) de reservación(es) que el cliente solicitó.
5. Coordinar una capacitación permanente hacia los vendedores (cursos de venta, de manejo de computadoras, etc.).
6. Vigilar que la información que se encuentre en pantallas sea clara, accesible y oportuna para ofrecer un servicio de calidad; facilitándole al mismo tiempo a la Gerencia de Operaciones el rápido acceso a la información de los servicios que deberá proporcionar. Los datos mencionados son generados por los vendedores(as).

7. **Enviar al Gerente de Ventas un reporte diario de los servicios vendidos y otro mensual.**
8. **Asesorar al Gerente de Ventas en la planeación programación y desarrollo de los servicios que son vendidos por la Agencia así como en las actividades relacionadas con la negociación y contratación de los servicios con los proveedores.**
9. **Otras.**

Puesto: Auxiliar de Contratación de Servicios
Reporta a: Supervisor de Reservasiones
Puestos que dependen de él: Ninguno

Funciones o Actividades:

1. Apoyar al Supervisor de Reservasiones en las actividades relacionadas con las investigaciones de mercado, la planificación, programación y desarrollo de los servicios que vende la Agencia. En general, en todas aquellas actividades que estén relacionadas con la función de la contratación de servicios.
2. Mantener actualizado el directorio de proveedores turísticos.
3. Solicitar citas personales con los diferentes proveedores de servicios turísticos a nombre del Supervisor de Reservasiones y de el Gerente de Ventas.
4. Presentar para su conocimiento y aprobación al Supervisor de Reservasiones, un informe mensual que muestre la situación de las actividades de la contratación de servicios.
5. Es su responsabilidad, mantenerse permanentemente informado acerca de las disposiciones que en política turística emita la Secretaría de Turismo y que afecten en el desarrollo de sus funciones a la Agencia de Viajes.
6. Otras.

Puesto:	Vendedor
Reporta a:	Supervisor de Reservaciones
Puestos que dependen de él:	Ninguno

Funciones o Actividades:

1. Apoyar al Supervisor de Reservaciones para brindar al cliente el servicio que se le ha vendido.
2. Dar al cliente la información acerca de los diversos servicios que brinda la agencia de forma solícita y amable coadyuvando al logro de la venta.
3. Verificar en pantalla si se cuenta con el servicio que le solicita el cliente. En caso de efectuar la venta lo especificará en pantalla.
4. Es su responsabilidad que los datos contenidos en los formatos de ventas se encuentren correctos -dicha información está conformada por los datos del cliente y por las características específicas del servicio que se vendió-. El formato anterior lo llevará a cajas, para que el recibo o factura correspondiente sea elaborado.
5. Es su responsabilidad la captura oportuna en la computadora de los datos para efectuar las reservaciones que le soliciten.
6. Enviar el reporte diario de las ventas efectuadas al Supervisor de Reservaciones para su conocimiento y aprobación.
7. Otras.

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

Puesto: Gerente de Operaciones
Reporta a: Gerente General
Puestos que dependen de él: Supervisor de Servicios Operativos

Funciones o Actividades:

1. Es su responsabilidad la coordinación y operación de los servicios que, en los niveles local, nacional e internacional, brinde la Agencia a sus clientes.
2. Planear y coordinar los servicios receptivos (guías, excursiones, etc.).
3. Llevar a cabo, la planeación, programación y operación de los servicios de transportación terrestre; propios, o contratados a terceros.
4. Dirigir las actividades desarrolladas por el personal afectado a la unidad de operaciones: conductores, guías, etc.
5. Supervisar los servicios de mantenimiento de las unidades de transportación, propiedad de la Agencia.
6. Aprobar los registros y certificados requeridos en la operación de las unidades de transportación propiedad de la Agencia.
7. Vigilar la entrega de información oportuna al Gerente General, de la Gerencia de Operaciones y al Supervisor de Servicios Operativos para el desempeño de sus funciones.

8. Requerir la entrega diaria y oportuna de la hoja de solicitud de servicios a la Gerencia de Ventas, que deberá contener entre otros datos:
 - 1) servicios que se le solicitan,
 - 2) persona a quién se le proporcionarán,
 - 3) día, lugar, hora, duración, en que deberán de otorgarsele, etc.
9. Firmar el reporte mensual que envía a la Gerencia General, mostrando la situación en que se encuentran las funciones a su cargo.
10. Es responsable de contar con una copia en su archivo de los informes mensuales y anuales que envía al Gerente General.
11. Otras.

Puesto: Supervisor de Operaciones
Reporta a: Gerente de Operaciones
Puestos que dependen de él: Guías, conductores

Funciones o Actividades:

1. Proporcionar los servicios operativos que a nivel local, nacional e internacional, los clientes compren a la agencia; bajo la dirección del Gerente de Operaciones.
2. Auxiliar en la planeación y coordinación de los servicios -receptivos, guías, excursiones, etc.- al Gerente de Operaciones.
3. Planear, programar y operar los servicios de transportación terrestre; propios o contratados a terceros, en coordinación con el Gerente de Operaciones.
4. Controlar el desempeño de el personal que desarrolla sus actividades en la Gerencia de Operaciones (conductores, guías, etc.)
5. Obtener cotizaciones para el servicio de mantenimiento de las unidades de transportación propiedad de la Agencia, enterándolas a su superior.
6. Obtener y mantener vigentes los certificados y registros requeridos para la operación de las unidades de transporte.
7. Presentar un informe mensual ante el Gerente de Operaciones de las actividades por las que él es responsable.
8. Otras.

Puesto: Guías, Conductores
Reporta a: Supervisor de Servicios Operativos
Puestos que dependen de él: Ninguno

Funciones o Actividades:

1. Apoyar a la Gerencia de Operaciones en todo lo referente a la coordinación y operación de los servicios que, en los niveles local, nacional e internacional, brinde la Agencia a sus clientes.
2. Recibir del Supervisor de Servicios Operativos la orden del itinerario que deberán seguir (lugar donde se dirigirá la excursión, hora de salida, hora de llegada, etc.), Así mismo, deberán de cuidar de que el servicio se efectúe de la forma originalmente planeada.
3. Ser amable y atento con el cliente, proporcionándole los servicios que requiera.
- 4.- Cumplir y hacer cumplir las medidas de seguridad que eviten el riesgo de accidentes.
5. Es su responsabilidad brindar al cliente la información que solicite con respecto al viaje (lugares donde es conveniente efectuar compras, restaurantes, zonas de seguridad, información general de los lugares que visita, etc.).
6. Otras.

