



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN UN PROYECTO
DE PRE-INVERSION PARA LA INDUSTRIA HOTELERA

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

Cutberto Jerónimo Carmona Baños

Director del Seminario: LIC. J. ARTURO MARTINELLI ARANZUBIA

México, D. F.

8969

1978



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN UN PROYECTO
DE PRE-INVERSION PARA LA INDUSTRIA HOTELERA

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

Cutberto Jerónimo Carmona Baños

Director del Seminario: LIC. J. ARTURO MARTINELLI ARANZUBIA

México, D. F.

8969

1978

Testimonio de gratitud y cariño a mis padres

CUTBERTO CARMONA C

EVA BAÑOS DE CARMONA

Con especial admiración y respeto a mi tío

CIRO GUEVARA CABRERA

A mis hermanos

Extiendo mis reconocimientos:

Al Lic. J. Arturo Martinelli Aranzubia quien tuvo a bien la dirección de este seminario.

Al C.P. José Santos Rivera Muñoz por sus ideas y valiosa ayuda profesional.

Sra. Alicia E. Marentes: Gracias

A todas aquellas personas que me alentaron para la culminación de mi carrera.

I N D I C E

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I.	EL TURISMO COMO INDUSTRIA	
1.1.	Antecedentes y Generalidades.....	4
1.2.	Clasificación del Turismo	8
	1.2.1. Turismo receptivo.	
	1.2.2. Turismo interno.	
1.3.	Repercusiones económicas y sociales del Turismo...	10
1.4.	El Turismo en México.....	12
	1.4.1. Actividad de 1970- a 1977.	
	1.4.2. Equipamiento y problemática de la infraestructura turística.	
	1.4.3. Organismos que regulan la actividad turística.	
CAPITULO II.	FACTORES BASICOS PARA LA PROMOCION HOTELERA.	
2.1.	Investigación del Mercado.	30
2.2.	Localización del Hotel...	32
2.3.	Características físicas - del proyecto.....	38

2.4. Requerimientos de Capital..	40
2.4.1. Costos de la investi- gación del mercado.	
2.4.2. Adquisición del te-- rreno.	
2.4.3. Costos de ingeniería y edificación.	
2.4.4. Maquinaria, equipo y costos de instala- - ción.	
2.4.5. Gastos de pre-apertu- ra y organización.	
2.4.6. Gastos de apertura e inauguración.	
2.5. Evaluación del proyecto....	56
2.6. Financiamiento.....	60

CAPITULO III. PLANEACION DE LAS OPERACIONES HO TELERAS.

3.1. Generalidades.....	65
3.2. Constitución del negocio y- aspectos legales.....	66
3.3. Organización y Control.....	69
3.3.1. Los manuales de orga- nización.	
3.3.2. Los manuales de pro- cedimientos.	
3.3.3. El control financie- ro.	

3.3.4. Auditoría Administrativa.

3.4. Las cadenas hoteleras, una-
forma de operar?..... 117

CONCLUSIONES..... 120

BIBLIOGRAFIA..... 123

I N T R O D U C C I O N.

Las grandes migraciones temporales de personas que actualmente se realizan en el ámbito nacional e internacional, obliga al país a proporcionar la infraestructura y equipamiento de lugares que con más frecuencia se visitan por cualquier motivación humana.

Esto subraya la importancia de un sector de la economía nacional que aumente y diversifique las corrientes turísticas hacia todos los puntos del país que acrecienten su actividad económica.

La actividad turística contempla una gran gama de servicios, sin embargo el alojamiento reviste un interés primordial entre otros para satisfacer las necesidades de los turistas.

El alojamiento en México, no obstante su capacidad instalada que es grande, se compone por una mayoría de hoteles que si bien acierto, se han construido y operan sin fundamentos que a la postre originan resultados negativos. Digo negativos porque su penetración en el mercado turístico es baja aún cuando se tengan utilidades.

He ahí la importancia que tiene la planeación hotelera.

Baste mencionar que las cadenas hoteleras, sus principales armas sean las etapas del Proceso Administrativo, que bien realizadas las provee de información más apegada a la realidad para la toma de decisiones de sus directivos.

Así, este es el origen del trabajo que acontinuación se presenta.

Se pretende con él analizar situaciones relevantes que requiere un proyecto de esta naturaleza en sus aspectos de planeación, organización y control desde que nace la idea del proyecto hasta su operación.

CAPITULO PRIMERO

EL TURISMO COMO INDUSTRIA.

- 1.1. Antecedentes y Generalidades.
- 1.2. Clasificación del Turismo.
 - 1.2.1. Turismo receptivo.
 - 1.2.2. Turismo interno.
- 1.3. Repercusiones económicas y sociales del turismo.
- 1.4. El Turismo en México.
 - 1.4.1. Actividad de 1970 a 1977.
 - 1.4.2. Equipamiento y problemática de la infraestructura turística.
 - 1.4.3. Organismos que regulan la actividad turística.

CAPITULO I

EL TURISMO COMO INDUSTRIA

1.1. Antecedentes y Generalidades.

Pudiera hablar de la movilidad del hombre - por la tierra desde su creación para explicar el desarrollo de lo que hoy llamamos turismo, de los motivos que lo obligaron a deambular en una forma nómada, sin embargo, únicamente me remontaré a la época en la cual un hombre con gran destreza y visión para los negocios "si bien no descubre ninguna forma de turismo, es el primero que lo hace practicable" (1) y este hombre se llamó Thomas Cook a quien se le otorga la paternidad del turismo moderno.

Thomas Cook organiza un viaje trasladando en un tren a 540 personas del Leicester a Loughborough en Inglaterra hacia 1841 cobrando un chelín por viaje redondo. Más tarde ya cobrada "comisiones" a la compañía ferrocarrilera, elaboraba "manuales de viaje" para el interés de los viajeros, crea los viajes con "cupones de pago" mediante los cuales el viajero pagaba los gastos del hotel, también elaboró itinerarios de viajes. Hacia 1872 realiza un viaje con nueve personas alrededor del mundo con una duración de doscientos veintidós días. Otra de las atribuciones que se le hacen a Thomas Cook en esta rama, consiste en que fue el pionero en la introducción de lo que hoy conocemos con el nombre de cheques de viajero y que él les llamó en inglés "circular note".

(1).- El Negocio del Turismo, Donald R. Lundberg. - Edit. Diana 1977.

Estos viajes subrayaron la importancia económica y social del desplazamiento humano, ya que los que no viajaban por negocios, lo hacían con la finalidad de diversión y esto origina lo que hoy conocemos como la moderna "industria sin chimeneas" acompañada principalmente por el avance de la tecnología y los inventos en la rama de los transportes, debido a que éstos facilitan el desplazamiento de grandes masas de viajeros.

Pero, ¿Qué es Turismo? La palabra deriva del vocablo francés "TOUR" que quiere decir "camino-circular" y del latín "TORNARE" que significa volver al lugar de origen. Entonces, turismo es el realizar un viaje y regresar al lugar de origen.

En México, al celebrarse en 1965 el Congreso Internacional de Sociología, se define al turismo como "el conjunto de interacciones humanas como transportes, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanzas, etc., derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transéuntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas variadas de motivaciones".

De igual manera, al individuo que demanda los servicios de esta industria se le llama turista, pero veamos algunas consideraciones al respecto de organismos especializados en la rama:

La Convención Sobre Facilidades Aduaneras: "para el Turismo, el término turista, se designa a toda persona sin distinción de raza, sexo, lengua o religión que entre en territorio de un Estado contraente distinto de aquel en que dicha persona tiene -

su residencia habitual y permanezca en él 24 horas - cuando menos y no más de 6 meses en cualquier período de doce meses, con fines de recreo, deportes, salud, asuntos familiares, estudio, peregrinaciones religiosas o negocios sin propósitos de inmigración".

Los Congresos Interamericanos de Turismo recalcan que: "el concepto de turista predominante en los Estados Americanos incorporados a su derecho positivo, con expresas manifestaciones en unos casos - y sin tales manifestaciones en otros, se refiere a la persona que permanece en un lugar distinto de su residencia habitual o se ausenta temporalmente de ésta por más de 24 horas y que invierte en sus gastos recursos que no provienen del lugar visitado. - La duración de estadía aunque no es igual en todas partes, tiende a fijarse en seis meses".

La Ley Federal del Fomento al Turismo en México expedida el 29 de diciembre de 1973, nos dice: "turista, es la persona que viaja fuera de su domicilio con el propósito de esparcimiento, salud, descanso o cualquier otro similar".

Aunque todos tenemos la errónea concepción de que turista es aquel personaje que trae consigo "lentes para el sol, cámaras fotográficas y un gran alargamiento de cuello para no perderse nada" - (2), existe también una mayoría de viajeros que se desplazan por cuestiones de negocios, investigación, salud y que forman parte de la nueva comunidad a la que visitan.

(2).- El Negocio del Turismo. Donald R. Lunberg - Edit. Diana 1977.

De cualquier forma y en base a las definiciones anteriores, podemos observar que en el negocio de la industria turística existen dos elementos importantes para que ésta pueda darse:

- 1) El turista, individuo demandante de servicios diversos durante su estancia, y
- 2) El ambiente, que por su situación privilegiada de comunicación y por sus instalaciones es objeto de demanda turística.

La relación que existe entre el turista y la localidad está dada por aquellos intermediarios que los conectan de una u otra forma mediante la prestación de los servicios de transporte, hospedaje, alimentación, distracción y diversificadas actividades conexas.

1.2. Clasificación del Turismo:

El turismo se clasifica económicamente en dos grandes áreas: externo e interno.

1.2.1. Turismo externo o receptivo.

Es aquel que se lleva a cabo cuando los nacionales de un país salen de él a otro en viaje de placer, salud, negocios o cualquier otra motivación humana.

1.2.2. Turismo interno.

Turismo que realizan los nacionales en su propio país sin salir de sus fronteras.

Existen en estas dos áreas de turismo, diversas formas de realizarlo y que están de acuerdo al marco que el individuo dé al viaje, así podemos encontrar:

Por la forma de transportarse:

- 1.- Aéreo.
- 2.- Acuático.
- 3.- Ferroviario.
- 4.- Automovilístico.

Por el tipo de motivación del desplazamiento:

- 1.- Comercial o de negocios.
- 2.- Estudiantil.
- 3.- De Diversión.

4.- De Recuperación.

5.- Deportivo.

6.- Etc.

1.3. Repercusiones socio-económicas del Turismo.

a) Repercusiones económicas:

Las repercusiones de tipo económico son las que resultan de la demanda de los viajeros por un lugar determinado en el que gastan parte de sus ingresos que no provienen del lugar que visitan.

A esto se le llama turismo activo ya que los ingresos que esta rama capta, repercuten en la balanza de pagos de un país consistente en la entrada de divisas que amortiguan los déficits presupuestarios.

El turismo puede ser un porcentaje mínimo - del total de la actividad económica de un país, y no obstante ser importante para su economía. Como ejemplo, tenemos a Suiza; el turismo de este país representó en 1970 un 8.4% del ingreso nacional, y el ingreso por turismo fue de 3,125 millones de francos suizos, sin embargo cubrió el 85% del déficit experimentado por ese país en su balanza comercial.

Aunque el turismo interno no aporta divisas, sí da origen a la movilización del circulante produciendo un consumo que contribuye a un mayor ingreso per cápita.

b) Repercusiones Sociales.

Las necesidades de los visitantes por realizar un viaje cualquiera, tiene también repercusiones sociales en cuanto a que éstas actúan de una manera significativa en la interacción humana, tanto para el turista como para el que ofrece los servicios. -

Muchas veces puede ser perjudicial para la comunidad receptora porque se pierde la idiosincrasia de los habitantes debido a la invasión de costumbres e ideas externas.

El turismo puede en un momento dado, distribuir regionalmente la población en forma adecuada y evitar la migración del campo a la ciudad, ya que éste, al encontrarse en una economía de reciprocidad, abre nuevas fuentes de trabajo para la mano de obra desocupada.

Esta es la característica socio-económica más importante, a causa de que la industria y la naturaleza del trabajo turístico requiere de una gran cantidad de mano de obra directa e indirecta para proporcionar los servicios que ésta ofrece.

1.4. El Turismo en México.

La tecnología en materia de transporte, ha traído a la par, el crecimiento de la industria turística mundial y nacional, que originan migraciones temporales y masivas de turistas a lugares cada vez más alejados que ofrecen promisorias ventajas de intercambio humano y mantienen la actividad económica de servicios, bienes y atractivos que éstos demandan.

Por lo que se refiere a México, es uno de los países que se ha visto favorecido en esta rama principalmente por la proximidad del mercado estadounidense y por la riqueza y variedad de los recursos naturales que posee, amén de la arqueología con que cuenta (más de once mil zonas, vestigios de culturas precolombinas, colonial y contemporáneas).

En la tabla No. 1 que a continuación se presenta, se muestran las percepciones que por la afluencia de visitantes obtuvieron los doce países que se estudiaron por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico del Fondo Monetario Internacional, en 1971. Se observará en esta tabla que México ocupó el cuarto lugar entre los países que recibieron más turismo (8% del total mundial).

TABLA I. LOS DOCE PAISES QUE RECIBIERON MAS TURISTAS EN 1971

País	Percepciones en Dls. *	% de Percepción Mundial	% en Dls. Per Cápita
1. - Estados Unidos	2,457,000	12.3	11.87
2. - España	2,063,000	10.4	60.44
3. - Italia	1,882,000	9.4	34.28
4. - México	1,583,000	8.0	31.14
5. - Alemana	1,534,000	7.7	24.71
6. - Francia	1,451,000	7.3	28.31
7. - Canadá	1,272,000	6.4	58.92
8. - Austria	1,271,000	6.4	170.74
9. - Reino Unido	1,195,000	6.0	21.51
10. - Suiza	875,000	4.4	138.67
11. - Países Bajos	674,000	3.4	51.10
12. - Dinamarca	387,000	1.9	78.02
Total Doce países	16,644,000	83.6	-----
Los demás países	3,256,000	16.4	-----
Total Mundial	19,900,000	100.0	-----

* Excluye las percepciones por pasaje trasoceánico.

Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Fondo Monetario Internacional. IUOTO (International Union of Travel Organization)

1.4.1. Actividad de 1970 a 1977.

De 1971 a 1973, el número de turistas se incrementó a una tasa promedio anual de 14.66%. En 1974, debido a la recesión de la economía estadounidense y su repercusión mundial, el incremento de turistas fué del 3.8% en comparación al año anterior.- En 1975 se sintieron los efectos del boicot judío contra México y hubo un decremento del menos 4.3%, pero afortunadamente para 1976, se obtuvo un aumento de 3.5%; y en 1977 el 4.6%.

La tasa de incremento anual promedio de ingresos por turismo hasta 1974 era del 19.8%. En 1975 disminuyeron en 42 millones de dólares (-5.0% sobre el año anterior). En 1976 hubo un incremento del 2.6% al aumentar de 800 a 821 millones de dólares los ingresos por turismo. Ahora, en 1977, se aumentó a 840 millones de dólares que representa el 2.3% de aumento en comparación al año anterior.

El turismo egresivo* (4) al principio de ésta década, representaba para México una gran salida de divisas hasta 1975. En este año, los nacionales gastaron 399 millones de dólares en el extranjero, pero en 1976 hubo un decremento del 4% a causa del cambio de paridad del peso mexicano.

(*).- Turismo egresivo: Forma de turismo constituida por los nacionales que realizan viajes fuera de su territorio a otros países. También se le llama turismo pasivo.

(4).- Diccionario General de Turismo. Gerardo Novo - Valencia. Edit. Diana 1977.

En las tablas II, III, IV, V, VI, VII y VIII podrán observarse algunas cifras importantes que complementarán una visión más genérica de la actividad turística en México en los últimos años.

No obstante a la tendencia que se observa en estas cifras sobre aspectos económicos del turismo es alentadora, y aún cuando se vislumbra un auge turístico hacia México basado en el Plan Nacional de Turismo, la participación de México en el Mercado - únicamente se suscribe a la captación del 1.5% del total de viajeros, y el 2.4% del gasto total turístico.

En los últimos tres años, los ingresos provenientes por esta rama han disminuído en la balanza de Turismo a consecuencia de:

- 1.- La inflación mundial.
- 2.- La recesión norteamericana (primer mercado del turismo mexicano).
- 3.- Aumento interno de precios en hoteles y servicios turísticos.
- 4.- Limitación de recursos económicos disponibles para promocionar las instalaciones turísticas que México ofrece en el mercado mundial.
- 5.- El desprestigio de México, de su imagen turística a través de las campañas nocivas que crearon los seguidores del Sionismo y la American Automobile Association que trajo como consecuencia inmediata, una pérdida por concepto de turismo por más de 300 millones de dólares.