Puesto: Gerente Administrativo
Reporta a: Gerente General
Puestos que dependen de él: Supervisor de Contabilidad y Supervisor de Crédito y Cobranza

Funciones o Actividades:

1. Supervisar la aplicación de las políticas, procedimientos, programas y presupuestos que estén relacionados directamente con su área.
2. Vigilar la entrega de información oportuna al Gerente General, al Supervisor de Crédito y Cobranza y al Supervisor de Contabilidad.
3. Mantener la cartera vencida de la empresa al mínimo posible.
4. Señalar los asuntos por concepto de cobranza que merezcan intervención del abogado y perseguir su solución.
5. Proporcionar la cobertura adecuada a los activos de la empresa mediante los seguros necesarios así como tramitar las fianzas requeridas por la empresa.
6. Verificar el cumplimiento oportuno de pagos derivados de contratos efectuados con terceros.
7. Invertir los fondos y excedentes de la empresa según se requiera.

9. Presentar de forma mensual y anual los Estados Financieros de la empresa con la situación que guarda la misma a la fecha. Apoyándose en la información que le hacen llegar el Supervisor de Contabilidad y el Supervisor de Crédito y Cobranza.
10. Analizar los resultados de la empresa a través de las razones más importantes reflejadas en los Estados Financieros, emitiendo opiniones y proponiendo soluciones.
11. Coordinar y supervisar el pago de utilidades y el manejo de acciones referentes a los aumentos de capital.
12. Vigilar el desempeño del Personal a su cargo en la Gerencia Administrativa.
13. Es responsable de guardar una copia de los informes mensuales y anuales que envíe al Gerente General.
14. Supervisar las actividades de la Agencia en las áreas de las relaciones laborales; administración de salarios, seguridad social, prestaciones, pago de impuestos, etc.
15. Asesorar al Gerente General con respecto al precio de venta de los servicios que ofrece la Agencia.

16. Formular la proyección de los Estados Financieros a corto y a largo plazo, necesarios para planear la posición financiera de la empresa.

17. Otras.

Puesto: Supervisor de Contabilidad
Reporta a: Gerente Administrativo
Puestos que dependen de él: Cajero(a)

Funciones o Actividades:

1. Verificar la elaboración de los Estados Financieros mensuales y los anexos necesarios que soporten la veracidad y oportunidad de los datos que conforman los mismos -entre los que se encuentran los relativos a la actividad de ventas-. Envía dichos Estados Financieros, Balance General y Estado de Resultados al Gerente Administrativo de forma mensual.
2. Vigilar que la información que reciba de otras unidades y que afecte las actividades de registro contable sea oportuna y eficiente.
3. Establecer los sistemas y rutinas de registro de las operaciones de Contabilidad General.
4. Es su responsabilidad por lo que a registro se refiere que todos los saldos que forman parte de la contabilidad estén razonablemente correctos.
5. Entregar la información a la Gerencia Administrativa dentro de las fechas previamente establecidas. Teniendo al día las diversas obligaciones fiscales y vigilar que se cumplan en los términos y plazos establecidos por las leyes correspondientes.

6. Aprobar la incorporación total de la Contabilidad diaria a la máquina computadora.
7. Realizar cortes diarios de caja.
8. Otras.

Puesto: Cajero (a)
Reporta a: Supervisor de Contabilidad
Puestos que dependen de él: Ninguno

Funciones o Actividades:

1. Es responsable de los valores, que en efectivo o en documentos reciba o entregue a nombre de la empresa.
2. Mantener actualizado los saldos de las cuentas de cheques.
3. Efectuar los pagos a proveedores, personal, etc.; de acuerdo con fechas preestablecidas
4. Recibir del vendedor(a) el formato de pre-venta para la elaboración de la factura de venta o del recibo de venta. Verificando previamente el crédito bancario del cliente.
5. Entregar al cliente previo pago; original de la factura de venta o del recibo de ventas.
6. Elaborar el reporte diario de ingresos y egresos en caja.
7. Solicitar firma que acredite el acuse de recibo, en el reporte de ingresos y egresos en caja, por parte de el Supervisor de Contabilidad a la entrega de documentos, siendo sólo algunos de ellos: cheques, pagarés, factura de venta y sus dos copias, recibo de venta y sus dos copias, etc.

8. Obtener del mensajero, las fichas de depósito en bancos.

9. Otras.

Puesto: Supervisor de Crédito y Cobranzas
Reporta a: Gerente Administrativo
Puestos que dependen de él: Mensajero

Funciones o Actividades:

1. Es su responsabilidad llevar una adecuada supervisión de la cobranza en su unidad, buscando mantener el estándar de los días de cartera de clientes.
2. Recibir documentos -pagarés, cheques, entre otros- del Supervisor de Contabilidad para su cobro. Firma acuse de recibo.
3. Llevar el control de las cuentas por cobrar, programando los cobros a clientes, etc.
4. Conciliar la relación de antigüedad de saldos de clientes con los registros y documentos en poder del Gerente Administrativo.
5. Explicar los saldos vencidos.
6. Dar persecución de la cobranza por medio de:
 - a) llamadas telefónicas
 - b) cartas recordatorio y telegramas
 - c) aclaración por diferencias de pagos

7. Enviar con el mensajero oportunamente (el mismo día de su cobro), los comprobantes de cobranza al cajero. Solicitando acuse de recibo.
8. Confrontar los saldos de las cuentas de crédito y cobranza con las cifras del reporte diario de ingresos y egresos en caja y con los saldos en bancos que le proporciona el cajero.
9. Hacer llegar al Gerente Administrativo un reporte mensual ó en el momento en que el primero, lo considere conveniente; que muestre la situación de la cobranza.
10. Otras.

Puesto: Mensajero
Reporta a: Supervisor de Crédito y Cobranza
Puestos que dependen de él: Ninguno

Funciones o Actividades:

1. Es su responsabilidad en general, llevar y traer documentación de los diversos clientes a la empresa y viceversa. Así como a cualquier otra Persona o Institución que afecte en el desempeño de sus actividades a las funciones de la empresa.
2. Hacer cobros y pagos a los clientes o proveedores en cheque o en efectivo.
3. Efectuar depósitos y solicitar la certificación de los cheques en los bancos con los que opera la empresa, así como las fichas de depósito debidamente requisitadas. Los documentos anteriores los entrega a el cajero, previo acuse de recibo.
4. Recoger en las Instituciones de Crédito con las cuales existen nexos, la documentación correspondiente a: estados de cuenta, cheques devueltos, pagarés por préstamos directos y/o renovaciones, etc.
5. Requerir acuse de recibo a la entrega de cheques o efectivo y firmar acuse de recibo, a la entrega que efectúe de cheques, efectivo, pagarés, etc.
6. Otras.

3.7.3 Diagrama de Flujo del Control de Ventas

Muestra el flujo o movimiento de información en el Procedimiento del Control de Ventas.

Se utiliza un diagrama de flujos multicolumnar que refleja las respectivas Gerencias y departamentos que existen en la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.; representadas a través de diferentes columnas verticales paralelas. Esta forma de diagrama, es un medio para delinear el flujo de información y documentos a través de el sistema completo. Mostrando con claridad, las relaciones de las diferentes funciones y los puntos de verificación de el procedimiento. (Ver Diagrama de flujo en el Anexo No. 8).

3.7.4 Entrenamiento de el Personal

Uno de los elementos más importantes para el éxito de la aplicación de cualquier sistema de Control, es el que sea puesto en práctica por Personal calificado, que reúna los antecedentes y aptitudes necesarias para llevar a cabo las tareas que le sean asignadas de acuerdo a su puesto. No obstante sus conocimientos, deberá dársele un entrenamiento adecuado. Para lo cual, el superior con base en las características que presenta en el desempeño de sus funciones, -las que están contenidas en la descripción de puestos- podrá determinar que empleados deberán recibir un entrenamiento adicional y en que aspecto en específico.

Por otra parte, con el fin de ayudarle al Personal a desarrollar su capacidad para la toma de decisiones, el superior deberá de asignarles a sus subordinados obligaciones cuyo nivel de complejidad vaya creciendo gradualmente. Las cuales, están incluidas en la descripción de puestos y que realizan bajo su supervisión. A medida que los subordinados demuestren su capacidad, el superior abandonará paulatinamente la vigilancia y les delegará mayor responsabilidad, pero siempre actúen bajo la autoridad funcional del segundo.

Lo anterior tiene como centro a la motivación, como un elemento a través del cual el individuo mejorará el desempeño de su trabajo. Partiendo del supuesto de que la persona en general, requiere hacer uso de su capacidad y pericia de manera total y productiva, logrando satisfacer sus necesidades de reconocimiento por su actuación, promoción, innovación en sus tareas, asociación con sus compañeros de trabajo, participación en la toma de decisiones, aspiraciones

monetarias por su desempeño, etc; fomentándole una realización profesional que le permita involucrarse cada día más con su trabajo.

3.7.5 Aplicación Práctica de el Control de Ventas

Los servicios que se muestran a continuación son comprados por dos clientes pertenecientes al público en general.

3.7.5.1 Venta al contado, con pago por concepto de derechos de reservación

Pago a través de tarjeta de crédito, en la compra de el servicio de excursión: EX-3 "Aventura por el Sur de México", en la que por el mencionado servicio recibimos un primer pago por el 25% de la totalidad de la venta; por concepto de derechos de reservación. Esta modalidad no es venta a crédito, ya que la Agencia en el pago de sus servicios con el público en general sólo admite pago al contado ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito. Este primer pago lo realiza el cliente cuando desea "apartar" su lugar en una excursión, con una anticipación de 8 días antes de que el servicio sea proporcionado, con el objetivo de asegurar su lugar en un servicio por el que se presume existe una gran demanda. El segundo pago, se efectúa por el 75% de la totalidad de el servicio. Este debe realizarse por política de Control de Ventas, tres días antes de que la excursión parta con el fin de que se tenga derecho al otorgamiento de el servicio.

Documentos que contiene:

Documentos que contiene:

Reporte diario de ingresos y egresos en caja

Reporte mensual de la Gerencia de Ventas

Reporte mensual de la Gerencia de Operaciones

Reporte mensual de la Gerencia Administrativa

375.1

Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.

Gerencia Administrativa

Reporte Diario de Ingresos y Egresos en Caja

3 de Mayo de 1994

No.	Nombre y Firma del Usuario	Concepto	Entradas	Salidas	Cantidad	Nombre y Firma Recibe Documentos
1)	Cajera T01	Venta EX-3	Pagaré no. 2001; recibo no. 524		NS 975.00	Aux. Contabilidad

Cajera
Elaboró

3.7.5.1

Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.

Gerencia Administrativa

Reporte Diario de Ingresos y Egresos en Caja

10 de Mayo de 1994

No.	Nombre y Firma del Usuario	Concepto	Entradas	Salidas	Cantidad	Nombre y Firma Recibe Documentos
1)	Cajera T01	Venta EX - 3	Pagaré no. 2020; factura no. 3110		NS2,925.00	Aux. Contabilidad

Cajera
Elaboró

3.7.5.2 Venta al Contado

Pago a través de tarjeta de crédito, en la compra de el servicio de paquete: PA-1 "Visite Huatulco", esta operación es más frecuente que la primera, debido a que su compra se efectúa por medio de un único pago. El cual, debe liquidarse por política de Control de Ventas, hasta tres días antes de la prestación del servicio.

Documentos que contiene:

Reporte diario de ingresos y egresos en caja

Reporte mensual de la Gerencia de Ventas

Reporte mensual de la Gerencia de Operaciones

Reporte mensual de la Gerencia Administrativa

3.7.5.2

Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.
Gerencia Administrativa

Reporte Diario de Ingresos y Egresos en Caja

16 de Mayo de 1994

No.	Nombre y Firma del Usuario	Concepto	Entradas	Salidas	Cantidad	Nombre y Firma Recibe Documentos
1)	Cajera T01	Venta PA - 1	Pagaré no. 2597; factura no. 3134		NS\$1,480.00	Aux. Contabilidad

Cajera
Elaboró

3.7.5.3 Reportes de las Gerencias

Con objeto de que sean confrontados adecuadamente los resultados que se obtuvieron en la operación de Ventas en la Agencia "X", S.A. de C.V.; los reportes que emiten las diferentes Gerencias que la integran, se componen de una parte general y otra específica. (En este caso, se ejemplifican sólo las dos operaciones de ventas mencionadas en los puntos 3.7.5.1 y 3.7.5.2). De esta forma, en lo correspondiente al reporte mensual que emite la Gerencia Administrativa de las actividades que se realizan en ella, se le anexa el Estado de Resultados y Reporte de el Departamento de Crédito y Cobranzas de forma tal, que se puedan verificar los resultados que obtuvieron en él o los departamentos que componen la Gerencia; y de forma global, los que son emitidos por las diferentes Gerencias -Ventas, Operativa y Administrativa-.

Así, la mencionada información es enviada al Gerente General a través de los reportes mensuales de las respectivas Gerencias; para su conocimiento y aprobación de los resultados que se obtuvieron en la actividad de ventas. Evaluando así mismo, los resultados administrativos a través de la aplicación del procedimiento de el Control de Ventas.

**AGENCIA DE VIAJES "X", S.A. DE C.V.
GERENCIA GENERAL**

México, D.F., a 31 de Mayo de 1994.

Lic.

Gerente General

PRESENTE

A continuación le envío el reporte mensual con los resultados de las actividades del Personal que se encuentra trabajando bajo mis órdenes, en la Gerencia de Ventas.

Las ventas que se obtuvieron ascienden a N\$126,640.00, las cuales corresponden a los siguientes servicios vendidos:

1) 16 servicios de excursión	N\$38,000.00
2) 25 servicios de paquete	30,000.00
3) 25 servicios de alojamiento	12,340.00
4) 72 servicios de transportación aérea	14,400.00
5) 7 servicios de renta de autos	3,900.00
6) 4 servicios de renta de minibuses	<u>28,000.00</u>
	N\$126,640.00

De esta forma, la demanda por nuestros servicios se enfocó principalmente hacia los centros de playa.