TABLA II. TURISMO RECEPTIVO DE 1970 a 1977 *

Año	Turistas Extranjeros (miles)	Ingresos por Turismo (mill. Dls)
1970	2,250	415
1971	2,510	461
1972	2,912	562.6
1973	3,238	724.2
1974	3,361	842
1975	3,217	800
1976	3,107	835.6
1977	3,250	863.3

*Fuente: Banco de México, S.A. Publicación Mensual a Cargo de la Subdirección de Investigación Económica y Bancaria. INDICADORES ECONOMICOS. Volúmen No. 3. Febrero de 1978.

TABLA III. TURISMO Y TRANSACCIONES FRONTERIZAS
(Mill. de Dls)

Año	Ingresos	Egresos	Saldo
1970	415	169.7	245.3
1971	461	172.2	288.8
1972	562.6	220.4	342.2
1973	724.2	258	466.2
1974	842	334.8	507.2
1975	800	399.4	400.7
1976	835.6	382.9	452.7
1977	863.3	326.7	536.6

Fuente: Banco de México, S.A. Publicación Mensual a Cargo de la Subdirección de Investigación Económica y Bancaria. INDICADORES ECONOMICOS, Volúmen No. 3 Febrero de 1978.

TABLA: IV. TURISMO DEL EXTERIOR QUE VISITA EL PAIS *

CONCEPTO	1976	1977	1 9 7 6				1 9 7 7			
			I	II	III	IV	I	II	III	IV
Número de Turistas (Miles) (1)										
Total	3107	3237	790	764	724	829	764	768	810	895
Por vía aérea	1531	1723	436	354	322	419	480	387	392	464
Por vía terrestre	1576	1514	354	410	402	410	284	381	418	431
Gasto Medio (Dls)										
Total	268.94	266.71	304.82	269.49	255.55	245.90	296.49	260.11	248.80	263.15
Por vía aérea	366.43	263.29	393.60	365.58	365.63	339.50	374.30	362.65	348.50	364.92
Por vía terrestre	174.19	156.84	195.45	186.69	167.30	150.03	164.74	155.95	155.41	153.82
Gasto Medio Diario (Dls.)										
Total	23.78	25.63	25.14	23.89	24.44	21.76	26.76	24.61	24.16	26.87
Por vía aérea	36.16	37.95	38.09	38.08	34.40	33.96	37.91	38.04	35.18	40.48
Por vía terrestre	13.99	13.81	13.64	14.67	16.21	11.87	12.55	13.42	14.57	14.47
Permanencia Media (Días)										
Total	11.3	10.4	12.1	11.3	10.5	11.3	11.1	10.6	10.3	9.8
Por vía aérea	10.1	9.6	10.3	9.6	10.6	10.0	9.9	9.5	9.9	9.0
Por vía terrestre	12.4	11.4	14.3	12.7	10.3	12.6	13.3	11.6	10.7	10.6

(1) Elaborado con datos de la Dirección General de Estadística (Srfa. de Programación y Presupuesto) y de la Dirección General de Población (Srfa. de Gobernación).

* Fuente: Banco de México, S.A. Publicación Mensual a cargo de la Subdirección de Investigación Económica y Bancaria, Indicadores Económicos. Volumen No. 3. Feb. de 1978.

TABLA V. EVALUACION DEL SECTOR TURISMO DURANTE 1977
 Y COMPARACION CON 1976

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	1976	1977	Variación
1. Captación de divisas	Mill. de dólares	821.3	840	2.3
2. Generación de nuevos empleos	Miles de empleos	29.85	32.1	7.3
3. Ingresos por visitantes fronterizos	Mill. de dólares	1609	1495	-7.1
4. Saldo neto en la cuenta de turismo	Mill. de dólares	438.4	514	17.2
5. Afluencia de turismo receptivo	Miles de visitantes	3107	3250	4.6
6. Afluencia de turismo receptivo por vía aérea	Miles de visitantes	1500	1725	15.0
7. Afluencia de turismo por vía terrestre	Miles de visitantes	1606	1536	4.0
8. Desplazamiento interno del turismo nacional	Mill. de turistas	16	17.4	8.7
9. Turismo social	Mill. de visitantes	9.6	10.4	8.3
10. Gasto turista-medio de estancia en el turismo de internación	Dls/estancia	264.3	258.5	-2.2
11. Utilización de la capacidad hotelera	% de ocupación	50	51.2	2.4
12. Gasto del turismo Nal.	Mill de pesos	9984	10835	8.5
13. Utilización de la capacidad hotelera en los principales destinos turísticos	% de ocupación	59	65	10.1
14. Oferta hotelera	No. de Cuartos	9500	8034	-15.4

TABLA VI. TURISMO NACIONAL INTERNO POR ENTIDAD FEDERATIVA 1977

ENTIDADES FEDERATIVAS	TURISTAS (Miles)	ESTADIA (Días)	TURISTAS NOCHE MILES	T C C A 1970-1977		TURISTAS-NOCHE OCUPAN HOTEL Miles.	$\frac{\%}{(3)}$
				$\frac{\%}{(1)}$	$\frac{\%}{(2)}$		
BAJA CALIFORNIA NORTE	214	2.2	471	12.38	28.9	400.3	1.3
BAJA CALIFORNIA SUR	187	2.2	410	11.95	41.4	348.5	1.1
CHIHUAHUA	1,103	1.7	1,875	4.85	60.5	1,406.2	4.6
IXTAPALCO	253	1.7	431	15.94	79.8	344.8	1.1
SINALOA	1,179	2.0	2,357	30.53	51.6	1,414.2	4.6
SONORA	1,093	1.6	1,748	28.63	57.3	1,398.4	4.6
REGION NOROESTE	2,514	2.9	7,292	16.14	52.5	5,312.4	17.3
COAHUILA	344	1.9	654	9.08	54.6	555.9	1.8
NUEVO LEON	934	1.7	1,587	24.57	38.8	476.1	1.6
SAN LUIS POTOSI	193	2.3	443	16.95	75.3	376.5	1.2
TAMAULIPAS	928	1.7	1,577	6.23	68.5	1,340.4	4.4
ZACATECAS	244	1.3	317	3.33	89.8	269.4	0.9
REGION NORESTE	1,190	2.3	4,578	11.55	53.7	3,018.3	19.9
AGUASCALIENTES	205	1.8	368	24.81	94.8	312.8	1.0
COLIMA	218	3.0	653	28.64	64.3	620.3	2.0
GUANAJUATO	1,803	1.8	1,949	45.97	80.5	1,656.6	5.4
JALISCO	1,752	2.9	5,082	20.85	52.4	3,811.5	12.4
MICHOACAN	2,299	1.5	3,449	13.18	87.2	2,759.2	9.0
NAHARRIT	293	1.7	497	24.04	73.3	447.3	1.5
REGION OESTE	3,870	3.1	11,998	20.58	66.1	9,607.7	31.3
PUEBLA	616	1.3	801	24.89	78.7	680.8	2.3
TLAXCALA	81	1.3	105	11.18	100.0	89.2	0.3
VERACRUZ	1,855	2.3	4,266	5.14	73.7	3,412.8	11.1
REGION ESTE	2,463	2.1	5,172	6.99	74.8	4,182.8	13.7
DISTRITO FEDERAL	734	2.9	2,129	12.96	25.7	1,703.2	5.6
HIDALGO	139	1.5	109	3.62	95.0	177.6	0.6
MEXICO	174	2.6	452	8.10	92.6	384.2	1.2
QUERETARO	315	2.3	724	16.67	96.7	615.4	2.0
REGION CENTRO	1,255	2.8	3,514	12.93	36.0	2,880.4	9.4
GUERRERO	1,396	4.2	5,723	18.49	45.4	3,433.8	11.3
MORELOS	557	1.8	1,003	17.78	82.1	501.5	1.6
OAXACA	98	3.6	352	9.54	35.0	281.6	0.9
REGION SUR	1,913	3.7	7,078	17.79	47.7	4,216.9	13.8
CAMPECHE	154	2.0	308	20.81	80.8	277.2	0.9
CHIAPAS	200	3.0	602	8.59	46.6	361.2	1.2
QUINTANA ROO	64	4.3	275	38.59	15.6	233.8	0.8
TABASCO	242	1.8	435	4.0	46.1	369.7	1.2
YUCATAN	66	2.9	191	9.37	14.9	162.3	0.5
REGION SURESTE	421	4.3	1,811	10.88	32.0	1,404.2	4.6
TOTAL NACIONAL	13,814	3.0	41,443	14.79	53.3	30,622.7	100.0

FUENTE: SECRETARIA DE TURISMO, FONATUR, DELEGACIONES ESTATALES DE TURISMO, ASOCIACIONES HOTELERAS.

- (1) EN TERMINOS DE TURISTAS NOCHE
(2) TURISTAS NOCHE CON RESPECTO AL TOTAL NACIONAL
(3) CON RESPECTO AL TOTAL NACIONAL
T C C A.: TASA DE CRECIMIENTO COMPUUESTO ANUAL

TABLA VII. TURISMO INTERNACIONAL RECEPTIVO DE INTERNACION POR ENTIDAD FEDERATIVA 1977

ENTIDADES FEDERATIVAS	TURISTAS (Miles)	ESTADIA (Días)	TURISTAS NOCHIE MILES	T C C A 1970-1977 (1)	% (2)	TURISTAS-NOCHIE OCUPAN HOTEL (3)	
BAJA CALIFORNIA NORTE	341	3.4	1,160	19.5	71.1	1,067.2	3.6
BAJA CALIFORNIA SUR	185	4.3	580	9.5	58.6	533.6	1.8
CHIHUAHUA	470	2.6	1,222	4.5	39.5	1,124.2	1.8
DURANGO	35	3.1	109	2.6	20.2	103.6	0.4
SINALOA	540	4.1	2,212	4.9	48.4	884.8	3.0
SONORA	408	3.2	1,305	9.3	42.7	783.0	2.6
REGION NOROESTE	1,225	5.4	6,588	2.4	47.5	4,496.4	15.2
COAHUILA	181	3.0	544	5.7	45.4	527.7	1.8
NUEVO LEON	544	4.6	2,502	4.0	61.2	750.6	2.5
SAN LUIS POTOSI	37	3.9	145	9.7	24.7	140.7	0.5
TAMAULIPAS	177	4.1	725	3.4	31.5	703.3	2.4
ZACATECAS	18	2.0	36	5.0	10.2	34.9	0.1
REGION NORESTE	878	4.5	3,952	4.4	46.3	2,157.2	7.3
AGUASCALIENTES	4	4.8	20	10.4	5.2	19.4	0.1
COLIMA	36	10.0	363	23.0	35.7	325.1	1.2
GUANAJUATO	112	4.2	471	(8.0)	19.5	456.9	1.5
JALISCO	690	6.7	4,620	7.9	47.6	4,250.4	14.4
MICHOACAN	203	2.5	508	12.2	12.8	482.6	1.6
NAYARIT	55	3.3	181	7.6	26.7	172.0	0.6
REGION OESTE	920	6.7	6,163	6.4	33.9	5,733.5	19.4
PUEBLA	83	2.6	217	(2.4)	21.3	210.5	0.7
TLAXCALA	-	-	-	-	-	-	-
VERACRUZ	508	3.0	1,523	4.9	26.3	1,446.9	4.9
REGION ESTE	527	3.3	1,740	3.8	25.2	1,657.4	5.6
DISTRITO FEDERAL	1,467	4.2	6,163	.3	74.3	5,854.9	19.8
HIDALGO	11	1.0	11	(2.4)	5.0	10.7	0.0
MEXICO	23	1.3	36	6.6	7.4	34.9	0.1
QUERETARO	22	1.2	26	(5.3)	3.3	25.2	0.1
REGION CENTRO	1,417	4.4	6,236	.3	64.0	5,925.7	20.0
GUERRERO	1,111	6.2	6,887	5.3	54.6	5,509.6	18.6
MORELOS	91	2.4	218	11.2	17.9	141.7	0.5
OAXACA	105	6.2	653	12.0	65.0	620.4	2.1
REGION SUR	1,212	6.4	7,758	4.9	52.3	6,271.7	21.2
CAMPECHE	25	2.9	73	26.6	19.2	69.4	0.2
CHIAPAS	238	2.9	689	32.3	53.4	275.6	0.9
QUINTANA ROO	228	6.5	1,485	21.9	84.4	1,440.5	4.9
TABASCO	175	2.9	508	21.5	53.9	492.8	1.7
YUCATAN	167	6.5	1,088	8.2	85.1	1,055.4	3.6
REGION SURESTE	565	6.8	3,843	17.5	68.0	3,333.7	11.3

FUENTE: SECRETARIA DE TURISMO, BANCO DE MEXICO, S.A., FONATUR, DELEGACIONES ESTATALES DE TURISMO ASOCIACIONES HOTELERAS

(1) EN TERMINOS DE TURISTA NOCHIE

(2) TURISTAS NOCHIE CON RESPECTO AL TOTAL NACIONAL

(3) CON RESPECTO AL TOTAL NACIONAL

TABLA VIII. TURISMO NACIONAL E INTERNACIONAL RECEPTIVO POR ENTIDAD FEDERATIVA
1977

ENTIDAD FEDERATIVA	TURISTAS (Miles)	ESTADIA (Días)	TURISTAS NOCHIE MILES	T. C. C. A 1970-1977		TURISTAS-NOCHIE OCUPAN HOTEL Miles	%
				(1)	(2)		
BAJA CALIFORNIA NORTE	555	2.9	1,631	4.22	2.1	1,467.5	2.4
BAJA CALIFORNIA SUR	322	3.1	990	10.47	1.3	882.1	1.5
CHIHUAHUA	1,573	1.8	3,097	4.84	4.0	2,530.4	4.2
DURANGO	288	1.8	540	11.00	0.7	448.4	0.7
SINALOA	1,719	2.7	4,569	13.02	5.8	2,299.0	3.9
SONORA	1,501	2.0	3,053	.84	3.9	2,181.4	3.6
REGION NOROESTE	3,729	3.9	13,880	6.32	17.8	9,808.8	16.3
COAHUILA	525	2.3	1,198	7.44	1.5	1,083.6	1.8
NUEVO LEON	1,478	2.8	4,089	9.04	5.3	1,226.7	2.0
SAN LUIS POTOSI	230	2.6	588	14.78	0.8	517.2	0.9
TAMAULIPAS	1,105	2.1	2,302	5.29	3.0	2,007.7	3.3
ZACATECAS	262	1.3	353	3.58	0.5	304.3	0.5
REGION NORESTE	2,868	3.0	8,530	7.74	11.1	5,175.5	8.6
AGUASCALIENTES	209	1.9	388	23.61	0.5	332.2	0.6
COLIMA	254	4.0	1,016	26.41	1.3	972.4	1.6
GUANAJUATO	1,195	2.0	2,420	13.73	3.1	2,113.5	3.5
JALISCO	2,442	4.0	9,702	13.22	12.4	8,061.9	13.4
MICHOACAN	2,502	1.6	3,957	13.05	5.1	3,241.8	5.4
NAYARIT	348	1.9	678	17.60	0.9	619.3	1.0
REGION OESTE	4,790	3.8	18,161	14.06	23.3	15,341.1	25.5
PUEBLA	699	1.5	1,018	13.25	1.3	881.3	1.5
TLAXCALA	81	1.3	105	11.18	0.1	89.2	0.1
VERACRUZ	2,363	2.4	5,789	5.11	7.5	4,859.7	8.1
REGION ESTE	2,990	2.3	6,912	6.12	8.9	5,840.2	9.7
DISTRITO FEDERAL	2,201	3.8	8,292	2.60	10.7	7,558.1	12.6
HIDALGO	150	1.5	220	12.25	0.3	188.3	0.3
MEXICO	202	2.4	488	7.99	0.6	419.1	0.7
QUERETARO	337	2.4	800	15.94	1.0	640.6	1.1
REGION CENTRO	2,672	3.6	9,750	3.63	12.6	8,806.1	14.6
GUERRERO	2,507	5.0	12,610	9.90	16.1	8,943.4	14.9
MORELOS	648	1.9	1,221	5.81	1.6	643.2	1.1
OAXACA	203	5.0	1,005	11.10	1.3	902.0	1.5
REGION SUR	3,125	4.7	14,836	9.59	19.0	10,488.6	17.4
CAMPECHE	179	2.1	381	21.76	0.5	346.6	0.6
CHIAPAS	438	2.9	1,291	16.81	1.7	636.8	1.1
QUINTANA ROO	292	6.0	1,760	23.57	2.3	1,674.3	2.8
TABASCO	417	2.3	943	10.83	1.2	862.5	1.4
YUCATAN	233	5.5	1,279	8.36	1.6	1,217.7	2.0
REGION SURESTE	986	5.7	5,654	15.05	7.3	4,737.9	7.9
TOTAL NACIONAL	17,061	4.5	77,723	8.67	100.0	60,198.2	100.0

FUENTE: SECRETARIA DE TURISMO, FONATUR, DELEGACIONES ESTATALES DE TURISMO, ASOCIACIONES HOTELERAS.

(1) EN TERMINOS DE TURISTAS NOCHIE

(2) TURISTAS NOCHIE CON RESPECTO AL TOTAL NACIONAL

(3) CON RESPECTO AL TOTAL NACIONAL

- 6.- El muy discutido impuesto en restaurantes, actualmente modificado.
- 7.- Débil penetración hacia el turismo nacional, (Este turismo nacional representa 155 millones de personas al año como turismo de menos de 24 hrs. El turismo de fin de semana representa 1.2 millones de personas al año en los principales centros urbanos del país. El potencial del turismo de destino es de 3.5 a 4.5 millones de personas al año).
- 8.- Aunado a los puntos anteriores, se debe enfrentar también a la competencia cada vez mayor con respecto a los países en vías de desarrollo con bastantes similitudes al nuestro y con países avanzados que han logrado innovaciones y modalidades tanto en el turismo, como en las ramas de la economía que lo auxilian.

En forma global, los problemas anteriores son estímulos a los que la demanda se enfrenta en forma negativa y repercuten en la economía del país.

1.4.2. Equipamiento y Problemática de la Infraestructura Turística.

La oferta del mercado turístico mexicano es cuantificable a través de la siguiente infraestructura y equipamiento propio del turismo:

- 7000 hoteles con 200 mil cuartos.

- Inversiones de:

- 5,089 restaurantes que captan el 27.8% del peso turístico.
- 120 mil Km. de carreteras aproximadamente.
- 17 aeropuertos internacionales.
- 1040 aeropistas.
- 11 puertos de altura y cabotaje.
- 13 transbordadores.
- Servicios de apoyo al turismo como:
 - . 3 hipódromos.
 - . 2 galgódromos.
 - . 3 centros de convenciones.
 - . 71 empresas de transportes de turistas-exclusivos.
 - . 625 agencias de viajes.
 - . 275 sub-agencias de viajes.
 - . 253 agencias de autos.
 - . 9000 autos de renta.
 - . 11 casetas de información turística.
 - . 222 patrullas de auxilio vial.

- . Artesanías.
- . Folcklore.
- . Zonas aqueológicas.
- . Se celebran más de 1000 fiestas cívico-religiosas ferias industriales, comerciales y agropecuarias.
- . Centros de desarrollo turístico como - Ixtapa-Zihuatanejo, Las Hadas, Cancún, - etc.

Entre los problemas a los que se enfrenta la oferta turística podemos encontrar:

- 1.- Pobre utilización de aeropuertos internacionales.
- 2.- En las carreteras troncales se ha restringido el tráfico de autobuses internacionales, cerrando con ello las puertas al gran turismo masivo.
- 3.- Los hoteles independientes, representan el 86.9% del total. La mayoría de estos hoteleros no tiene recursos suficientes para promocionar sus hoteles y tampoco para resistir períodos largos de baja ocupación. Sin embargo, las cadenas hoteleras con el 6.8% de la oferta son las que controlan la imagen turística internacional de México.

- 4.- Deficiente capacitación y educación turística. El viajero es tratado con descortesía. Únicamente el 5% del personal habla medianamente el idioma inglés.
- 5.- Numerosas y exhaustivas revisiones en carreteras que causan molestias al turista, y aunado a ésto, existe una falta de servicio a lo largo de las carreteras. - (Aproximadamente el 64% del turismo viaja por carretera). Se limita a 30 días de internación de vehículos de turistas.
- 6.- Ausencia de estímulos crediticios, a los inversionistas.

1.4.3. Organismos que regulan la Actividad Turística.

Dentro de la industria mexicana del turismo, encontramos una legislación muy especial en la que se apoya y regula la actividad y buen funcionamiento de los servicios turísticos.

Entre otras encontramos:

- a) Ley General de Población.
- b) Ley Federal de Estadísticas.
- c) Código Sanitario.
- d) Código Aduanero.
- e) Ley Federal de Turismo.
- f) Ley General de Bienes Nacionales.
- g) Ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera.
- h) Ley de Fomento al Turismo.

- i) Reglamento de establecimientos de hospedaje.
- j) Reglamentos de Guías de turistas, choferes y similares.
- k) Reglamentos de agencias de viajes.
- j) Entidades de la Administración Pública - paraestatal agrupadas en el sector turismo:

- 1.- Secretaría de Turismo.
- 2.- Administración de Restaurantes y Similares.
- 3.- Inmobiliaria Hotelera el Presidente - Chapultepec, S.A. de C.V.
- 4.- Inversiones Turísticas del Caribe, - S.A.
- 5.- Operadora de Hoteles, S.A.
- 6.- Fideicomiso Bahía de Zihuatanejo.
- 7.- Fideicomiso Ixtapa-Zihuatanejo.
- 9.- Fideicomiso para la operación de un Hotel-Escuela en el estado de Baja California.
- 10.- Fideicomiso traslativo de dominio del ex-convento de Santa Catarina en Oaxaca, Oax, para adaptación hotelera.
- 11.- Fideicomiso Turístico de las Caletas de Xel-Ha y del Caribe.
- 12.- Fondo Nacional de Fomento al Turismo.
- 13.- Inmobiliaria Hotelera.
- 14.- Nacional Hotelera.

La Secretaría de Turismo, a través del Plan Nacional de Turismo, ha tratado de planear por principio la solución de problemas que obstruyen el desarrollo turístico de México a través de programas enfocados a:

- 1.- Promocionar la demanda y oferta nacional.
- 2.- Informar y auxiliar al turista.
- 3.- Fomentar la actividad turística.
- 4.- Regular la actividad turística.
- 5.- Desarrollar centros turísticos.
- 6.- Capacitación y educación turísticas.
- 7.- Apoyo administrativo y de servicios a la infraestructura.

El objetivo de estos programas para la SEC-TUR, significa adecuar las acciones que lleven a establecer normas y estándares técnicos y disposiciones reglamentarias necesarias, para que la operación de la oferta turística sea dinámica y flexible en función de una economía de cambio constante y lograr una mayor afluencia de visitantes que se vean satisfechos en cualesquiera de sus motivaciones por visitar nuestro país.

CAPITULO SEGUNDO

FACTORES BASICOS PARA LA PROMOCION HOTELERA

- 2.1. Investigación del mercado.
- 2.2. Localización.
- 2.3. Características físicas del proyecto.
- 2.4. Requerimientos de capital.
 - 2.4.1. Costos de la Investigación.
 - 2.4.2. Adquisición del terreno.
 - 2.4.3. Costos de ingeniería y edificación.
 - 2.4.4. Maquinaria, equipo y costos de instalación.
 - 2.4.5. Gastos de pre-apertura y organización.
 - 2.4.6. Gastos de apertura e inauguración.
- 2.5. Evaluación del proyecto.
- 2.6. Financiamiento.

2.1. Investigación del Mercado Hotelero.

El enfoque de la investigación del mercado hotelero se canaliza primordialmente a:

a) Cuantificar el número de visitantes al año que se registran en los hoteles de la localidad, ya sean estos nacionales o extranjeros. Estos datos podrán obtenerse de la Dirección de Estadísticas de la Secretaría de Turismo.

b) Conocer y delimitar los porcentajes de ocupación por procedencia y por profesión, para enfocar en un momento específico los planes publicitarios y promocionales de la empresa y lograr así mantener sobre esta base un mayor porcentaje de ocupación al que impera en la localidad.

c) Estudiar el aspecto selectivo del turista por determinados hoteles en los que se hospeda, su permanencia en días, la preferencia por la comida y cuáles son los servicios que utiliza dentro de ellos.

d) Existe afluencia turística estacional. ¿Qué se debe?.

Se podrán cubrir los costos y gastos de operación de y en ésta época? Hipótesis que deberán formularse y que deberán contestarse en la parte del análisis de la viabilidad. Estos datos son de gran interés ya que pueden utilizarse para detectar la rentabilidad real de la empresa.

e) Qué medios de transporte utiliza el turista de la localidad para trasladarse a ese lugar?

f) Detectar el motivo o motivos por el cual se realiza el viaje. En este punto, el especialista se percatará del tipo de hotel que se necesita y que la corriente turística demanda, deduciéndose por lo tanto el enfoque comercial de mayor probabilidad de éxito. (Ya sea la necesidad de un hotel para vacacionistas, para gentes de negocios, como centro de recuperación, etc.).

g) Investigar el nivel socio-económico de la localidad y el crecimiento de la región en sí, que contribuye a mejorar la ocupación del hotel a través de la explotación del mercado local.

Este mercado local implica la satisfacción de necesidades de orden social de la comunidad (reuniones de negocios, actos especiales, fiestas de diversa índole, etc.) y favorecer en el aumento de rentabilidad del hotel sobre todo en épocas de baja afluencia turística.

h) Observar e "investigar" cuáles son los servicios que ofrecen los demás hoteles de la comunidad.

i) Proyectar con los datos, la futura afluencia turística de la localidad.

2.2. Localización del Hotel.

Una vez conocidos los datos que presenta la probabilidad de competencia, oferta y demanda de la industria hotelera en cuestión dentro del marco en el cual se investiga, también es necesario conocer a través de otros factores importantes, si es en esa localidad donde se encuentra la ubicación correcta del hotel. Estos factores quedan circunscritos de la forma siguiente:

a) Acceso a la localidad:

Cuáles son los principales medios de transporte que unen a la región con el resto del país y sus principales ciudades?

Autobús

Avión

Ferrocarril

Barco

Otros

Es una zona fronteriza que permita la afluencia cada vez mayor de visitantes que viajan por carretera?

Dentro de la localidad es preciso observar - cuales son las posibilidades de traslado de los visitantes, analizando los medios internos de transporte que facilitan el acceso a centros culturales, sociales deportivos, comerciales, de investigación, religiosos, etc. Son éstos medios de transporte benéficos también para la operación y manejo de la materia prima?

b) Materia Prima:

Conocer qué materia prima ofrece la comunidad para la construcción y operación de la empresa es un imperativo, ya que de lo contrario el "importar" de otra parte los materiales, implicaría almacenarlos e incurrir en más costos. Mientras mayores sean las distancias a los centros de abastecimiento, mayores tendrán que ser los almacenes propios del negocio para reserva de los artículos que se necesiten para el manejo del mismo.

c) Mano de Obra disponible:

Mano de obra disponible? En México existen millones de desocupados! Si, pero que clase de desocupados necesitamos? La industria hotelera cada día requiere de mayor especialización debido a las modernas innovaciones en la rama de la construcción y de los avances tecnológicos, necesarios para la prestación del servicio (v.gr. manejo de máquinas IBM, Télex, registradoras, máquinas especiales para cocinar, etc.).

En gran parte, el éxito de las operaciones hoteleras depende de la mano de obra con la que se cuente y brinde al visitante un servicio a la altura que ellos demandan.

Dentro de los planes, deberá tomarse en cuenta si es necesario contratar personal de otros lugares como es el caso de los chefs internacionales, si la mano de obra local necesita de capacitación y cómo se llevaría a cabo ésta sin distorcionar las operaciones propias del negocio.

Es importante conocer la escala de salarios que existe en la localidad, región o estado, ya sea para ejecutivos, directores, afanadoras, acomodadores de autos, contadores, secretarias, mozos, plomeros, etc. Veamos por ejemplo, en la Cd. de México y según el Diario Oficial del 30 de diciembre de 1977, los salarios profesionales que regirán hasta nueva orden serán:

Salario Mínimo:	\$ 120.00
Nombre del Oficio o Trabajo Especial	Salario Mínimo Profesional.
1. Albañilería, Oficial de	\$ 175.00
2. Archivista clasificador en oficinas	167.00
3. Boticas, Farmacias, droguerías, dependiente de mostrador en	152.00
4. Cajero (a) de máquina registradora	156.00
5. Cajista de Imprenta Oficial	165.00
6. Camión de carga de volteo, operador de	169.00
7. Cantinero preparador de bebidas	159.00
8. Carpinterio de obra negra	163.00
9. Cepilladora, operador de	166.00
10. Carpintero de Fabricación y reparación de muebles, oficial	172.00
11. Cocinero (a), mayora en restaurantes, fondas y demás establecimiento de preparación y venta de alimentos	178.00
12. Colchones, oficial en fabricación y reparación de	161.00
13. Colocador de mosaicos y azulejos, oficial	171.00
14. Contador, ayudante de	169.00
15. Chofer acomodador de automóviles en estacionamientos	163.00

16. Electricista instalador y reparador de instalaciones eléctricas, oficial	\$ 171.00
17. Encargado de bodega y/o almacén	158.00
18. Enfermera (o) con título	198.00
19. Fogonero de calderas de vapor	167.00
20. Mecanógrafo (a)	156.00
21. Peinador (a) manicurista	163.00
22. Pintor de casas, edificios y construcciones en general, oficial	167.00
23. Planchador a máquina en tintorerías, lavanderías y establecimientos similares	156.00
24. Plomero en instalaciones sanitarias, oficial	168.00
25. Recamarera (o) en hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje	152.00
26. Recepcionista en general	157.00
27. Repostero o Pastelero	175.00
28. Tapicero en reparación de muebles, oficial	166.00
29. Taquimecanógrafo (a) en español	164.00
30. Velador	155.00

Por supuesto, aquí enuncio aquellos salarios de los puestos inherentes en la "elaboración del servicio" hotelero en general.

Existe sindicato de la rama hotelera en la región? Qué tipo de sindicato es? Tendrá personal especializado para nuestras operaciones? Qué relaciones mantienen los demás hoteles con el sindicato?

d) Analizar la importancia y ubicación del centro comercial de la ciudad.

e) Detectar en un plano los puntos de interés para los visitantes.

f) Hay atractivos naturales que puedan aprovecharse para elaborar los planos arquitectónicos y que se utilicen para la atracción de mayor clientela?

g) La localización también necesita basarse en los servicios públicos que ofrece la comunidad y que son importantes para cualquier plan de desarrollo turístico. Tales servicios que se analicen serán: agua, luz, teléfono, telégrafo, correo, jardines y parques públicos, universidades, institutos, embajadas, consulados, oficinas de información turística y otros que son de orden público y que sirven de infraestructura al turismo. Dentro de los servicios privados: tiendas comerciales (de qué tipo y si están acorde a los estratos de visitantes que pretende atraerse), restaurantes, cines, teatros, artesanías, discoteques, centros nocturnos, centros y clubes deportivos, etc.

Este último punto como análisis ofrece perspectivas para abrir comercios dentro del propio hotel, ya sean manejados por la misma organización o por otras personas o empresas mediante contratos de arrendamiento de locales.

h) Como último punto, reconocer el terreno previsto para la posible construcción del hotel, así como su vecindad inmediata para definir las ventajas aprovechables que presente para el funcionamiento del negocio y las recomendaciones que emanen de éstas para la ejecución de la obra.

Aquí se abocará el dictamen de un grupo de ingenieros y arquitectos sobre resistencia del terreno, detección de condiciones especiales que hicieran

aumentar los costos de construcción, localizar pozos profundos para abastecimiento de agua, etc..

Este grupo de trabajo, además de diseñar la estructura definida del hotel de acuerdo a las necesidades comerciales y de estética, se encargará de hacer las consideraciones pormenorizadas de todos los cargos relacionados con la adquisición del terreno, obtención de permisos y licencias de construcción, tránsito, alineación, y de salubridad entre otras. Es muy importante que tanto este grupo como los inversionistas u organizadores del proyecto observen las disposiciones legales que existan en materia de construcción, alteración panorámica, protección de recursos naturales, derechos de agua, caza, pesca, etc.

2.3. Características físicas del Proyecto.

Los usos y características físicas del edificio en este caso es factor primordial para determinar el "producto" a ofrecer en el mercado, y como he mencionado anteriormente, estará fundamentado en los resultados de la oferta, demanda y localización del negocio en determinado lugar, de las cualidades requeridas por los huéspedes, su permanencia, los servicios conexos y necesarios, los recursos naturales y todos aquellos factores de orden comercial que puedan explotarse.

Asimismo, se considerará el giro que pretenda darse al hotel enfocado a las actividades propias de hospedaje.

Actualmente, la mayoría de los hoteles tratan cada día de superar, abarcar y satisfacer todo tipo de servicios a través de los cuales aumentan los márgenes de rentabilidad del negocio.

La construcción física, por lo tanto, debe establecerse de acuerdo a los servicios que se pretendan ofrecer, del tamaño de los salones y habitaciones, del mobiliario y del desplazamiento propio para el desempeño de las actividades que ejecute el personal del hotel como lo muestra la tabla No. IX que contiene las características, servicios y usos más comunes en los hoteles.