Así mismo, el incremento en la venta de nuestros servicios se debió en gran medida, al aumento en la calidad de los servicios que ofrecemos y a la temporada de vacaciones. La cual, fue reforzada por la promoción de diversas campañas que llevaron a cabo los proveedores turísticos con los que trabajamos. Impulsando diferentes destinos a nivel nacional e internacional; a través de la televisión, de carteles promocionales con fotografías de los sitios donde se encuentran sus hoteles, centros de diversión, etc.

Finalmente, a través de nuestros vendedores hemos recibido comentarios favorables de nuestros clientes, acerca de que han obtenido una mayor calidad y rapidez en los servicios que les hemos proporcionado. Facilitando lo anterior, la operación del Control de Ventas implementado hace 5 meses.

Sin más por el momento quedo de Ud.

XXXXXXXXXX
Gerente de Ventas

c.c.p. Gerencia de Ventas

Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.
Gerencia de Ventas
Reporte de Ventas del 1 al 31 de Mayo de 1994

No.	No. Factura y Fecha	Servicio	No. Vendedor	Forma de Pago	Total
1)	3110/10 - V - 1994	EX-3 "Aventura por el Sur de México"	333	Tarjeta/Banamex	NS\$3,900.00
2)	3134/16 - V - 1994	Pa - 1 "Visite Huatulco"	333	Tarjeta/Banamex	NS\$1,480.00
				Total	NS\$126,640.00

S. de Reservasiones
Elaboró

G. de Ventas
Autorizó

**AGENCIA DE VIAJES "X", S.A. DE C.V.
GERENCIA GENERAL**

México, D.F., a 31 de Mayo de 1994.

Lic.

Gerente General

PRESENTE

Envío a Ud. el reporte mensual de los servicios brindados a nuestros clientes, en lo que respecta a las actividades que se desarrollan en la Gerencia a mi cargo, por el presente mes.

En total se otorgaron los siguientes servicios:

- 1) 16 servicios de excursión
- 2) 25 servicios de paquete
- 3) 25 servicios de alojamiento
- 4) 72 servicios de transportación aérea
- 5) 7 servicios de renta de autos
- 6) 4 servicios de renta de minibuses
149 servicios

Por lo que respecta a nuestros Proveedores, tuvimos problemas con el Departamento de Reservas del Hotel Monte Albán a causa de que no se nos respetaron las reservas pactadas en el contrato que tenemos firmado con ellos, lo que provocó trabajo adicional a nuestra Gerencia que tuvo que volver a programar el itinerario de la excursión EX - 35.

Lo anterior fué comunicado en su oportunidad a la Gerencia de Ventas.

En general, aumentó la calidad y la rapidez de los servicios que hemos venido brindando a nuestros clientes en relación a los que les proporcionamos seis meses antes de que hicieramos uso de el Control de Ventas; debido a una mayor comunicación y supervisión de las actividades que realizamos conjuntamente con la Gerencia de Ventas, en específico con el Departamento de Reservas y con la Gerencia Administrativa; lo que ha provocado comentarios positivos y alentadores por parte de nuestros clientes.

Sin más por el momento quedo de Ud.

XXXXXXXXXX
Gerente de Operaciones

c.c.p. Gerencia de Operaciones

Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.

GERENCIA DE OPERACIONES
Reporte de Ventas 1 al 31 de Mayo de 1994
SERVICIOS PRESTADOS A CLIENTES

No.	No. Factura y Fecha	Nombre	Clase de Servicio	Transportación	Alojamiento	Alimentos	Renta de Auto (S)	Servicio - Guía	Espectáculos	Forma de Pago	Fecha de Salida	SUB TOTAL	L.V.A	DUA	TOTAL
1)	3110/10-V1994	Cia. Mexicana de Seguros, S.A.	EX-3 "Aventura por el Sur de México"	Avión: México - Veracruz; Mérida - México. Traslados: aeropuerto - hotel; hotel - aeropuerto.	7 días/6 noches; H.R. Veracruz; 3 d. H.R. Villahermosa; 2 d. H.R. Mérida; 2 d.	desayunos		1/7 días. No. 72	Uzumal (luz y sonido)	Tarjeta de crédito	14-V-1994	NS1500.00	NS150.00	NS50.00	NS1900.00
2)	3134/16-V-1994	Cia. Metalúrgica, S.A.	FA-1 "Visite Huasteco"	Avión: México - Huasteco; Huasteco - México. Traslados: aeropuerto - hotel; hotel - aeropuerto.	4 días/3 noches Plaza Paraiso	desayunos	1/1 día Golf/VW93	1/1 día. No. 73	Campamento de Velos	Tarjeta de crédito	20-V-1994	1300.00	130.00	50.00	1480.00
Total															NS126,640.00

S. de Operaciones
Autorizó

G. de Operaciones
Elaboró

**AGENCIA DE VIAJES "X", S.A. DE C.V.
GERENCIA GENERAL**

México, D.F., a 31 de Mayo de 1994.

Lic.

Gerente General
PRESENTE

Estoy remitiendo ante Ud., con la fecha arriba citada el informe mensual de los resultados obtenidos en la operación de el Control de Ventas, en la Gerencia a mi cargo.

En lo que respecta a las ventas efectuadas con el público en general, éstas ascienden a NS\$126,640.00, con una cobranza al día. Las ventas presentadas anteriormente reflejan que los Gastos de Operación por el presente mes representan el .37 en relación al total de las Ventas. En comparación al .61 que representaron los mismos Gastos, con respecto a las Ventas del mes de Diciembre que fueron de NS\$93,640.00.

Cifras logradas gracias a una mayor supervisión de las actividades que realiza el Personal involucrado en la función de venta de servicios al cliente, así como de la custodia de los activos.

Sin más por el momento quedo de Ud.

XXXXXXXXXX

G. Administrativo

c.c.p. Gerencia Administrativa

Agencia de Viajes "X" S.A. de C.V.

GERENCIA ADMINISTRATIVA
Reporte de Ventas I al 31 de Mayo de 1994
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA
CARTERA DE CLIENTES

No.	CLIENTE		Adeudos Anteriores		Cargos	Abonos	Forma de Pago	Saldo a la Fecha	Comentarios
	No. Factura y Fecha	Mes	Importe						
1)	Cia. Mexicana de Seguros, S.A. 3110/10-V-1994	ninguno		3-V-1994/NS3,900.00	4-V-1994/NS975.00	Tarjeta de Crédito	NS2,925.00	Anticipo del 25% a cuenta de Factura	
							11-V-1994/NS2,925.00		Tarjeta de Crédito
2)	Cia Metalúrgica, S.A. 3134/16-V-1994	ninguno		16/V-1994/NS1,480.00	17-V-1994/NS1,480.00	Tarjeta de Crédito	0	Cobro Normal	

S. DE CREDITO Y COBRANZA

ELABORO

GTE. ADTVL

AUTORIZO

Para efecto de ver reflejadas la cantidad de las ventas efectuadas en el mes, se deberá presentar el Estado de Resultados siguiente:

Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.