Estas características pueden variar de acuerdo al enfoque comercial, las necesidades de alojamiento, localización y costos de construcción y por supuesto, la rentabilidad de la empresa. Por ello, no necesariamente cualquier hotel tendrá las características que a continuación se exponen:

TABLA IX. USOS Y CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LOS HOTELES

ACTIVIDAD	NECESIDAD DE LOS HUESPEDES	SALONES PARA LOS HUESPEDES Y SERVICIOS	ABASTECIMIENTOS Y ATENCION	ADMINISTRACION
Hospedaje	<ul style="list-style-type: none"> -Dormitorios -Baños -Teléfono -Radio -Televisión -Sala de lectura -Recibidor de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> -Cuartos -Suites -Estancias -Larga Distancia -Telex 	<ul style="list-style-type: none"> -Porteros -Afanadoras -Mozos -Botones y Ascensoristas. -Lavandería y Planchaduría -Sanitarios -Sub-intendencias 	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción -Información -Sección de Personal -Departamento de Contabilidad -Teléfonos -Ingeniería
Alimentación	<ul style="list-style-type: none"> -Comidas -Bebidas 	<ul style="list-style-type: none"> -Desayunador - Cafetería -Restaurante -Bar -(Salones con guardarropa y servicios sanitarios) 	<ul style="list-style-type: none"> -Almacenistas -Cocineros-Cheffs -Despenseros -Mojeros -Galopinas -Pasteleros -Mozos -Cantineros 	<ul style="list-style-type: none"> -Administración de Alimentos y Bebidas -Capacitación
Espectáculos y Diversiones	<ul style="list-style-type: none"> -Baile -Música -Folclóre -Funciones teatrales -Conciertos 	<ul style="list-style-type: none"> -Salones de baile con guardarropa (Frecuentemente dispuestos como salones o locales de usos múltiples) -Teatro 	<ul style="list-style-type: none"> -Personal de recepción y guardarropa -Taquillas 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguridad -Eventos -Carpintería
Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> -Congresos -Cocteles -Asambleas -Conferencias -Exposiciones -Exhibiciones de Modas 	<ul style="list-style-type: none"> -Salones (Eventualmente con escenarios) -Foyers 	<ul style="list-style-type: none"> -Guardarropa -Servicios -Locales anexos 	<ul style="list-style-type: none"> -Ventas -Dirección -Banquetes y Eventos
Comercios y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> -Tabaquería -Salones de belleza -Tiendas diversas -Renta-Autos -Cambio de moneda -Agencia de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> -Locales anexos 	<ul style="list-style-type: none"> -Almacenes -Abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> -Administración propia -En Arrendamiento
	<ul style="list-style-type: none"> -Juegos de mesa -Billares -Tenis -Golf -Equitación -Natación y deportes acuáticos 	<ul style="list-style-type: none"> -Salones de juego -Instalaciones especiales. -Instalaciones externas -Piscinas -Campos 	<ul style="list-style-type: none"> -Guardarropa -Sanitarios - Regaderas -Profesores -Encargados de aparatos e instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Administración propia -En Arrendamiento -Mantenimiento

2.4. Requerimientos de capital.

Y bien, conocemos el mercado, la localización específica y las características propias del "producto",. Ya podemos empezar a excavar zanjas, poner cimientos, decorar y abrir al público?

Por supuesto, un estudio de pre-inversión, necesita también contener los costos que constituyen el monto total de la inversión. Estos costos representan en su conjunto la base sobre la que se fundamentan las disposiciones económicas y el financiamiento total del proyecto que no únicamente es para la construcción, sino también para las exigencias y condiciones que se derivan de su edificación y próxima operación.

En este proyecto, se está tomando como inicio u origen del mismo, la investigación del mercado que genera información para la toma de decisiones, sin embargo, el Manual de Proyectos de Desarrollo Económico editado por Naciones Unidas, además de tomar el criterio mercadológico, señala otros aspectos para elaborar un proyecto de pre-inversión y que derivan de:

a) Estudios que realiza un sector de la economía nacional (En este caso sería la Secretaría de Turismo).

b) Un programa global de desarrollo (Intervienen todos los sectores de la economía nacional).

c) Aprovechamiento de recursos naturales (ejem: Cancún, Ixtapa-Zihuatanejo, etc.).

d) Origen político y estratégico.

Pero, sigamos la secuencia que implica el análisis y situación de los costos que se prevén para las condiciones de la inversión:

2.4.1. La investigación del mercado, aún cuando resulta con costos elevados, provee a los directivos a tomar decisiones fundamentadas y decisivas para la creación del proyecto y operación del negocio, esto es, se tienen datos sobre oferta-demanda, que dan origen a analizar los posibles enfoques que traten de darse al negocio con mayores posibilidades de éxito que las subjetividades, por eso, la mayoría de los medianos y grandes hoteles independientes se auxilian de consultores en este aspecto, en tanto que las cadenas hoteleras tienen su propio staff para proyectos con especialistas en mercadología, finanzas, ingeniería, economía y que representan un costo que deberá incluirse en el proyecto dentro de los costos de organización y administración.

2.4.2. Adquisición del Terreno: La planificación estructural y físicas del negocio se inicia en este punto. La magnitud de los servicios que traten de presentarse al consumidor, es la medida por llamarlo así para que los ingenieros y arquitectos determinen los metros cuadrados de terreno que necesitamos para la edificación.

Además de la adquisición del terreno podemos encontrar otros costos tales como:

- a) Gastos de escrituración.
- b) Impuestos.
- c) Pagos por co-utilización de servicios públicos como drenaje, pavimento, luz, en algunos casos habrá pagos por derecho de paso y otros de co-utilización-

directa o indirecta de terrenos ajenos (caza, bosques, pesca, derechos de riquezas naturales, etc.).

Algunas veces es importante tomar en cuenta los costos que implican los acondicionamientos especiales del terreno y sus proximidades a fin de dejarlo listo para la ejecución de la obra. Condiciones que prevén: desmontes, drenado, modificación o configuración del terreno dado a las características propias del proyecto (Ejem: acondicionar un club de golf con vistas panorámicas), construcción de calles y caminos, acondicionamiento de playas, etc. Se analizarán estos últimos costos siempre y cuando no estén incluidos en el presupuesto que los ingenieros o arquitectos hayan presentado.

2.4.3. Costos de Ingeniería y Edificación: - Por principio, son todos aquellos costos y gastos que el proyecto ocasiona desde su planificación física mediante los planos, hasta la apertura de la negociación y entre los que quedan comprendidos:

- a) Gastos Generales: Honorarios y gastos de arquitectos, director de la obra, ingenieros, consultores especialistas (técnicos en instalaciones sanitarias, calefacción, ventilación, electricidad, electrónica, instalaciones de cocinas, subestación eléctrica, calderas, decoraciones artísticas, etc).
- b) Primas de Seguros por el período de construcción y que pueden incluir; Incendio, robo, responsabilidades, terremotos, etc.
- c) Gastos originados por propaganda anticipada del negocio como impresos, reportajes, invitaciones,-

reseñas, todas ellas que correspondan a las erogaciones durante el proyecto de construcción.

- d) Costos de la construcción en sí, y que comprenden los gastos necesarios en base a las liquidaciones presentadas por los contratistas, operarios y abastecedores de los diferentes materiales, siempre y cuando se vigilen también las cláusulas de los contratos respectivos que se hubieran hecho.
- e) Costos de instalaciones exteriores: Son los gastos de "infraestructura" del negocio al igual que los de construcción, entre ellos encontramos: - cercas, jardines, construcción de calles, sitios de estacionamiento para vehículos, campos de juegos y de deportes, iluminación externa, rampas, etc.

2.4.4. Maquinaria, equipo y costos de instalación: El proyecto arquitectónico y las características del enfoque comercial del hotel que se pretende ofrecer, nos dan la pauta para conocer la maquinaria y el equipo necesario, la cantidad y calidad de los mismos que engloban a la mayoría de los activos-fijos con los que funcionará el hotel.

"El activo fijo comprende el conjunto de bienes que no son motivo de transacciones corrientes por parte de la empresa. Se adquieren una vez durante la etapa de instalación del proyecto y se utilizan a lo largo de su vida útil (1)" como:

(1).- Manual de proyectos de Desarrollo Económico. - Naciones Unidas México. 1958.

- Subestación eléctrica.
- Elevadores.
- Montacargas.
- Calderas, compresoras y bombas.
- Sistema de aire acondicionado.
- Instalaciones y conexiones especiales (Sonido y música ambiental).
- Equipo telefónico (conmutador, teléfonos, cableado).
- Equipo-indicadores (tableros, vocinas, intercomunicación, letreros).
- Equipo de seguridad (Extinguidores, mangueras, escaleras, etc.).
- Equipo de primeros auxilios.
- Mobiliario de guardarropa en bares, salones y restaurantes.
- Anuncio del hotel.
- Mobiliario del área para empleados (lockers, camas, burós, sillas, mesas, decoración, etc.).
- Equipo de transporte.
- Mobiliario y equipo de los departamentos de mantenimiento (ingeniería, plomería, carpintería, elec-

tricidad, fumigación, etc.).

- Mobiliario y equipo de lavandería-ropería (lavadoras, secadoras, planchadoras, estantería, mesas de trabajo, etc.).
- Mobiliario de cocinas en restaurant principal, cafeterías y salones de banquetes (Ver el presupuesto para este punto).
- Mobiliario y equipo para el salón de convenciones (sillas, pódium, pizarrones, proyectores, pantallas, equipo de sonido en general).
- Mobiliario y equipo de salón de banquetes (sillas, mesas, pódium, estaciones de servicio para meseros, carros de servicio, etc.).
- Mobiliario y equipo de bar.
- Mobiliario y equipo de restaurant principal (sillas, mesas, barra, bancos, lámparas, candiles, decoración especial etc.).
- Mobiliario y equipo de habitaciones (camas, tocadores, sofás, sillones, cabeceras, burós, espejos-tocador, lámparas, cuadros, cortinas, sillas, mesas, escritorios, camas extras, etc.).
- Mobiliario del lobby (sofás, taburetes, candiles, lámparas, ceniceros de piso, etc.).
- Mobiliario y equipo de áreas comunes (pasillos).
- Mobiliario y equipo de oficinas y administración (escritorios, libreros, sillones diversos, mesas

de trabajo, archiveros, cuadros, lámparas, máquinas calculadoras, sumadoras, máquinas de escribir, reloj checador, tarjeteros, cestos, máquinas registradoras, cajas de seguridad, caja fuerte, etc.).

- Mobiliario y equipo de alberca y terrazas (cojines, sillas, camas, carros de servicio, paraguas, barra etc).
- Equipo de ama de llaves (pulidoras, aspiradoras, - lavadoras de alfombra).

Los presupuestos de maquinaria, mobiliario y equipo se realizan en base a las especificaciones, - tipo y características de los mismos de acuerdo a - las necesidades del servicio a prestar por la empresa.

Para elaborar el presupuesto es necesario ob tener cotizaciones de los proveedores a precios actuales del mercado tomando en cuenta la fecha de adquisición, esto es, estimar el porcentaje de aumento en los precios percatándose además de los costos en que incurra la instalación del mobiliario y equipo, - para lograr de esta manera un presupuesto flexible - que sea aplicable en el momento de llevarse a la realidad el proyecto.

A manera de ejemplo, se presenta a continuación un presupuesto de muebles y equipo de cocina en el que se observará:

- 1) Tipo de presupuesto.
- 2) Cédula del área a presupuestar.
- 3) Nombre del proyecto.
- 4) Nombre del subproyecto.

- 5) Nombres de las personas que lo elaboran.
- 6) Artículos indispensables de trabajo para el área a presupuestar.
- 7) Fecha de elaboración.
- 8) Especificaciones para la compra del producto o artículo.

Como hemos observado hasta aquí, estos presupuestos nos indican claramente cuáles son los tipos de inversión fija que deberán considerarse para la elaboración de un presupuesto global de inversión en la rama hotelera.

Asimismo, deberá considerarse una partida de imprevistos que se determinará de acuerdo con la exactitud o certidumbre de los datos obtenidos para el cálculo de la inversión total.

Existen también otros gastos que se efectúan durante la etapa de construcción del edificio y que hay que tomar en cuenta para la elaboración del presupuesto maestro y determinar las necesidades de capital, tales gastos son:

2.4.5. Gastos de Preapertura y Organización:

Se refieren a todos aquellos desembolsos realizados desde el inicio de la construcción hasta la pre-apertura del hotel, gastos que deberán ser incluidos en el costo total de la construcción y que serán amortizados en un período dado:

- a) Gastos de publicidad.
- b) Permisos y licencias.
- c) Sueldos de especialistas.
- d) Seguros.
- e) Gastos de los ejecutivos y coordinadores del proyecto.

PRESUPUESTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO (1)

-MUEBLES Y EQUIPO DE COCINA Muebles para la preparación de alimentos. Algunos serán de diseño especial. El costo incluye ensamblado y puesto en su lugar, pero no incluye instalación y conexión de ningún tipo.

PROYECTO: (3) _____

Subproyecto: (4) _____

Preparado por: (5) _____

FECHA: _____ (7)

_____ (8)

ARTICULO (6)	T.R. (1)*	U.R. (2)*	C.U. (3)*	C.T. (4)*
--------------	-----------	-----------	-----------	-----------

RECEPCION MERCANCIA Y ALMACEN

Congeladores

Cucharones

Plataformas

Rieles con Ganchos para carne

Camaras refrigeradoras

Báscula de plataforma

Báscula movable.

(1)* Tiempo requerido

(2)* Unidades requeridas

(3)* Costo unitario

(4)* Costo Total

ARTICULO

T.R. U.R. C.U. C.T.

ESTANTERIA

Refrigeración

Almacén

CUARTO PARA BASURA

Triturador de botellas y latas

Plataforma para botes

Esterilizador para botes

Triturador de basura

PREPARACION Y LIMPIEZA DE VERDURAS

Pelador de verduras

Estantería para verdura de raíz

Tarja

Mesas con cubierta de acero inoxidable

Mesas con cubierta de madera

Triturador de basura

2a. Preparación de verduras.

Tarjas

Mesas con cubierta de acero inoxidable

Mesas con cubierta de madera

PREPARACION DE CARNE Y PESCADO

Tarjas

Refrigeración de pescado

Banco de carnicero en madera

Sierra de cinta

Mesas con cubierta inoxidable

Mesas con cubierta de madera.

ARTICULO

T.R. U.R. C.U. C.T.

SERVICIO DE HABITACIONES

Mostrador del cajero

Cafetera

Refrigerador de puertas

Estantería de piso

Estantería de pared

Estación de agua y hielo

Mueble de trabajo y estantero

COMEDOR DE EMPLEADOS

Estación de servicio

Estación de agua y hielo;

AREA DE LAVADO DE PLATOS

Mesa de platos limpios

Banda transportadora

Lavadora de loza de banda

Lavadora de loza con canastillas

Ventiladores

Booster de agua caliente

Máquina bruñidoras

Tarja pre-lavado plaque

Lavador-secador de plata

Mesa de descarga de platos sucios

Estantería

Mesa movable

Mesa con cubierta de acero inox.

Triturador de basura.

AREA DE LAVADO DE OLLAS

Estantería de ollas

Tarjas para ollas

Bomba de pre-lavado

Estantería

Triturador de basura

ARTICULO

T.R. U.R. C.U. C.T.

PASTELERIA

Rebanador de pan
Calentador de dulce

Cortador de pasta

Laminador de masa

Freidor de donas

Campana

Llave de agua

Mezcladora

.de mostrador

.de piso

.horizontal

Horno

.de banda

.de piso

.rotatorio

Estufa de pastelería

Gabinete estacionario de maceración

Refrigerador de puertas

Tarjas

Marmita de vapor de mostrador

Gabinete para azúcar

Mesas

.de mármol

.de acero inox.

.de madera

Riel con ganchos para utensilios

Gabinete endurecedor de helado

Máquina para hacer helado

COCINA DE VAPOR

Base para rebosadero

Campana

Llaves de agua

Cámara congeladora

Cocedor de presión

Marmita estacionaria

Marmita inclinable

Mesa de acero inoxidable

Plancha freidora

COCINA PRINCIPAL

Baño maría

ARTICULO

T.R. U.R. C.U. C.T.

Mesa para montar platos de banquete

Asador

Quemador abierto

Parrilla

Freidor de mostrador

Freidor de piso

Campana

Llave llenadora

Stand de freidor

Mezcladora

.de mostrador

.de piso con accesorios

Estufa

.de plancha con horno

.de calor radial con horno

.de quemadores con horno

Refrigerador

Cámara

Hornos

.de banda

.de pisos

.rotatorio

Salamandra

Re-llenador

Mesa acero inoxidable

Riel con gancho para utensilios

COCINA-PREPARACION RAPIDA

Asador

Parrilla

Freidor

Campana de extracción

Congelador bajo mostrador

Base freidor

Lámparas de calor

Mesa caliente

Mostrador de despacho

Tarja de servicio

Tabia porta-comandas horizontal

Tabia porta-comandas vertical-rotatoria.

ARTICULO

T.R. U.R. C.U. C.T.

Estufas

COCINA FRIA

Campana de extracción
Asador
Lámpara de calor
Congelador para helados
Porta-comandas rotatorio
Refrigerador
Tarjas
Estantería
Mesa con cubierta inoxidable.
Mueble de trabajo
Gabinete con puertas ambos lados
Mostrador de despacho

ESTACION DE MESEROS EN COCINA

Cafetera
Máquina de chocolate caliente
Máquina para hacer hielo
Cubos
Escamas
Máquina para hacer té helado
Surtidor de jugos
Refrigerador
Muebles acero inox.
Repisas
Estantería
Campana de cafetera
Estación de agua y hielo
Calentador de agua instantáneo
Estación de servicio

COCINA DE BANQUETES

Mesa de platos limpios
Gabinete estantero para cafeteras
Cafeteras
Estantería
Muebles para montar platos calientes

ARTICULO

T.R. U.R. C.U. C.T

Máquina la a- platos

Extractores

Calentadoras de alimentos

Booster

Máquina para hacer hielo

Estanterías para mantelería

Refrigeradores

Estantería para plaque

Mesa de descarga- platos sucios

Campana extractora

Triturador de basuras

Estación de agua y hielo.

- f) Derechos de agua.
- g) Luz.
- h) Alimentos del personal.
- i) Intereses del financiamiento.
- j) Período de prueba de las instalaciones y sus costos.
- k) Gastos que implican la simulación de los servicios con el personal que laborará - cuando se abra el público (reclutamiento, capacitación y asignación de actividades).

2.4.6. Gastos de Apertura e Inauguración: - Sin duda alguna, la inauguración del hotel es fecha-clave para los ejecutivos, debido a que es la culminación de un largo período de esfuerzo y trabajo.

Es el momento de dar a conocer al público el "producto". Para ello, la Dirección organizará una fiesta en la que es de suma importancia invitar a - personalidades de todos los medios que puedan hacer publicidad gratis para el hotel. Por lo tanto, se - invitará a: editores periodistas, hombres de negocios, artistas, representantes de compañías aéreas, - de viajes, trenes, autobuses para turistas, personalidades de TV, radio, políticos, etc.

Los gastos que se realizan en esta etapa son:

- a) Invitaciones.
- b) Alimentos y bebidas.
- c) Espectáculos.
- d) Transporte de lo invitados.
- e) Recuerdos y regalos de la inauguración.
- f) Otros.

2.5. La evaluación del Proyecto.

Llevar a la realidad un proyecto cualquiera que sea el tipo y características de éste, implica - antes hacer una evaluación del mismo relacionando - los gastos - ingresos de operación mediante un programa presupuestal por n... períodos que auxilie el control de gastos, detecten financiamientos o necesidades de capital para la operación y determinen los dividendos y utilidades para la empresa.

Calcular estos gastos, no es tarea fácil, - puesto que implica determinar todos aquellos elementos fijos y variables que intervienen en la producción del servicio a través de las ventas esperadas y que representan en su totalidad a los gastos de operación.

En la hotelería, uno de los principales problemas a los que se enfrenta para proyectar las ventas, es la estacionalidad de la demanda. Si no se tiene una planificación de la oferta-demanda, el negocio afrontará grandes períodos de baja afluencia - turística, lo cual frena la rentabilidad de la empresa.

Por tanto, en base a los estudios de mercado para determinar la demanda en el lugar de operación, podrán elaborarse y estimar los porcentajes de ocupación mensuales y/o anuales, y a través de ellos estar en condiciones de conocer la cantidad de los servicios que se satisfarán y los suministros necesarios para su "elaboración".

Influirán además, las políticas de venta que establezcan los directivos, los planes promociones -

etc. (v. gr. los paquetes de fin de semana que tienen distintos precios a las tarifas normales).

Los presupuestos estimativos de ingresos y egresos son los principales instrumentos, que basados en los presupuestos parciales de operación, proveen a los directivos a tomar decisiones sobre las necesidades de capital de trabajo, y determinar parte de la viabilidad del proyecto a través de las utilidades o rentabilidad de la inversión total.

La tabla No. X nos da un ejemplo de lo que sería un Presupuesto de Ingresos y egresos del HOTEL, S.A.

El punto de equilibrio, es una técnica que nos ayuda a la evaluación del proyecto analizando las variaciones que experimentan el presupuesto y los costos unitarios de producción, al variar la capacidad instalada de habitaciones, y se define como: el volúmen de producción en el cual los ingresos totales se igualan a los costos totales. Es el punto en el que la empresa no tiene pérdidas ni ganancias.

Algebráicamente se puede determinar con la siguiente fórmula:

$$Pe = \frac{CF}{Pu - CV}$$

donde:

Pe = Punto de equilibrio

CF = Costos Fijos

H O T E L , S . A .

Estado Proforma de Ingresos y Egresos

Año 19__ 19__ 19__ 19__ 19__

No. de Habitaciones _____

Tarifa Diaria Autorizada _____

Tarifa Neta Promedio _____

VENTAS DEPARTAMENTALES:

- . Habitaciones
- . Restaurant
- . Bar
- . Otros Ingresos
- . Rentas de locales comerciales
- Total Ventas Deptales.

COSTOS Y GASTOS DE OPERACION:

- . Habitaciones
 - Mano de obra
 - Suministrós
 - Total
- . Restaurante
 - Alimentos
 - Mano de obra
 - Otros gastos directos
 - Total
- . Bar
 - Bebidas
 - Mano de obra
 - Otros gastos directos
 - Total
- . Costos otros ingresos
- Total Costos y gastos de Operación:

Ingreso Bruto de Operación:

GASTOS GENERALES:

- . Gastos de Administración
- . Publicidad y Promoción
- . Agua, luz y combustibles
- . Mantenimiento y reparación
- Total Gastos Generales:

Ganancia Bruta de Operación:

GASTOS DE CAPITAL:

- Otras deducciones al Ingreso
- Reserva para reposición de muebles
- Intereses del Financiamiento
- Total Gastos de Capital

Ganancia antes de Impuestos

52% de ISR y Reparto de Utilidades

UTILIDAD NETA \$ _____

P_u = Precio de venta por unidad
 CV = Costos variables por unidad

Por ejemplo: Un hotel tiene un costo anual de 20 millones de pesos.

Precio por habitación: 450.00

Costo variable por habitación: 250.00

Entonces:

P_e = 100,000 habitaciones por año o
45,000,000.00 de ventas anuales

Estas cien mil habitaciones corresponden a un 39% de la ocupación si el hotel tuviese una capacidad anual de 255,500 habitaciones (Capacidad instalada: 700 habitaciones/día).

Conocidos estos datos podrán formularse y conocerse las distintas variaciones por arriba o por debajo del punto de equilibrio como lo muestra para el caso que se ejemplificó, la tabla número XI.

TABLA XI. PUNTO DE EQUILIBRIO

Unidades vendidas o producidas.	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	% Ocup.	Utilidad o Pérdida
50,000	20'000	12'500	32'500	19.6	-10'000
100,000	20'000	25'000	45'000	39.2	-0-
150,000	20'000	36'000	56'000	58.6	11'500
200,000	20'000	50'000	90'000	78.0	20'000
255,500	20'000	63'875	83'875	100.0	30'875

2.6. Financiamiento para los proyectos hoteleros.

Extracto de la conferencia dictada por el Lic. Miguel Angel Reta Martínez, Gerente General de Crédito e Inversiones Financieras de FONATUR, en el Seminario "Desarrollo de Proyectos Turísticos de México" del día 26 de Junio de 1978.

Los criterios para determinar el monto y las características de los créditos y las inversiones de FONATUR están determinados por su disponibilidad de recursos, así como de los requerimientos derivados de los análisis económico, técnico y financiero de los proyectos.

Aún cuando la operación crediticia típica de FONATUR es el apoyo a la hotelería, también participa en proyectos de condominios hoteleros, suites, hoteles de tiempo compartido, trailer parks, así como en otros de instalaciones que complementen los servicios turísticos.

Los créditos refaccionarios que otorga FONATUR pueden ser hasta de 100 millones de pesos y los de habilitación y avío tienen como límite superior los 15 millones de pesos. En consecuencia, el monto máximo que se puede otorgar y autorizar a un proyecto es de 115 millones de pesos en las condiciones anteriores. Sin embargo, proyectos mayores se pueden apoyar con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El Fondo concede crédito a todas las zonas y regiones del país donde se requiere incrementar la oferta de alojamiento. Estos créditos podrán otorgarse en monedas distintas al peso para promover pro

yectos que estén en condiciones de captar divisas, - ya sea por su magnitud o localización.

Las tasas de interés aplicables varían según la utilización de los fondos prestados y el monto - de los mismos son para el usuario final del 11 al - 17%.

Con el fin de imprimir mayor dinamismo a sus operaciones de apoyo a la actividad turística, FONATUR puede participar transitoriamente como accionista de un proyecto, adquiriendo (de acuerdo a las reglas de operación) hasta un 33% del capital social-pagado o del patrimonio cuando se trate de fideicomisos.

Las ventajas de operar con FONATUR son muy - atractivas para los inversionistas. Entre éstas hay que considerar los plazos de gracia, los períodos - para la amortización del préstamo y la asesoría técnica y financiera que se otorga a los futuros acreditados a fin de garantizar la óptima inversión de los recursos.

Mecánica para la obtención de financiamiento por parte de FONATUR: Integración de la solicitud:

El interesado deberá presentar la solicitud-respectiva a la Institución de Crédito de elección, - ya sea pública o privada, indicando que desea tramitar un crédito para instalaciones turísticas, a través de ella, con FONATUR, a quien deberá remitirse - copia de la misma documentación. Esta servirá para realizar los estudios previos simultáneamente en ambas instituciones.

La institución de crédito, una vez analizada la solicitud, habiéndola aceptado, deberá remitirla al fondo, acompañada de toda la documentación requerida y planteando por escrito las observaciones pertinentes y las condiciones bajo las cuales se otorgará el crédito.

Proceso:

La Gerencia de Crédito FONATUR analizará los créditos en base:

- a) La investigación de mercado.
- b) El análisis de operación.
- c) Su capacidad de pago.
- d) La evaluación del proyecto.
- e) Las garantías.

y dictaminará la factibilidad de los proyectos, si el crédito es menor de 1 millones de pesos, la autorización respectiva corresponde al Director General de FONATUR, en un plazo no mayor de 20 días. Si el monto solicitado es superior a esa cantidad, se procederá a presentarla al Comité de Crédito el cual aprobará, negará o condicionará los créditos en un lapso no mayor de 60 días.

Implementación:

En caso de aprobación, el crédito será definitivamente otorgado, una vez que la Institución intermediaria de crédito entregue a FONATUR el original, certificado por medio de notario, del contrato respectivo que haya celebrado con el interesado e inscrito oportunamente en el Registro Público de la

Propiedad y de la constancia de libertad de gravamen respectiva, así como de los títulos que complementen el crédito.

CAPITULO TERCERO

PLANEACION DE LAS OPERACIONES HOTELERAS

- 3.1. Generalidades.
- 3.2. Constitución del negocio y aspectos legales.
- 3.3. Organización y control.
 - 3.3.1. Los manuales de organización.
 - 3.3.2. Los manuales de procedimientos.
 - 3.3.3. El control financiero.
 - 3.3.4. Auditoría administrativa.
- 3.4. Las cadenas hoteleras, una forma de operar?

3.1. Generalidades.

Crear un hotel y ofrecer al visitante los servicios de hospedaje, alimentación, bebida y diversión es el objetivo que se persigue en este tipo de proyectos, y por supuesto, como todo negocio, llegar a una meta cuantificable en utilidades razonables que permitan la existencia de la organización.

Así, se han fincado las bases para la creación del proyecto y determinado su rentabilidad, no obstante el proyectista o el grupo de trabajo del proyecto, deberán anticipar también cuestiones importantes de carácter organizacional.

La organización en el proyecto hotelero tiene dos etapas antes del inicio de las operaciones:

- 1) Constitución del negocio y aspectos legales.
- 2) Organización de las futuras operaciones hoteleras.

Estas dos etapas, se caracterizan por la función administrativa que inicia la organización, y en las que es necesario empezar a coordinar los elementos materiales y humanos de la empresa para llegar a la meta deseada.

Aquí se plantean y analizan los problemas estructurales que pudieran originarse en la ejecución y marcha de las operaciones propias del trabajo hotelero.

3.2. Constitución del negocio y aspectos legales.

En esta etapa, el abogado y el coordinador del proyecto, trabajarán en estrecha coordinación para definir la constitución del negocio y resolver los asuntos legales para el inicio de las operaciones.

La mayoría de los hoteles están constituidos por sociedades anónimas, no obstante que este tipo de constitución es estrechamente vigilada por el gobierno sobre sus utilidades, además de que únicamente se limita a operar sobre giros previstos en la escritura constitutiva.

Las ventajas que presenta esta forma de constituirse una empresa o negocio son:

- 1) Los socios tienen responsabilidad limitada en las operaciones de la empresa, ya que únicamente se responsabilizan ante terceros, por el monto total de sus aportaciones.
- 2) Es la sociedad anónima una entidad legal independiente, un ente jurídico que puede demandar, ser demandada, adquirir propiedades y activos en su nombre propio, ya que se inscribe en el registro público de la propiedad el acta constitutiva en la que se plasman los objetivos de la empresa, el giro, el nombre y la estructura del capital, número de socios constitutivos, etc.
- 3) La propiedad es transferible.

- 4) Su administración es especializada ya que el consejo de directivos se elige por los accionistas. Este consejo de directivos se responsabiliza de los objetivos, políticas y administración de la empresa.
- 5) La organización no se disuelve fácilmente por la falta física de algunos socios. - Su duración es ilimitada por la venta o - compra de acciones.
- 6) Es fácil de obtener ventajas fiscales por la organización que existe en su administración especializada.
- 7) El capital social tiende a crecer muy fácilmente.

Todos estos aspectos deberán ser tomados en cuenta, así como las desventajas que este tipo de organización presenta. En nuestros días es el tipo de constitución que mayores ventajas ofrece al inversionista.

Otros aspectos legales que se resolverán, - para dejar listo el inicio de las operaciones del hotel consisten en la obtención de permisos, licencias y registros ante diversos organismos gubernamentales y particulares que regulan la actividad hotelera - turística en México y que ya fueron mencionados algunos en el capítulo I, pero entre otros encontramos:

- 1) Obtención de licencias sanitarias de la - Secretaría de Salubridad y Asistencia.

- 2) Autorización de las tarifas de hospedaje por la Secretaría de Turismo, (Depto. de establecimientos de hospedaje.) previa solicitud.
- 3) Permisos de construcción y alineación (obtenidos al inicio de la planeación por los ingenieros y arquitectos).
- 4) Regulación del Departamento de Bomberos-- (Supervisión y control sobre los sistemas contra incendio).
- 5) Licencias para venta de bebidas en bares, discoteques, y restaurantes.
- 6) Registro ante la Cámara de Comercio de la Localidad.
- 7) Inscripción del patrón y empleados ante el IMSS.
- 8) Registro del Hotel en la Asociación de Hoteleros de la localidad.
- 9) Permisos para la utilización de recursos--nacionales para fines turísticos.

3.3. Organización de las futuras operaciones hoteleras.

Organizar, es el medio para canalizar la acción colectiva de los individuos que integran un grupo de trabajo, hacia el logro del objetivo deseado - cualquiera que éste sea.

La estructura y funcionalidad de la empresa se diseñará de manera tal, que las tareas y actividades sean comprendidas por los responsables que las ejecuten, ya que, "en esta forma se eliminarán las dificultades que ocasiona la imposición de las asignaciones y responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa" (1) y los planes y esfuerzos de la organización, tendrán significado para los miembros que la integran.

Los principios de organización, constituyen la base para determinar la estructura organizacional de la empresa en la definición de responsabilidades. Estos principios son:

Principio del Objetivo: Cada unidad de la organización debe contribuir de alguna manera al logro de los objetivos generales de la empresa.

Principio de la especialización: siempre que sea posible, el trabajo de cada persona deberá limitarse a una función.

(1).- Curso de Administración moderna. Koontz y O'Donnell. 5a Edic. 1976.

Principio de la Unidad de dirección: Para cada objetivo común deberá haber un plan y una autoridad.

Principio de la Unidad de mando: Cada persona deberá recibir órdenes únicamente de su jefe y debe ser responsable sólo ante él, para evitar conflictos en las instrucciones y dar un sentido más preciso de la responsabilidad individual.

Principio de la Delegación: A cada persona se le debe delegar autoridad suficiente para que pueda obtener los resultados que de él se esperan.

Principio escalar o cadena de mando corta: - Entre mas claras sean las líneas de autoridad, que - vandel más alto ejecutivo de la empresa hasta cada - subordinado, más efectivos serán el proceso de toma - de decisiones y las comunicaciones en la organiza - ción.

Principio de la División del Trabajo: La organización será más eficiente entre mayor refleje la clasificación de las diversas actividades que se deban realizar, y entre mejor defina las diversas posiciones para adecuarlas a las capacidades y motivaciones de quienes deban a ocuparlas.

La aplicación de estos principios hacen más efectiva la coordinación de las actividades mediante los planes, las políticas, los programas y los procedimientos que en forma sistémica (INSUMO, PROCESO, PRODUCTO) constituirán la organización de la empresa.