Ventas	NS126,640.00		
Costo	49,456.00		
Margen de Utilidad			NS77,184.00
Gastos de Operación:			
Gastos de Venta	NS11,200.00		
Gastos de Administración	36,500.00	47,700.00	NS47,700.00
Utilidad en Operación			NS29,484.00
Gastos Financieros		NS6,100.00	NS6,100.00
Margen de Utilidad antes ISR y PTU			NS23,384.00
ISR			
PTU			
Utilidad Neta			NS23,384.00

3.8 Mantenimiento de el Control de Ventas

Para efectuar el mantenimiento de el procedimiento de el Control de Ventas se deberá realizar una revisión del mismo, cada seis meses, la que deberá de ser autorizada por la Gerencia General.

En caso de que el procedimiento de el Control de Ventas no satisfaga las necesidades reales de operación para incrementar o al menos mantener la productividad en las actividades que realiza el Personal en la Gerencia de Ventas, y en específico en la operación de venta de servicios al cliente; se llevaran a cabo las modificaciones necesarias para mantener su vigencia.

Si los cambios son significativos se redactará un nuevo instructivo de procedimiento para el Control de Ventas que se modificó.

Posteriormente, se procederá a obtener la autorización de la Gerencia General para su operación. Siendo condición indispensable brindar el entrenamiento necesario al Personal y verificar la comprensión del nuevo procedimiento de forma que se obtenga su correcta ejecución. Cuyos resultados serán evaluados, por el Gerente General, solicitándole al Personal que haya asignado para la evaluación de el procedimiento, las modificaciones pertinentes en caso necesario.

A N E X O S

ANEXO	1
ANEXO	2
ANEXO	3
ANEXO	4
ANEXO	5
ANEXO	6
ANEXO	7
ANEXO	8

ANEXO 1

CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DE LA AGENCIA DE VIAJES _____, PARA OBTENER LOS RESULTADOS DE LA PUESTA EN PRACTICA DE UN CONTROL DE VENTAS.

Nombre _____

Puesto _____

Fecha _____

1. ¿Cuenta la empresa con un Control de Ventas?

- a) si
- b) no

2. ¿Cómo definiría los resultados de la operación del Control de Ventas?

- a) el volúmen de servicios vendidos y la calidad en los servicios que se venden (incluyendo menor desperdicio de materiales y una disminución de el tiempo en el cual se brinda un servicio) es menor.
- b) el volúmen de servicios vendidos y la calidad en los servicios que se venden (incluyendo menor desperdicio de materiales y una disminución de el tiempo en el cual se brinda un servicio), es igual.
- c) el volúmen de servicios vendidos y la calidad en los servicios que se venden (incluyendo menor desperdicio de materiales y una disminución de el tiempo en el cual se brinda un servicio), es mayor.

- 3. En caso de que la empresa carezca de un Control de Ventas. ¿Existen proyectos para llevar a cabo modificaciones o mejoras en la Administración del Area de Ventas, incluyendo el uso de algún Control?**
- a) sí a Corto Plazo (2 años)
 - b) no a Corto Plazo (2 años)

GRACIAS POR SU COOPERACION

ANEXO 2

CUESTIONARIO APLICADO AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA AGENCIA DE VIAJES "X", S.A. DE C.V., PARA EL ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA QUE PRESENTA LA EMPRESA CON RELACION AL AREA DE VENTAS.

FECHA _____

NOMBRE _____

1. Enumere las principales actividades que realiza en su puesto.
2. ¿Cuál es su antigüedad en el puesto?
3. Personas que se encuentran bajo su supervisión.
4. ¿En su opinión están claramente especificadas las actividades que realiza el Personal en su puesto?
5. ¿Delega suficiente autoridad a los Gerentes de Ventas, de Operaciones y de Administración para el ejercicio de sus funciones?
6. ¿Recibe información adecuada de los problemas internos y externos del Area de Ventas de la empresa?

7. ¿Supervisa al Gerente de Ventas en la formulación de las políticas de su Area?
8. ¿Realiza reuniones con los Gerentes para dar a conocer los objetivos y políticas de la empresa?
9. ¿Busca asesoramiento de Personal especializado en la etapa de formulación de planes y políticas de venta?
10. ¿Conoce las desviaciones y correcciones al cumplimiento de las políticas de venta?
11. ¿Se realizan pruebas de carácter psicotécnico a los solicitantes de alguna vacante en la empresa?
12. ¿Se provee al Personal de el equipo técnico necesario para la realización eficiente de su trabajo?
13. ¿Se determina una persona específica como instructor del Personal de nuevo ingreso?

GRACIAS POR SU COOPERACION

ANEXO 3

CUESTIONARIO APLICADO AL GERENTE DE VENTAS DE LA EMPRESA AGENCIA DE VIAJES "X" , S.A. DE C.V., PARA EL ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA QUE PRESENTA LA EMPRESA CON RELACION AL AREA DE VENTAS.

FECHA _____

1. Enumere las principales actividades que realiza en su puesto.
2. ¿Cuál es su antigüedad en el puesto?
3. ¿Quién es su jefe inmediato superior?
4. Personas que se encuentran bajo supervisión.
5. ¿Se han definido las necesidades de los consumidores en las actividades objeto de la empresa?
6. ¿Existe suficiente mercado de consumo del servicio?
7. ¿El servicio se proporciona con la calidad y en el tiempo estipulado?
8. ¿Se tiene consciencia del satisfactor que se ofrece?

9. **¿Se conocen los precios de la competencia?**

10. **¿Es adecuado el otorgamiento de crédito a clientes, se lleva a cabo una cuidadosa vigilancia del crédito en cuanto a su recuperación y de ser necesario se llevan a cabo las cobranzas por los medios legales existentes?**

11. **¿Se ofrecen garantías suficientes de un buen servicio?, ¿se cumplen?**

12. **¿Existe una identificación de la marca o símbolo de la empresa?**

13. **¿Existe alguna medición de los resultados en la realización de las operaciones de venta?**

14. **¿Se considera que existen suficientes satisfacciones por parte de los consumidores al adquirir los servicios?**

GRACIAS POR SU COOPERACION

ANEXO 4

CUESTIONARIO APLICADO AL GERENTE DE OPERACIONES DE LA EMPRESA AGENCIA DE VIAJES "X" , S.A. DE C.V., PARA EL ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA QUE PRESENTA LA EMPRESA CON RELACION AL AREA DE VENTAS.

FECHA _____

NOMBRE _____

1. Enumere las principales actividades que realiza en su puesto.
2. ¿Cuál es su antigüedad en el puesto?
3. ¿Quién es su jefe inmediato superior?
4. Personas que se encuentran bajo supervisión.
5. ¿Existe buena calidad en la comunicación que se establece con la Gerencia de Ventas, para proporcionar los servicios que le solicitan?
6. ¿Existe funcionalidad en la ejecución de las actividades en su Gerencia?
7. ¿Existen manuales de políticas y procedimientos, en su Gerencia?