3.3.1. Los Manuales de Organización.

Debe tenerse en consideración, que la estructura de organización de la empresa, no representa un diseño fijo sin modificaciones, contrariamente, al organizar, deben tomarse en cuenta las medidas para hacer los cambios requeridos, para enfrentar a la empresa a condiciones de cualquier naturaleza que se presenten y afecten la estructura organizacional de la misma.

Los Manuales de Organización, nos dan la visión de conjunto de las operaciones y estructura de la empresa. En ellos se conjugan los principios de organización y se plasman en forma escrita los objetivos, las funciones, las políticas, la estructura orgánica y las descripciones de los diversos puestos implícitos en su estructura.

El Manual de Organización en síntesis, es la planeación donde se establecerá lo que debe hacerse y quien lo hará.

"El Manual de Organización es un producto final, tangible de la planeación organizativa, cuando no existe, cuando no está al corriente, o se limita únicamente a gráficas, es razonable suponer que la planeación no ha sido considerada con cuidado" (1).

He aquí el porqué de mi insistencia en la importancia que un proyecto de pre-inversión, también contenga aspectos de organización en su parte

(1).- Sistemas y Procedimientos. Victor Lazzaro 2a.- Edic. Edit. Diana 1977.

de planeación que simplifiquen el inicio de las operaciones de la empresa.

Este instrumento que se elabora en la planeación, que se utilizan en la organización de las actividades y facilita el control, tiene como objetivos:

- a) Definir las funciones del personal.
- b) Clarificar la estructura orgánica.
- c) Coordinar las actividades.
- d) Evitar duplicidad de labores.
- e) Adiestrar y supervisar.
- f) Uniformar la interpretación y aplicación de las políticas.
- g) Conocer las líneas de autoridad.
- h) Familiarizar al personal de nuevo ingreso.
- i) Sirve como guía para el control de procedimientos a través de la auditoría administrativa y financiera.

Contenido del Manual de Organización:

- 1.- Índice o contenido del Manual.
- 2.- Introducción: Justificación y porqué el manual. Algunas veces se hará una breve introducción con el historial de la compañía, otras, contendrá la filosofía de la organización.
- 3.- Objetivos: Propósito de la organización en el cual se contemple su existencia como un ente que ofrece un producto o servicio a la sociedad.

Estos objetivos, bien definidos, originarán las metas (1) que estarán en función de aquéllos, e integradas de manera tal, - que cuantas metas haya en la organización, sean alcanzables y conducentes por un equipo de trabajo.

En el Manual de Organización, los objetivos deberán fijarse en forma general para toda la empresa, y específicos para cada una de las áreas que la integren. - Estos, deberán ser sencillos y claros para mayor comprensión por parte de las personas que intervendrán en su realización.

- 4.- Estructura orgánica: En esta parte del manual, se ponen en práctica los principios de unidad de mando, dirección y tramo de control que son importantes para la conducción y coordinación del elemento humano de la empresa. Esta estructura orgánica se representa por "los organigramas, que son una forma diagramática que muestran las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de la autoridad formal, y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones". (2)

(1).- En este trabajo se utilizará el término meta - como un propósito específico cuantificable o medible.

(2).- Principios de Administración, George R. Terry. Edit. CECSA 1971.

Los organigramas pueden clasificarse en:

- a) Generales: cuando se muestra la estructura de toda la organización.
- b) Específicos: los que se elaboran para un área, departamento o sección de la empresa.
- c) Por su contenido: organigramas funcionales o por puestos.
- d) Por su presentación: horizontales, ~~verticales~~, escalares y circulares.

Los puestos representados en la parte superior de los organigramas, significan mayor autoridad, decisión y responsabilidad y los niveles o puestos más bajos de la pirámide provocados por la especialización y división del trabajo, permiten delegar a los ejecutivos menores responsabilidades.

Las líneas fuertes que unen los cuadros o niveles, representan los canales formales de autoridad, comunicación y supervisión. Las líneas punteadas significan canales o niveles de comunicación a nivel asesoría pero sin el ejercicio de autoridad formal.

- 5.- Políticas: Guías para la ejecución de las labores y la toma de decisiones que se desprenden de los objetivos y metas a alcanzar por la empresa.

El complemento de las políticas son los manuales de procedimientos que se verán más adelante, manuales que sirven para dar un marco más preciso de las acciones que se realizan en un área y en un puesto de trabajo.

6.- Descripciones de Puestos: El puesto es la unidad de trabajo que implica un conjunto de actividades dentro de la empresa.

Las descripciones de puestos se llevarán a cabo para aquellos niveles jerárquicos que hayan sido considerados en la estructura orgánica y organigrama. Esta descripción contendrá:

- a) El encabezado: título, número, ubicación del puesto.
- b) Relaciones de organización.
- c) Función genérica u objetivo del puesto.
- d) Responsabilidad específica.
- e) Autoridad.

Tomando en cuenta este contenido del manual de organización, acto seguido trataré de ejemplificar lo que sería éste manual en un hotel. Con este ejemplo no se pretende dar la imagen de una organización (hotel) ideal, se tratará únicamente de conocer y establecer el punto de partida para llegar al objetivo general de la organización, a través de la agrupación de funciones. Quiero aclarar también que no se tocarán las funciones de todos los departamentos o áreas de operación, porque sería tedioso establecerlas todas, sin embargo me concretaré al área de-

"producción" del principal servicio en este caso, -
-que ofrece el hotel: el área de habitaciones, por-
ser ésta quien elabora y dá los últimos "toques" al
producto final de la "fábrica sin chimeneas".

También ejemplificará las funciones que de-
sempeña un departamento Staff en esta rama, como lo
es el Departamento de Seguridad.

I. INDICE:

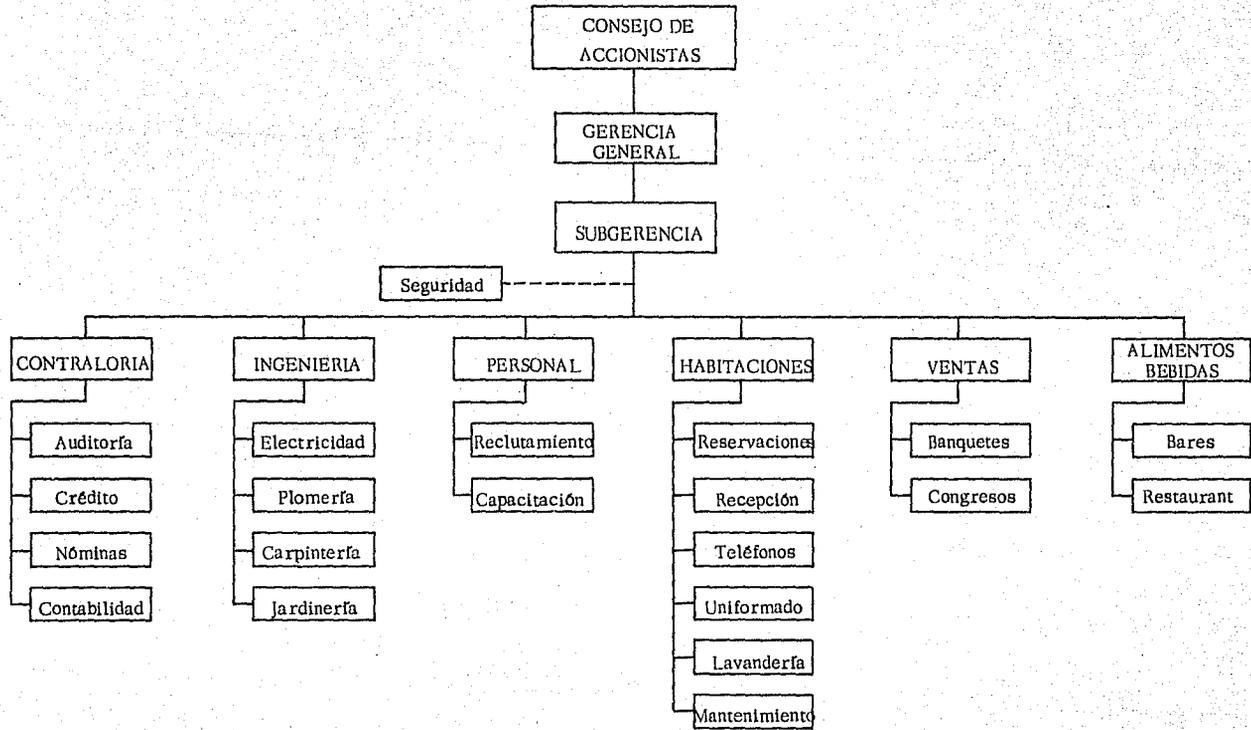
II. INTRODUCCION:

"La Gerencia General del Hotel, - S.A.; consciente del alto grado de especialización que existe en la - industria hotelera, y a la diversi- dad de los servicios que día a día ofrece e introduce el hotel moder- no, exige a su administración a - elaborar herramientas que facili- ten la obtención de eficiencia me- diante la cooperación de todos sus integrantes, tal es el objetivo - y fundamento de este manual que - servirá como base para lograr el - objetivo de la empresa y la satis- facción de sus integrantes en los - aspectos...."

III. OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar al huésped el confort, descanso y diversión en los servi- cios de hospedaje, alimentación y- bebida.

IV. ESTRUCTURA ORGANICA



ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL HOTEL

V. FUNCIONES: AREA: GERENCIA DE HABITACIONES

5.1. DEPARTAMENTO DE RECEPCION:

- a) Atender, registrar y asignar habitación a los huéspedes.
- b) Atender personal o telefónicamente las solicitudes de información sobre los servicios que ofrece el hotel S.A.
- c) Manejar la correspondencia de los huéspedes.
- d) Informar al huésped de los arreglos financieros que ofrece y acepta el hotel S.A. (Coordinación con crédito).
- e) Ofrecer al huésped información y orientación sobre los puntos de interés de la comunidad.
- f) Coordinará sus actividades con los Departamentos de Reservas y Teléfonos. Mantenimiento-habitaciones.

5.2. DEPARTAMENTO -SERVICIO UNIFORMADO.

- a) Acoger y dar la bienvenida a los clientes que llegan al hotel.
- b) Supervisar el estacionamiento de vehículos.
- c) Conducir al huésped a las habitaciones asignadas y verificar el perfecto funcionamiento de las mismas.

- d) Despedir a los huéspedes con cortesía.
- e) Informar a la recepción sobre "detalles observados".
- f) Coordinará sus actividades con Recepción, Mantenimiento, Seguridad.

5.3. DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO-HABITACIONES.

- a) Mantener en perfectas condiciones todas las áreas del hotel (privadas y comunes).
- b) Verificar el estado de las habitaciones y elaborar los reportes necesarios.
- c) Informar al Departamento de Recepción de las habitaciones vacías, ocupadas y las bloqueadas por remodelación o reestructuración.
- d) Coordinará sus actividades con la Gerencia de Ingeniería y el Departamento de Lavandería.
- e) Elaborar órdenes de compra de los materiales que se necesiten.

5.4. DEPARTAMENTO DE RESERVACIONES.

- a) Contestar las peticiones de los clientes que utilicen el sistema de reservaciones.
- b) Adecuará los requerimientos del cliente a sus necesidades de hospedaje.

- c) Controlar las reservaciones confirmadas a clientes en forma diaria, mensual y anual.
- d) Suministrará diariamente a la Recepción las reservaciones confirmadas y correspondientes al día de operación.
- e) Coordinará sus actividades con los Departamentos de Mantenimiento y Recepción a fin de Vender el mayor número de habitaciones.
- f) Coordinar las Ventas-Reservaciones con la Gerencia de Ventas en los casos que se trabaje con grupos.
- g) Informar a la Gerencia de Habitaciones de todas las actividades que se realicen en su radio de acción.

5.5. DEPARTAMENTO DE TELEFONOS.

- a) Manejo de llamadas locales, nacionales e internacionales.
- b) Ofrecer y proporcionar el servicio de despertador a clientes.
- c) Registrar e informar a la caja principal, sobre las operaciones telefónicas realizadas en cada habitación con la finalidad de que éstas sean cargadas a la cuenta del huésped.
- d) Elaborar y mantener actualizado el listado de "Estancia de Huésped".

- e) Coordinar sus actividades con los Departamentos - de Recepción y Caja.
- f) Reportará a la compañía de teléfonos los desper--fectos en la comunicación.

5.6. DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD. (Staff: todas las - áreas).

- a) Vigilar el estado de los sistemas de seguridad en coordinación con la Gerencia de Ingeniería.
- b) Establecerá vigilancia las veinticuatro horas del día revisando todas las áreas de acceso al hotel- para descubrir riesgos y accidentes.
- c) Resolver problemas con los clientes "negativos" - para el hotel.
- d) Informar a la Sub-Gerencia sobre sus actividades- y resultados de investigaciones.
- e) Coordinará sus actividades con todas las áreas - del hotel.
- f) La autoridad de este departamento consistirá en - asesoría hacia la Sub-Gerencia y Gerencia Gene- - ral. Cuando sea preciso, se facultará para ejer--cer una autoridad lineal debido a sus funciones - de vigilancia y seguridad.

VI. POLITICAS ESPECIFICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE RE-- RECEPCION:

- 1.- Se atenderá a las personas que lleguen a la re--
cepción con cortesía y amabilidad.
- 2.- Cuando se observen clientes de dudosa actitud en
la recepción, ésta informará al Departamento de
Seguridad para que se tomen las medidas pertinentes.
- 3.- En ningún momento se proporcionará a cualquier -
persona ajena al hotel, los datos que el huésped
haya registrado en la tarjeta, salvo autoriza- -
ción de la Gerencia de Habitaciones.
- 4.- Es muy importante que los recepcionistas verifi-
quen que las tarjetas sean debidamente llenadas-
por el cliente.
- 5.- Antes de ofrecer al huésped información sobre -
otros centros de diversión, se ofrecerán los servi-
cios que el hotel ofrece.
- 6.- La información de estancia de huéspedes hacia -
los demás departamentos se hará en el momento -
en que se haya realizado la venta de la habita--
ción.

VII. DESCRIPCION DE PUESTOS.

Nombre del Puesto:	Gerente General
Ubicación:	Gerencia General.
Reporta a:	Consejo de Accionistas.
Supervisa a:	Sub-Gerencia General. Contraloría. Gerencia de Ingeniería. Gerencia de Personal. Gerencia de Habitaciones. Gerencia de Ventas. Gerencia de Alimentos y Bebidas. Seguridad.
Objeto del Puesto:	Conducir a la organiza- ción a la cristaliza- ción de los objetivos- propuestos por el con- sejo de accionistas.
Funciones:	Designar a los Geren- tes de las distintas - áreas de operación.

Comunicar los objetivos y los planes para el logro de los mismos.

Se encargará de coordinar todos los aspectos legales que afecten las operaciones del hotel.

Coordinar los aspectos publicitarios y promocionales.

Mantendrá buenas relaciones con los organismos gubernamentales y privados de la rama hotelera.

Coordina el trabajo de todas las áreas de operación.

Informará al consejo de accionistas sobre la administración de la empresa.

Planeará, desarrollará y aprobará políticas específicas, programas y métodos para satisfacer las políticas que dictamine el consejo de accionistas.

Administrar un plan de organización y proponer e iniciar mejoras para hacer cumplir dicho plan.

Supervisar aspectos financieros, de personal, ventas y operación de habitaciones y bares.

Autoridad:

Tomaré cualquier medida razonable para realizar las funciones delegadas, siempre y cuando dichas medidas no se desvíen de las políticas establecidas por el consejo de accionistas, ni esten en pugna con los principios de la organización.

Se recomienda, que el manual de organización se elabore en hojas sustituibles a fin de que las revisiones, se puedan hacer fácilmente y los cambios - en la organización, se actualicen con la frecuencia - que sea necesaria.

De esta forma se resolverán problemas admi--nistrativos y se mejorarán los resultados en las ope--raciones. Los cambios de organización que se hagan, se deberán dar a conocer lo más pronto posible a todas las áreas que afecten y se reflejarán también en las cartas de organización.

El manual de organización deberá distribuirse desde el primer nivel de supervisión, hasta los - miembros del consejo. Los primeros tendrán la parte que les corresponde, y los últimos todo el manual completo para ubicar las funciones que realizan cada - uno de los departamentos o áreas de trabajo.

3.3.2. El Manual de Procedimientos.

El Manual de procedimientos, es el complemento del manual de organización. En él se determinará la forma como se ejecutarán las actividades asignadas a cada unidad de la organización.

George R. Terry define los procedimientos como una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de cómo ejecutar el trabajo que deba hacerse.

Los procedimientos se harán en base a la situación específica de las funciones a desarrollar, en un área definida de trabajo. Por lo tanto, se tomará en cuenta al personal, los elementos materiales, el tipo de trabajo y el objetivo que se desee con el procedimiento.

Las ventajas de los manuales de procedimientos son:

- a) Se enseña eficazmente el trabajo a los nuevos empleados.
- b) Facilita la selección de empleados para desarrollar una labor determinada.
- c) Auxilian al control del trabajo.
- d) Eliminan confusión en el desarrollo de las tareas.
- e) Disminuyen la carga de supervisión.