8. ¿Los procesos de operación están definidos?
9. ¿Existen manuales operativos?, ¿Se utilizan?
10. ¿Es adecuada la designación del Personal a las actividades de la Gerencia?
11. ¿Hay buena integración de grupos?
12. ¿Son claras las instrucciones para la ejecución de los servicios?
13. ¿Se realizan investigaciones para mejorar los servicios existentes y obtener un mayor número de servicios?
14. ¿Hay estudios para mejorar los procedimientos de operación?

GRACIAS POR SU COOPERACION

ANEXO 5

CUESTIONARIO APLICADO AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGENCIA DE VIAJES "X" , S.A. DE C.V., PARA EL ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA QUE PRESENTA LA EMPRESA CON RELACION AL AREA DE VENTAS.

FECHA _____

NOMBRE _____

1. Enumere las principales actividades que realiza en su puesto.
2. ¿Cuál es su antigüedad en el puesto?
3. ¿Quién es su jefe inmediato superior?
4. Personas que se encuentran bajo supervisión.
5. ¿Se ha determinado el procedimiento de la operación de ingresos por las ventas al contado y a crédito?
6. ¿Se informa oportunamente de los ingresos por ventas obtenidos?
7. ¿Existen programas de cobro?, ¿se cumplen?
8. ¿Se informa oportunamente los egresos realizados por ventas?

8. ¿Se informa oportunamente los egresos realizados por ventas?
9. ¿Se documentan las ventas?
10. ¿Se han establecido diferentes períodos para las cuentas por cobrar?
11. ¿Se cuenta con un catálogo de cuentas e instructivo de catálogo actualizado?
12. ¿Se preparan los Estados Financieros e informes necesarios?
13. ¿Se analizan periódicamente las formas de contabilidad existentes?
14. ¿Se han detallado los procedimientos de registro?
15. ¿Existe retraso en el registro de las operaciones?
16. ¿Se fijan fechas de presentación de los informes y Estados Financieros?

GRACIAS POR SU COOPERACION

ANEXO 6

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE LA EMPRESA AGENCIA DE VIAJES "X" , S.A. DE C.V., PARA EL ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ADMINISTRATIVA QUE PRESENTA LA EMPRESA CON RELACION AL AREA DE VENTAS.

FECHA _____

NOMBRE _____

PUESTO _____

1. Enumere las principales actividades que realiza en su puesto.
2. ¿Cuál es su antigüedad en el puesto?
3. ¿Quién es su jefe inmediato superior?
4. Personas que se encuentran bajo supervisión.
5. ¿Les dedica la mayor proporción del tiempo a las actividades más importante que realiza?
6. ¿Reciben a su juicio actividades de menor importancia una gran proporción del tiempo total empleado?
7. ¿Existen períodos de sobre carga de trabajo?

8. ¿Son frecuentes éstos?, ¿a qué causas obedecen?
9. ¿Cómo sabe que debe de iniciar su trabajo con "ese" procedimiento?
10. ¿Qué recibe o qué necesita recibir para efectuarlo? (orden verbal, original o copias de formatos)
11. ¿De dónde lo recibe? (¿quién lo envía?)
12. ¿Cuándo lo recibe?
13. ¿Qué hace con lo recibido? (firmar, visto bueno, copiar, etc.)
14. ¿Qué formato(s) origina?
15. ¿Cuándo se debe hacer, o se hace éste trabajo?
16. ¿Qué envía o comunica a otros puestos o personas (dar nombre y descripción)?
17. ¿A dónde lo envía? (quién lo recibe)
18. ¿Cuándo lo envía?
19. ¿Cómo se sabe si su trabajo fue correcto?
20. ¿Cómo lo controla su jefe?

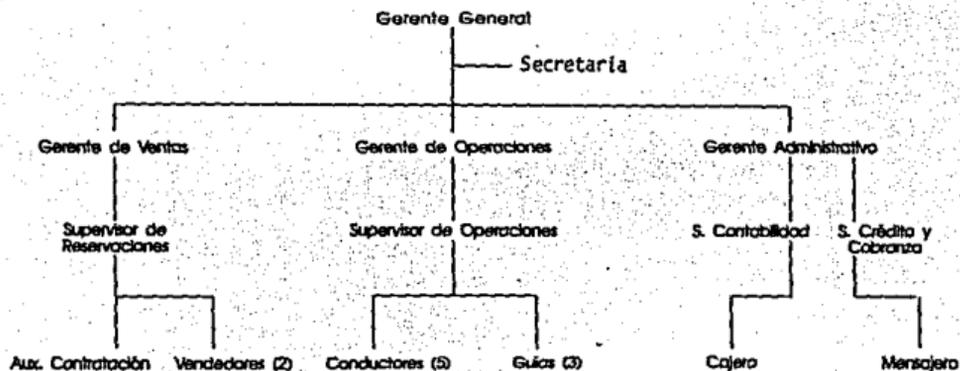
21. ¿Cómo lo controlan los puestos que realizan los pasos anteriores y posteriores al suyo?
22. ¿Cómo se actúa en caso de error?
23. ¿Cómo se actúa con los errores en los trámites anteriores?
24. Principales dificultades o problemas que se tienen en este trámite y sugerencias del empleado para evitarlos.
25. Principales errores que se pueden cometer y su causa.
26. Sugerencias del empleado para mejorar su trabajo.

GRACIAS POR SU COOPERACION

ANEXO 7

Organigrama de la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.

Diciembre 1993



10000
Elabora

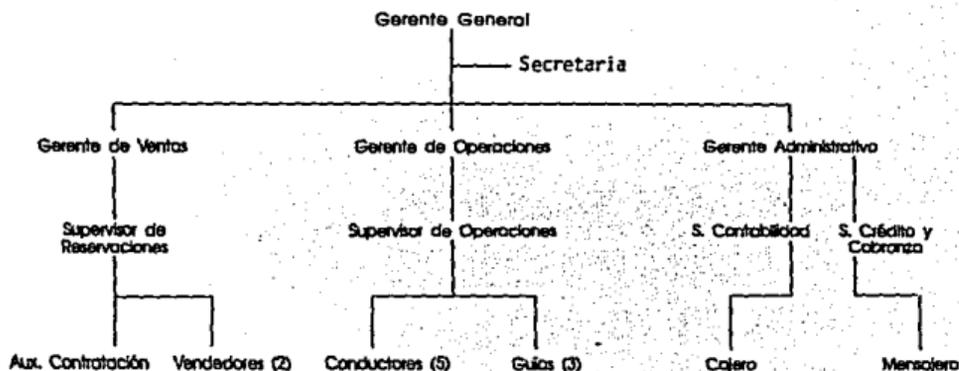
Gerente General
Autoriza

FALLA DE ORIGEN

ANEXO 7

Organigrama de la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.

Diciembre 1993



FALLA DE ORIGEN

125

XXXX
Elaboro

Gerente General
Autorizo

Campos del Diagrama: empieza en el envío de la información al vendedor, de los servicios en venta y termina en la entrega de los resultados de la Función de Ventas por parte de las Gerencias de la empresa, a la Gerencia General.

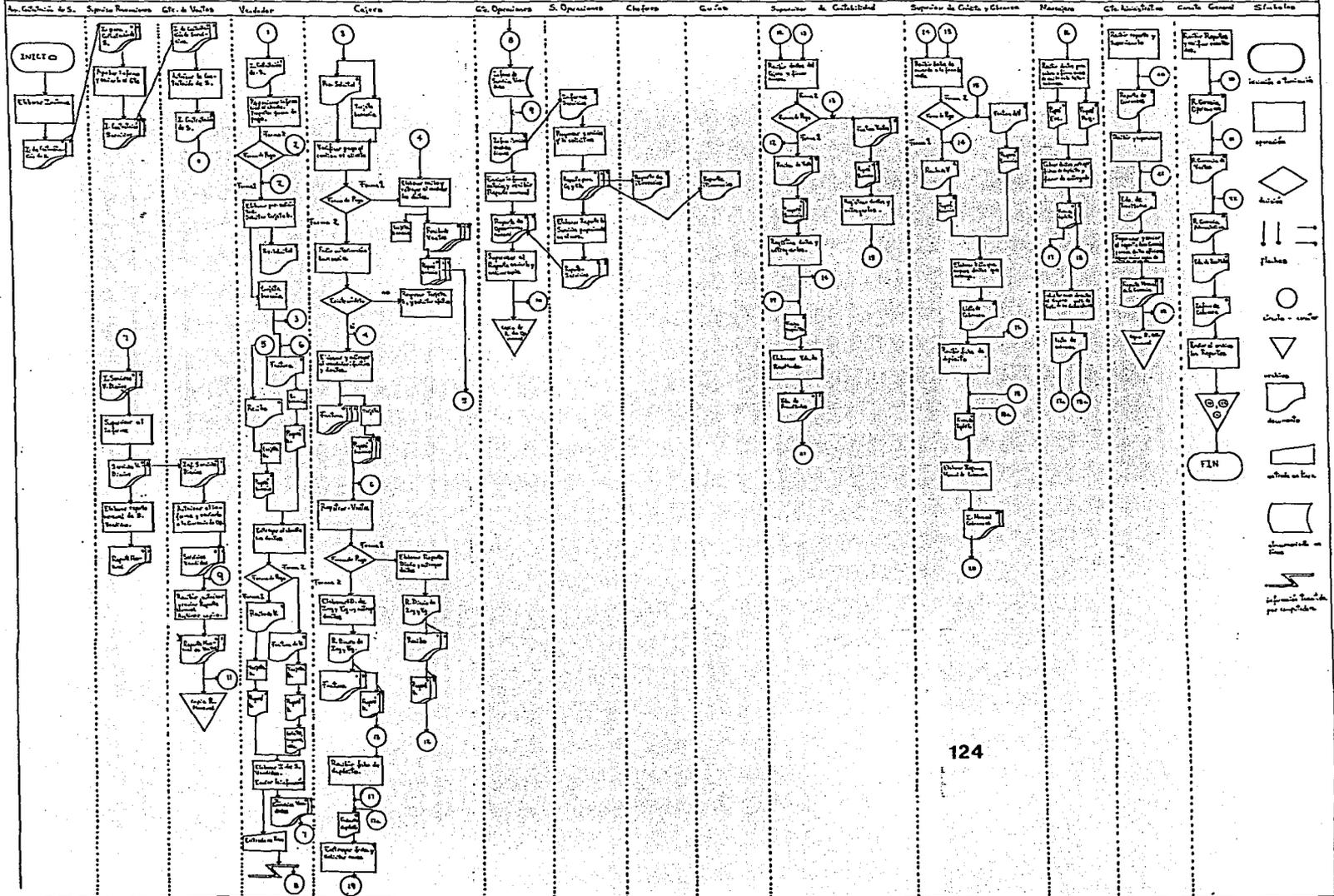
Anexo 8. Diagrama de Flujo del Control de Ventas

FALLA DE ORIGEN

Diagrama Actual. Elaborado por: xxx

Aprobado por: Gerente General

Diciembre de 1993.



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En el presente trabajo, se muestran algunos de los beneficios que la Administración brinda a la Agencia de Viajes, "X", S.A. de C.V. como empresa. Al mejorar las funciones administrativas que desarrolla su Personal en la Gerencia de Ventas a través de la operación de un Control de Ventas, lo que repercute de igual forma, en la calidad de los servicios que la empresa proporciona a sus clientes. Motivo que era una preocupación primordial así como uno de los problemas a solucionar por la empresa, debido a que la competencia le estaba desplazando en el mercado.

De esta forma la Administración representa -como desde sus inicios- suma importancia, ante la creciente búsqueda de empresas tanto transnacionales como nacionales por eficientar su estructura administrativa, afrontar adecuadamente a la competencia, diversificar sus mercados en lo cual, la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México representa un papel muy importante, entre otros factores.

Para realizar la aplicación de un Control de Ventas en la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V., y habiendo delimitado que en el mercado a que pertenece, la buena calidad de los servicios y el precio atractivo son algunos de los elementos más importantes para el cliente cautivo y el potencial. Se efectuó un estudio en la competencia con el propósito de delimitar si un procedimiento como lo es un Control de Ventas, le ha facilitado el elevar la calidad de los servicios que proporciona actualmente en el mercado.

Así, con base en la información que se obtuvo, y habiendo establecido con anterioridad las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la empresa Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.; se procede a realizar la recopilación de datos con los que se elabora un Control de Ventas acorde a las características particulares de la empresa.

Posteriormente, después de haberse puesto en operación el Control de Ventas, y verificado su aplicación es decir, establecer que el Personal lo comprenda, lo opere correctamente y que el mismo, se encuentre logrando los objetivos para los que fue diseñado. Mis conclusiones respecto a la aplicación del Control de Ventas en la Agencia de Viajes "X", S.A. de C.V.; son las siguientes:

El Control de Ventas que se aplica a la empresa con base en las características de su procedimiento, permite delimitar con claridad las funciones, la responsabilidad y autoridad del Personal que lo opera, así como establecer las políticas, que le proporcionan una guía para su correcta ejecución.

La motivación del Personal en el desempeño de sus funciones aumenta, debido a que saben con certeza contra que parámetros se está midiendo los resultados de su trabajo.

El Superior, al contar con una estructura administrativa adecuada le es más fácil identificar a él ó a los subordinados que requieren un reforzamiento en su capacitación.

La protección de los activos en la empresa y la obtención de una mayor exactitud y confiabilidad en el registro de la Contabilidad en las Ventas es mayor, debido a que la aplicación del procedimiento del Control de Ventas garantiza información completa, veráz y oportuna para la toma de decisiones a la Gerencia General.

Se establece de forma adecuada, la interrelación de las actividades que se llevan a cabo, en la Gerencia General, la Gerencia de Ventas, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Administrativa; con respecto a la operación de venta de servicios al cliente. Las cuales, en su conjunto afecta el funcionamiento de la totalidad del sistema del Control de Ventas y los resultados de la misma función.