- f) Hay uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas.
- g) Sirve como documento base para el control interno (Auditorías).

Los manuales de procedimientos podrán elaborarse por departamentos o secciones y cuyo contenido será:

- a) Índice de procedimientos.
- b) Nombre del Departamento o Sección.
- c) Nombre de quien lo elaboró.
- d) Fecha.
- e) Texto: Se describirán en él, las operaciones, su orden cronológico, la asignación del responsable quien deba realizarla, dónde y para qué. Este texto deberá ser sencillo, claro y preciso para mayor comprensión de la persona que utilice el manual.
- f) Los diagramas de flujo o representaciones gráficas del proceso de trabajo. "Son diagramas que expresan la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, o el de las personas, materiales o formas que en él intervienen" (1)

(1).- Los manuales de procedimientos. Miguel Duhalt-Krauss UNAM 1977.

Estos podrán lograrse en forma vertical, horizontal, panorámica o arquitectónicamente.

g) Políticas para la realización de las actividades.

h) Formatos que se utilicen en los procedimientos que así lo ameriten.

Veamos un ejemplo en el procedimiento que realiza un recepcionista del hotel, desde el momento en que llega a su lugar de trabajo. En este procedimiento se utilizarán un diagrama de flujo vertical y los formatos más comunes que utilizará el recepcionista para efectuar las actividades en su puesto.

TEXTO:

INTERVIENEN:

ACTIVIDAD.

AUXILIAR DE RESERVACIONES

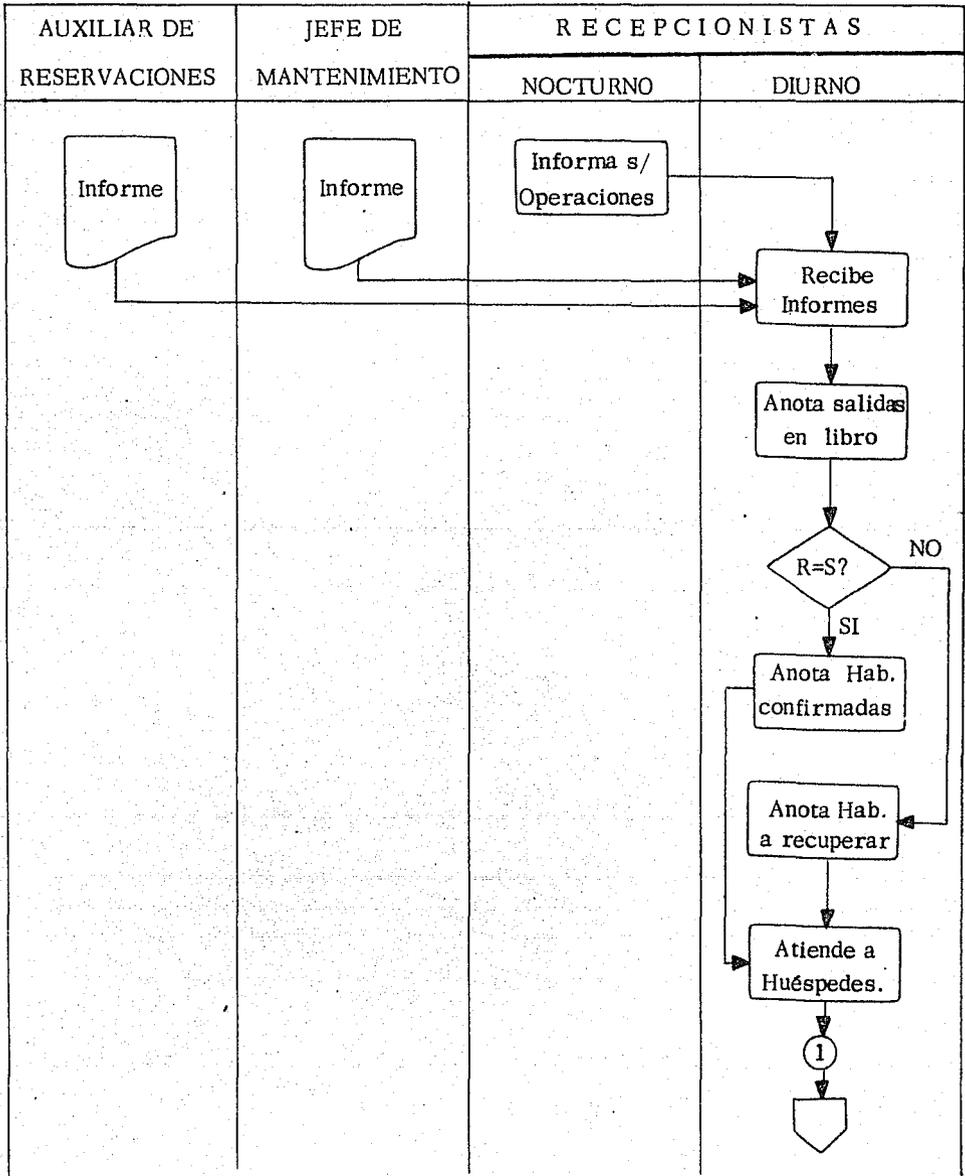
Envía diariamente a la recepción un listado de las operaciones para el día - de o en operación.

JEFE DE MANTENIMIENTO

Enviará diariamente a la Recepción un informe de mantenimiento.

RECEPCIONISTA NOCTURNO

Informará al recepcionista diurno las operaciones realizadas durante su turno de trabajo.



- RECEPCIONISTA DIURNO
1. Recibe la información de -
reservaciones, mantenimiento y recepcionista nocturno.
 2. Anota en el libro de con- -
trol, las salidas del día.
 3. Verifica si las salidas -
corresponden a las reserva-
ciones del día.

SI CORRESPONDEN?

4. Anotará habitaciones confirm
madas por mantenimiento.

NO CORRESPONDEN?

5. Anotará las habitaciones -
que se recuperarán en el -
día por la salida de huéspe
des.
6. Atenderá clientes en el mostr
ador.

Una vez que el recepcionista haya organizado sus papeles de trabajo, supuestamente atenderá a un cliente que se acerca a la Recepción, sigámosle:

INTERVIENEN

ACTIVIDAD

HUESPED

1. Externa la necesidad de habitación.

RECEPCIONISTA

1. Preguntará si tiene reservación.

NO TIENE RESERVACION EL HUESPED.

Asignará cualquier habitación disponible y de acuerdo a la necesidad del huésped.

SI TIENE RESERVACION EL HUESPED.

Verifica la confirmación del cliente contra la lista de reservaciones.

2. Entrega al huésped la tarjeta de registro para ser llenada.

HUESPED.

1. Registra sus datos en la tarjeta y regresa al recepcionista.

RECEPCIONISTA.

1. Verifica que la tarjeta esté firmada por el huésped.

2. Toma del casillero, el número de la habitación bloqueada con la reservación del huésped.
3. Elabora la ficha de habitación - por duplicado.
4. Entrega original al huésped.
5. Llama al botones y entrega ficha y llave de la habitación. Gira - instrucciones.

BOTONES

1. Lleva a los huéspedes a las habitaciones.
2. Devuelve la ficha al recepcionista con los datos "observados" por él.

RECEPCIONISTA

1. Recibe la ficha, archiva y toma decisiones al respecto.
2. Envía a la secretaria la tarjeta de registro y gira instrucciones para elaborar "estancia de huésped" y folio de contabilidad.

SECRETARIA DE RE CEPCION.

1. Elabora por duplicado la forma de nominada "estancia de huésped".

Distribuye:

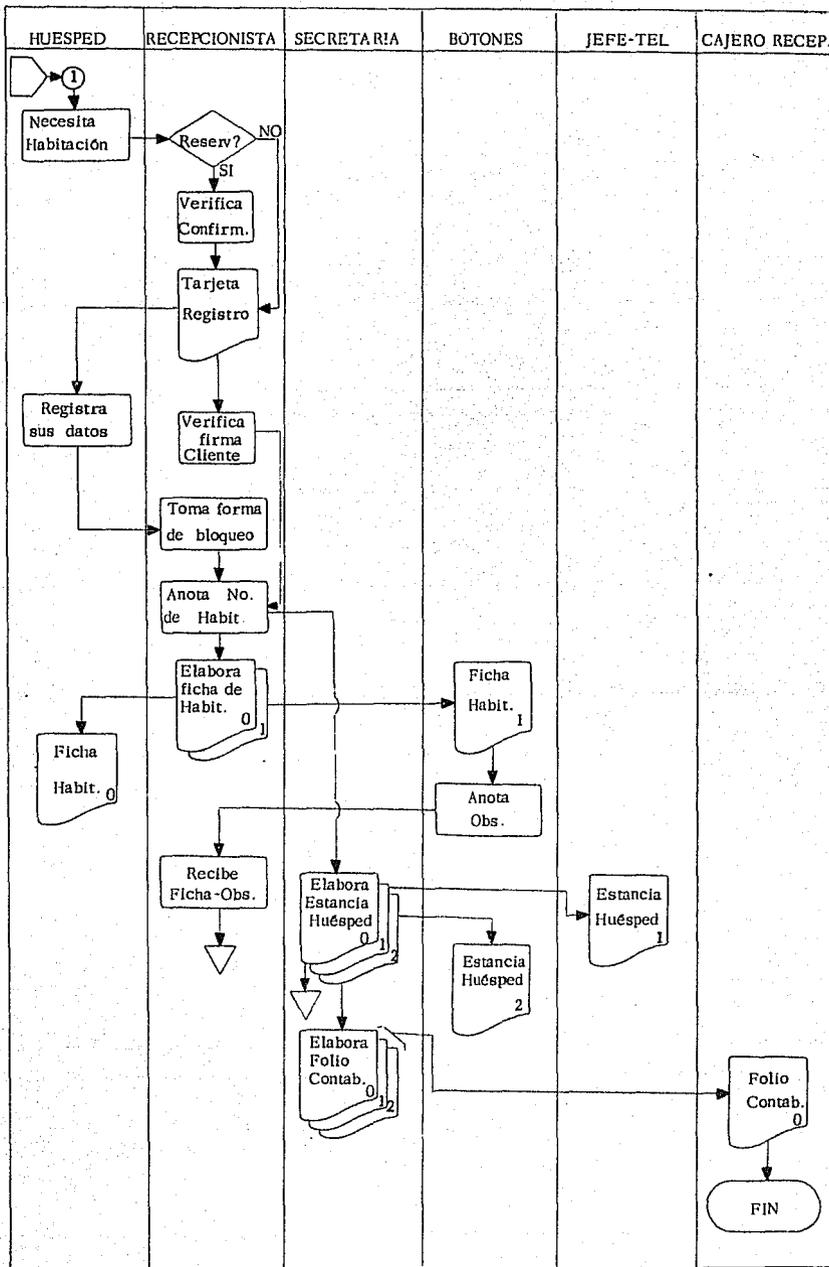
original: recepción.

1a. copia: teléfonos.

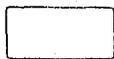
2a. copia: mantenimiento habi-
taciones.

2. Elabora folio de contabilidad y envía a la Caja principal - en Recepción.

DIAGRAMA DE FLUJO: PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO Y CONTROL DE HUESPEDES



SIMBOLOGIA



Actividad



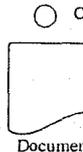
Verificación



Decisión



Archivo



Documento

○ Conector-Actividad

Dirección del Flujo



Conector
Página

3. Informe de Mantenimiento

HOTEL 										INFORME DE MANTENIMIENTO
										FECHA _____ HORA _____
101	102	103	104	105	106	107	108	109		OBSERVACIONES
201	202	203	204	205	206	207	208	209		
301	302	303	304	305	306	307	308	309		
401	402	403	404	405	406	407	408	409		
501	502	503	504	505	506	507	508	509		
601	602	603	604	605	606	607	608	609		
701	702	703	704	705	706	707	708	709		
801	802	803	804	805	806	807	808	809		
901	902	903	904	905	906	907	908	909		
Ocupada <input checked="" type="checkbox"/> Fuera de servicio () Ocupada sin equipaje + Durmió fuera F Habitaciones vacías en orden (sin marca)										

4. Tarjeta de Registro

HOTEL	E N T R A D A reloj checador	CUARTO ROOM
TARJETA DE REGISTRO REGISTRATION CARD		No.
NOMBRE NAME _____		
DIRECCION ADRESS _____		
CIUDAD CITY _____		ESTADO STATE _____
NACIONALIDAD NATIONALITY _____		
COCHE PLACAS No. AUTO LICENSE PLATES _____		PROFESION PROFESSION _____
FECHA DE SALIDA DEPARTURE _____		TARIFA - RATE
		PERSONAS - PERSONS
		DEPOSIT
		CUENTA No. CLERK:
FIRMA - SIGNATURE _____		

ANVERSO

NO. DE NOCHES _____								
OBSERVACIONES:								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </table>								

REVERSO

5. Forma de Bloqueo

Nombre _____		fecha de llegada _____ hora _____
HOTEL 		no. de días _____
		tipo de hab. _____
		tarifa _____
Dirección de la empresa _____		
Reservó: _____	_____ cómo _____	Registrada: Fecha _____ Tipo _____
Obs: _____		Núm: _____
		Cancelada: Fecha _____ No. _____
Autorizó Reserv. _____	Fecha _____	Empleado: _____

6. Ficha de Habitación

HOTEL 	HABITACION _____
	FECHA _____
	TARIFA _____
OBSERVACIONES: 	

7. Estancia de Huesped

HOTEL 	HABITACION _____
	FECHA _____
	REGISTRO No. _____
NOMBRE(S) _____	
OBSERVACIONES: _____	
clerk: _____	

8. Folio de Contabilidad

HOTEL rfc.		FOLIO No. _____		
NOMBRE _____		HABITACION _____		
FECHA	CLAVE	CARGOS	ABONOS	SALDO
	Habitación			
	Bar			
	Restaurant			
	Depósitos			
	Teléfono			
	Otros			
Observaciones:		TRANSFERIDO A CUENTAS POR COBRAR: Firma del Huésped Dirección Tarjeta de Crédito: Vo. Bo. Ejecutivo.		

No obstante que la planeación de los sistemas de operación facilitan la integración del elemento humano, material y técnico, al tratar de establecerlos en la organización que se inicia, se tienen desviaciones que originan la inestabilidad de los objetivos y metas propuestos por la Dirección de la empresa.

Para asegurar el logro de esos objetivos, se necesita observar el comportamiento que tendrán los planes y programas de operación para descubrir anomalías en los mismos y tomar las medidas correctivas.

Por tanto, es necesario que la Dirección del Hotel, establezca de antemano los controles que le informen con mayor certeza a la toma de decisiones, información apegada a la realidad sobre el funcionamiento de las actividades que realizan los componentes del organismo, cuando se observen cursos de acción contrarios a los planes pre-establecidos.

En la hotelería como en cualquier otro tipo de organismo, al planear estos controles a ejercer sobre las operaciones, podemos encontrar dos grandes controles, que aún cuando el enfoque en un momento es distinto, los dos se complementan:

- a) Controles financieros.
- b) Controles administrativos.

3.3.3. Controles Financieros:

Son aquellos que comprueban la veracidad de los informes, registros y estados financieros o cualquier otro tipo de ellos que derive de la contabilidad de la empresa.

El control financiero o contable como algunas veces se le llama, se ejerce a través de los presupuestos, sistemas contables, estadísticas y los equipos mecánicos que se utilizan para el registro de las operaciones.

El fundamento de estos controles financieros, son los principios contables generalmente aceptados en contabilidad como el principio de la entidad, de la partida doble, la continuidad, la realización, el período contable, el valor original, etc.

Para qué se requiere este tipo de control en la hotelería:?

- a) Conocer las cantidades en calidad, precio del producto vendido y totales de operación al elaborar el hotel, las facturas de la venta en cualquiera de los departamentos.
- b) Examinar los consumos no comprendidos en el precio ofrecido al cliente por el servicio de hospedaje y alimentos.
- c) Comprobar entradas y salidas de efectivo con cheques y/o fondos fijos de cajas.
- d) Controlar las adquisiciones del hotel.

La auditoría contable nocturna es uno de los controles imprescindibles en la hotelería. La persona que se encarga de llevarla a cabo se le llama Auditor Nocturno quien:

1. Verifica los informes de los distintos departamentos contra las cuentas de los huéspedes.
2. Comprueba los saldos individuales de los clientes.
3. Examina la correspondencia de las cuentas que se manejan en la recepción contra las de los huéspedes que se hospedan en el hotel.
4. Elabora informes para registrar los movimientos de ingresos y egresos del hotel.

Este control, llamado Control de Ingresos, se ejerce en las áreas principales (tres) que comprenden el hotel:

- a) Habitaciones.
- b) Alimentos.
- c) Bebidas y otros.

Veamos como se ejerce el Control de Ingresos por Habitaciones:

Aquí el auditor verificará:

- 1.- Los ingresos departamentales.
- 2.- Los ingresos por habitación.