Por tanto con base en lo anterior, se establece que después de evaluar el procedimiento del Control de Ventas, se confía en él, ya que funciona como fue diseñado y su diseño es conveniente porque proporciona la seguridad de que se pueden descubrir con rapidez los errores y las irregularidades en su aplicación, por medio de sus políticas y la confrontación de los informes mensuales, así como los que se requiera en el momento mismo que se genere la información; de las Gerencias de Ventas, Gerencia de Operaciones y la Gerencia Administrativa; proporcionando a la Gerencia General los resultados que se obtengan en las funciones administrativas que realiza el Personal que se relacionen directamente con la operación de venta de servicios al cliente.

A la fecha, a seis meses de su aplicación se ha incrementado el nivel de calidad de los servicios, que vende la empresa. Permitiéndole obtener una posición más competitiva en el mercado; recuperando paulatinamente a sus

clientes y obtener nuevos, como consecuencia entre otros factores, de la publicidad positiva que genera la calidad de los servicios que proporciona.

Por otra parte, la evaluación del Control de Ventas se recomienda cada seis meses; de forma que las características del mismo se adapten a las necesidades de la empresa como parte integrante de la economía, al igual que a los cambios administrativos y técnicos que acontezcan en su medio ambiente, lo que le permitirá mantener su vigencia.

Finalmente, con base en lo anterior, la Agencia de Viajes puede obtener de la Administración los conceptos, teoría, principios y técnicas que le permitan conservar no sólo la utilidad del Control de Ventas sino el mantener la vigencia en la Administración de la misma empresa. De forma tal, que le sea posible lograr sus objetivos y afrontar ahora y mañana con menos incertidumbre y con más éxito las necesidades que demanden el mercado, la economía nacional y la economía internacional a la que pertenece la Agencia de Viajes, como toda empresa.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. ACERENZA, Miguel Angel. "Agencias de Viajes: Organización y Operación". México, D.F.: Ed. Trillas, 1990.
2. ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". México, D.F.; Ed. Trillas, 1985.
3. ARIAS GALICIA, Fernando. "Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento". México, D.F., Ed. Trillas, 1982.
4. BACH, Juan René. "Enciclopedia de Contabilidad, Economía, Fianzas y Dirección de Empresas". Buenos Aires, Argentina.
5. BAEZ CASILLAS, Sixto. "Diccionario General de Hotelería y Turismo". México, D.F.: Ed. CECSA, 1985.
6. DRUCKER, Peter F. "Dirección Dinámica de Empresas". New York.; Truman Talley Books, 1986.
7. FERNANDEZ ARENA, José Antonio. "El Proceso Administrativo". México, D.F.: Ed. Diana, 1982.
8. FERNANDEZ ARENA, José Antonio. "Auditoría Administrativa". México, D.F.: Ed. Diana, 1976.
9. GARZA MERCADO, Ario. "Manual de Técnicas de Investigación". México, D.F.: El Colegio de México, 1981.
10. GUADARRAMA BAÑALES, Antonio. "Metodología Básica para el Diagnóstico"(Seminario de Investigación Administrativa; Guadalajara, Jalisco: Universidad Autónoma de Guadalajara, 1976).

11. JIMENEZ MARTINEZ, Alfonso. "Turismo: Estructura y Desarrollo". México, D.F.: Ed. Nueva Editorial Interamericana, 1984.
12. KOONTS, Harold. "Curso de Administración Moderna". México, D.F.: Ed. Mc Graw - Hill, 1982.
13. LARA FLORES, Elías. "Curso de Contabilidad". México, D.F.: Ed. Trillas. 1984.
14. LEON BETANCOURT, Alberto. "Organizaciones y Administración". México, D.F.: Ed. DGB, 1985.
15. MARTIN, Cecilia. "Manual Práctico para el Agente de Viajes". México, D.F.: Ed. Fernández Editores, 1984.
16. MINER, John B. "El Proceso Administrativo: Teoría, Investigación y Práctica", México, D.F.: Ed. Continental, 1978.
17. MOLINA E., Sergio. "Planificación Integral del Turismo". México, D.F.: Ed. Diana, 1988.
18. RAMIREZ BLANCO, Manuel. "Teoría General del Turismo". México, D.F.: Ed. Diana, 1988.
19. RIOS SZALAY, Adalberto. "Orígenes y Perspectivas de la Administración". México, D.F.: Ed. Trillas, 1984.
20. ROMERO, Héctor Manuel. "Enciclopedia Mexicana del Turismo". México, D.F.: Ed. Limusa, 1986.
21. SECTUR, "Administración y Estructura de las Agencias de Viajes". México, D.F.: Ed. Limusa, 1988.
22. SECTUR, "Informe de Labores. 1983-1988, 1987-1988, 1988-1989, 1989". México, D.F.: Publicada por SECTUR 1988, 1988, 1989, 1990.

23. ROGOZINSKI, Jaques. "The Impact of Tourism in the Economy". (Tesis; Colorado, U.S.A.: University of Colorado, 1980).
24. TOLLENAERE R. Lawrence. "La Correcta Administración de la Diversidad: Crecimiento e Innovación". New York.: Truman Talley Books. 1990.
25. WINKLE M, Gary. "Auditoría". México, D.F.; Ed. Interamericana, 1988.
26. ZORRILLA, Santiago. "Guía para Elaborar la Tesis". México, D.F.: Ed. Interamericana, 1988.

G L O S A R I O

CONCEPTO: Imágenes mentales de algo formado por una generalización, partiendo de particularidades; ejemplo; un término o palabra.

EFICACIA: "El mayor o menor logro de los objetivos propuestos con los productos obtenidos".

EFICIENCIA: "Una relación entre los recursos que se utilizan y los productos que se obtienen".

OPERACION: Acción realizada siguiendo un método.

ORGANIZACIONAL, papel: Puesto creado para ser llenado por personas; si se quiere que sea significativo para la gente, debe incorporar:

- 1) objetivos verificables;
- 2) un claro concepto de los deberes y actividades más importantes incluídas;
- 3) un área bien comprendida de discreción o autoridad;
- 4) la disponibilidad de la información y recursos necesarios para llevar a cabo una tarea.

PRINCIPIOS: Verdades fundamentales, o lo que se considera que lo son en un momento determinado. Implican juicios de valor.

PROCEDIMIENTO: Secuencia cronológica de las acciones requeridas, que detallan la forma exacta en la cual una actividad debe de llevarse a cabo.

PRODUCTIVIDAD: "Desde un punto de vista general, es la relación que existe entre la producción obtenida o los servicios proporcionados y los recursos que se utilizan para ello.

TECNICA: f. Conjunto de procedimientos de que se sirve una ciencia o un arte.

TEORIA: Agrupamiento sistemático de principios y conceptos interrelacionados que proporcionan un marco para un conocimiento más significativo.