- 3.- Los saldos de las cuentas de los huéspedes. Que éstas correspondan a los ingresos obtenidos durante el día, por los departamentos que integran el área de habitaciones.
- 4.- Los cortes de caja y los comprobantes - que tengan en su poder los cajeros.

Terminadas estas revisiones y comprobaciones, de los cargos realizados a los clientes, el auditor - elaborará un informe que contenga conceptos de todas las áreas auditadas, tales como:

- 1.- Número de habitación del huésped.
- 2.- Número de cuenta asignada al huésped.
- 3.- Nombre del o los huéspedes.
- 4.- Saldos anteriores.
- 5.- Renta diaria de la habitación.
- 6.- Cargos por restaurante.
- 7.- Cargos por servicio de bar.
- 8.- Cargos por teléfono.
- 9.- Cargos por lavandería y tintorería.
- 10.- Otros cargos a huéspedes.

- 11.- Traspasos de cuentas deudoras.
- 12.- Liquidaciones realizadas por los huéspedes.
- 13.- Totalizar los cargos por venta diaria.
- 14.- Cuentas por cobrar.
- 15.- Ajustes y descuentos hechos a clientes.
- 16.- Traspasos de otros acreedores.
- 17.- Totalizar los créditos del día.
- 18.- Efectuar los saldos de los huéspedes hasta la fecha de la auditoría nocturna.

El auditor nocturno deberá anexar a este informe:

- 1) Las cuentas de los huéspedes pagadas o -
traspasadas a particulares, agencias o -
tarjetas de crédito.
- 2) Reportes de los cajeros en los distintos
departamentos auditados.
- 3) Cheques de restaurant, bar y comprobantes de cargos de los demás departamentos.
- 4) Cintas de auditoría de las cajas registradoras.

La finalidad de estos reportes de contabilidad y auditoría, es informar a la Gerencia General del Hotel en un resumen contable, todas aquellas operaciones realizadas en el día de operación y las acumuladas a la fecha.

Si es posible, deberá procurarse establecer comparaciones con las auditorías anteriores.

Además, estos reportes facilitan la elaboración mensual de la contabilidad del hotel.

La tabla No. XII nos muestra los principales conceptos que integran un informe diario a la gerencia del hotel basado en la auditoría nocturna:

3.3.4. Auditoría Administrativa.

Como podrá observarse, estos informes ofrecen en forma detallada, el aspecto financiero de la empresa, independientemente si está, o no, ofreciendo un servicio que satisfaga los requerimientos y necesidades del consumidor (huésped), si la integración de los sistemas operativos que se planearon se están llevando a cabo, etc.

Es pues, que estos controles, se limitan a través de las auditorías financieras en sus alcances, y únicamente abarcan y se dirigen hacia los recursos materiales del negocio.

Los controles administrativos, son aquellos que se enfocan a evaluar la eficiencia organizacional en todos sus aspectos, materiales, humanos, técnicos y financieros.

TABLA XII

INFORME DIARIO DEL HOTEL

Fecha _____ Tiempo _____ Día _____

DEPARTAMENTOS	RESUMEN DE VENTAS					
	EFECTIVO	CREDITO	HOY	ACUMULACIONES		
				Este mes	El mes pasado	El año pasado
Habitaciones						
Alimentos						
Bebidas						
Teléfonos						
Peluquería						
Tint. Lavandería						
Otros Ingresos						
TOTAL INGRESOS						
ESTADISTICAS						
% de Ocupación						
Núm. Habitaciones ocupadas						
Núm. de Huéspedes						
Prom. Hab. Ocupada						
Prom. por Huésped						
ALIMENTOS	PERSONAS					
	e. m.	m. p.	a. p.			
Restaurant Principal						
Cafetería						
Room Service						
Banquetes						
TOTAL ALIMENTOS						
BEBIDAS						
Bar "A"						
Bar "B"						
Bar "C"						
Room Service						
Banquetes						
TOTAL BEBIDAS						
MOVIMIENTO EN BANCOS		CUENTAS POR COBRAR				OBSERVACIONES
Saldo Anterior		Saldo Anterior				
Depósito del Día		Ingresos de Hoy				
TOTAL		TOTAL				
Cheques del Día		-Cobranza de Hoy				
SALDO EN BANCOS		TOTAL CTAS/COB				

AUDITOR

Vo. Bo. EJECUTIVO

Este tipo de controles que deberán también -
planearse con sumo cuidado, comprenden básicamente -
el examen de:

a) Métodos administrativos.

b) Revisión de:

-objetivos.

-procedimientos.

-políticas de operación.

-programas.

-planes.

-acatamiento de autoridad o reconocimien-
tos de los niveles jerárquicos.

-adaptación del elemento humano a la nueva-
empresa.

La técnica más completa e importante a ejer-
cer en este tipo de controles administrativos, se le
llama auditoría administrativa que se define como:

"El exámen comprensivo y constructivo de la-
estructura de una empresa, de una institu- -
ción, de una sección del gobierno o cualquier
parte de un organismo en cuanto a sus planes,
objetivos, sus métodos y controles, sus for--
mas de operación y sus facilidades humanas y
físicas". (1)

"Revisión objetiva, metódica y completa de -
la satisfacción de objetivos institucionales
con base a los niveles jerárquicos de la em--

(1).- William P. Leonard. Auditoría Administrativa.-
Edit. Diana 1975.

presa en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución". (2)

Estos controles administrativos, en una empresa que se inicia, serán lo más estrechos posible para adecuar todas las políticas y objetivos, a los sistemas de operación y las funciones de sus áreas, a los planes de la empresa, con la finalidad de ofrecer el servicio deseado.

Deberán diseñarse por lo tanto, al planear las operaciones del negocio, los controles administrativos que detecten los posibles errores de integración, organización y dirección del elemento humano, factor primordial a evaluar.

La auditoría administrativa se circunscribe a:

- 1) Realizar un EXAMEN general que determine los factores que darán la pauta a la evaluación del área afectada.
- 2) EVALUAR Y VALORAR los factores determinados en el área, aplicándoles los grados de adecuación y cumplimiento al sistema parcial o total en su caso que se esté auditando.
- 3) ANALIZAR los hallazgos obtenidos y sus alternativas, presentando los cursos de acción a seguir con sus respectivas soluciones.

(2).- José A. Fernández Arena. Auditoría Admva. Edit. Diana 1976.

nes.

- 4) IMPLANTAR las medidas correctivas en el -
área afectada y evaluar su consiguiente -
desarrollo.

Un plan de auditoría para el inicio de las -
operaciones del hotel, deberá observar los siguien--
tes puntos:

- a) Areas de evaluación.
- b) Factores de estudio.
- c) Personal que realizará el estudio.
- d) Tiempo y costo.
- e) Metodología de la evaluación.
- f) Informe.

a) Areas de Evaluación:

Como una auditoría administrativa comprende el análisis de innumerables factores, aún cuando ésta se dirija a un área del hotel, será importante - considerar cuales son las divisiones que requieran - de la auditoría preventiva.

Creo pertinente que para realizar este estudio al inicio de las operaciones hoteleras, es necesario dividir en dos etapas el mismo; la primera enfocada al área de "producción" de los servicios hoteleros:

- 1) Area de Habitaciones.
(GERENCIA DE HABITACIONES)
- 2) Area de bebidas y alimentos.
(GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS)

3) Area de Ventas.
(GERENCIA DE VENTAS)

La segunda etapa abarcará las áreas de:

- 4) Personal.
- 5) Contraloría.
- 6) Ingeniería.

La finalidad de enfocar así el proceso de auditar el hotel, se debe a que las primeras áreas, son "la cara" del hotel, y a través de las cuales el huésped evaluará la calidad de los servicios proporcionados.

Del buen funcionamiento de ellas, dependerá la aceptación o rechazo de los servicios y el logro de los objetivos institucionales.

Las segundas áreas, aún cuando son importantes para el funcionamiento integral del hotel, sus resultados no son inmediatos y no tienen ingerencia tan directa en la elaboración del "servicio" y sobre las utilidades, como lo tienen las primeras.

b) Factores de Estudio:

Una vez realizada una investigación preliminar de la situación de la empresa y sus áreas a auditar, se determinarán los principales factores de estudio:

1. Cumplimiento de objetivos.

2. Avance de planes.
3. Adecuación y cumplimiento de procedimientos y normas de operación.
4. Aceptación de niveles jerárquicos.
5. Integración y eficiencia de elementos materiales y humanos.
6. Adecuación y cumplimiento de insumos.

c) Personal integrante de la auditoría:

Las personas que sean elegidas para efectuar la auditoría administrativa, deberán tener pleno conocimiento de aspectos organizativos, así como habilidad para dirigir a un grupo de trabajo, capacidad analítica de problemas, planteamiento de alternativas y soluciones. Tener buen juicio y habilidad para comunicarse y expresarse con los demás.

Asimismo, se tomará en cuenta para fines de esta integración, a aquellas personas que hayan capacitado previamente al personal, para la realización de las funciones específicas de cada uno de los departamentos o áreas, ya que ellas, serán las que evalúen o ayuden a evaluar la parte operativa del sistema.

d) Tiempo y Costo:

Una vez determinados los puntos a), b), y c), se establecerá el tiempo y costo estimado de la auditoría, utilizando para ello gráficas tiempo-costo que sirvan como control de los trabajos que los auditores realicen.

El tiempo y costo se estimará desde el momento en que se realice el sondeo preliminar, hasta el momento en que se entreguen los informes a los funcionarios, tomando como base el alcance de la auditoría, el personal que interviene en ella y los recursos materiales o financieros que se necesiten.

e) Metodología de la Evaluación:

De acuerdo a las necesidades de información que se requieran, el auditor en jefe, planeará y elaborará las herramientas para la recopilación de la información, tales como: entrevistas, cuestionarios, observaciones, listas de comprobación, listas de documentos, gráficas y estudios especiales que se pedirán a la Gerencia del Hotel o a las áreas específicas de estudio.

Indicará además al personal, cómo aplicar cada una de ellas en el desarrollo de la auditoría, con la finalidad de obtener en forma veraz, la información más relevante y sustancial para el análisis y evaluación del trabajo.

Cuando en el desarrollo de la auditoría se detecten problemas que requieran de solución inmediata, se tomarán las medidas correctivas pertinentes.

Para no entorpecer las operaciones y su secuencia de elaboración, se discutirán los problemas y las posibles soluciones con el personal afectado.

f) Informe de la Auditoría:

Antes de redactar el informe final de la auditoría, convendrá al Auditor en jefe, discutir con-

los funcionarios, los hallazgos encontrados, con la finalidad de examinarlos conjuntamente, y determinar los cursos más viables de acción que sean necesarios para eliminar las deficiencias.

El borrador del informe, deberá elaborarse - desde el inicio del estudio para no olvidar puntos - importantes, que al final sean difíciles de recordar - por la cantidad de datos recolectados.

Es importante investigar a quién se dirigirá el informe para que de esa manera, se logre una literatura en plural o en singular.

El informe será oportuno, conciso, cortés y claro en su redacción, al establecer deficiencias, - conclusiones y recomendaciones.

El auditor, tendrá sumo cuidado al seleccionar el material tratado que sirva como fundamento a sus recomendaciones.

Estructura del Informe:

- a) Carta introductoria que versará sobre el objetivo de la auditoría.
- b) Apreciación crítica del estudio.
 - 1) Hechos de mayor importancia.
 - 2) Soluciones inmediatas que se hayan - realizado en el desarrollo de la auditoría.
 - 3) Recomendaciones.

- c) Anexos (tablas, gráficas, etc. que complementen y sean el fundamento de las recomendaciones).

3.4. Las Cadenas Hoteleras, una forma de operar?

En el primer capítulo de esta tesis se ha expuesto que las cadenas hoteleras, con sólo el 6.9% del total de la oferta turística, son las que controlan la imagen turística de México.

En la actualidad, las cadenas se han diseminado por todo el país porque la mayoría de ellas rentan edificios o construcciones destinadas a la hotelería.

Las ventajas que representa operar con cadenas hoteleras se debe principalmente al éxito que tienen en su administración:

- 1) Emplean especialistas en administración hotelera y cuyos costos se reparten entre los hoteles que maneja la cadena.
- 2) Obtienen descuentos importantes en la adquisición de grandes volúmenes de compras que van desde el equipo y mobiliario hasta los alimentos.
- 3) Captan un mayor número de huéspedes a través del sistema de teletipo que utilizan. Actualmente, una tercera parte del negocio de las cadenas queda automáticamente vendido por teletipo.
- 4) La publicidad y promoción se realiza y aprovecha para todos los hoteles de la cadena.
- 5) Un grupo sólido de trabajo, como lo son las cadenas, tienen mayor facilidad de obtener créditos por las grandes inversiones que las respaldan.

Como observamos, las cadenas hoteleras representan para el hotel independiente una competencia - que cada día se hace más marcada, esto significa para sus administradores:

- a) Reducir costos de mantenimiento y aumentar tarifas para compensar la disminución de sus porcentajes de ocupación.
- b) Invertir para modernizar las instalaciones, promocionar el hotel y actualizar su administración.
- c) Rentar o vender el hotel a las cadenas.
- d) Buscar otros medios que sirvan de amortiguadores de la baja ocupación de las habitaciones (visión del inversionista).

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

CONCLUSIONES

- 1.- El Turismo en México se perfila como un sector - de la economía nacional que contribuirá a atraer una mayor cantidad de divisas y fuentes de trabajo.
- 2.- El éxito de un proyecto hotelero dependerá básicamente de su localización, del análisis de los factores competitivos y demandantes y la dirección eficiente de sus operaciones.
- 3.- Aún cuando los proyectos de pre-inversión se justifican con el análisis de su viabilidad, es importante conocer también como se conducirá el - prospecto, cuál será la forma operativa y estructural del conjunto de interacciones, que en un - momento dado de su existencia, hagan que las utilidades que se obtuvieron en el estudio previo, - se vean disminuídas por factores internos de la organización.
- 4.- La auditoría administrativa, no es sólo una técnica de control que se utilice cuando los directivos detectan que la organización no funciona - adecuadamente, es también, un control preventivo - que sirve para evaluar el inicio de las operaciones del negocio y auxilia a una mejor integración de los elementos materiales, humanos y técnicos de la organización.

- 5.- El Licenciado en Administración tiene capacidad suficiente para desenvolverse a través del ejercicio de la coordinación, en los proyectos de pre-inversión que ofrecen promisorias oportunidades de trabajo.

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

BIBLIOGRAFIA

- 1.- El Negocio del Turismo . Donald R. Lundberg. -
Edit. Diana 1a. Edición 1977.
- 2.- Documento de la Secretaría de Turismo. 1977.
- 3.- Diccionario General de Turismo . Gerardo Novo -
Valencia.
Edit. Diana 1a. Edición 1977.
- 4.- Manual de Proyectos de Desarrollo Económico . -
Preparado por el Programa CEPAL/AAT de Capacita-
ción en Materia de Desarrollo Económico. Nacio--
nes Unidas. México, D.F. 1958.
- 5.- Tesis: Aspectos Administrativos necesarios para-
la construcción de Hoteles . Alejandro Alvarado
Muro. ITAM. 1973.
- 6.- Construcción de Hoteles . Otto Mayr y Fritz -
Hierl. Edit. CECSA 1974.
- 7.- Administración de los Sistemas de Producción .-
Gustavo Velazquez Mastretta. Edit. Limusa. 2a. -
Edición. 1975.

- 8.- Tesis: Importancia de la Mercadotecnia para el -
Desarrollo e Incremento del Turismo. Varios autor
res. Univ. del Valle de Méx.
- 9.- Tesis: El Contador Público y la Empresa que se
inicia. Faustino Ugalde Ochoa. IPN. 1972.
- 10.- Organización y Gestión Hotelera . Arthur Neil.-
Edit. Hispano Europea. Barcelona, España. 1976.
- 11.- Curso de Administración Moderna Harold Koontz-
y Cyril O'Donnel. Edit. McGraw Hill 5a. Edic. -
1971.
- 12.- Organización Ernest Dale. Edit. Técnica S.A. -
4a. Edic. 1976.
- 13.- "Principios de Administración". George R. Terry.
Edit. CECSA 2a. Edición. 1971.
- 14.- "Sistemas y Procedimientos" Victor Lazzaro. -
Edit. Diana. 2a. Edición 1977.
- 15.- Auditoría Administrativa . William P. Leonard.-
Edit. Diana 5a. Impresión. 1975.

- 16.- 'Organización Contable de la Industria Hotelera'. - CP. Javier Gómez Aquino. 1a. Edic. 1975.
- 17.- 'Administración Moderna de Hoteles y Moteles'. - Gerald W. Lattin. Edit. Trillas. 1975.
- 18.- Auditoría Administrativa. José, A. Fernández Arena. Edit. Diana 5a. Impresión 1976.
- 19.- Administración de Empresas, Teoría y Práctica. - Primera y Segunda Parte. Agustín Reyes Ponce. - México. 1976.
- 20.- Cómo planear y establecer la organización de una empresa. Ernest Dale. Edit. Reverté México. 1970.