



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"**

**ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y CONTABLE  
DE UNA AGENCIA DE VIAJES**

**T E S I S**

Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

**Trinidad Javier Aguirre Camarena**

Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN CONTADURIA

p r e s e n t a

**José Méndez Rodríguez**

**Cuautitlán Izcalli**

**1983**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# I - N - D - I - C - E

	Pág.
<u>INTRODUCCION GENERAL</u> .....	7
<u>CAPITULO PRIMERO:</u>	
1.- Organización Administrativa.....	9
1.- El Proceso Administrativo en las Agencias de Viajes....	10
2.- Administración por Objetivos.....	31
3.- Recursos Humanos y Relaciones Públicas.....	49
4.- Auditoría Administrativa.....	66
<u>CAPITULO SEGUNDO:</u>	
Organización Contable.....	74
1.- Introducción.....	75
2.- Catálogo de Cuentas.....	76
3.- Procedimiento de Registro.....	78
4.- Departamentos que intervienen en la función contable y Gufe de Contabilización.....	82
<u>CAPITULO TERCERO:</u>	
Aspecto Fiscal.....	114
1.- Introducción.....	115
2.- Requisitos solicitados por Sectur para el estableci- miento de una Agencia de Viajes.....	115
3.- Dirección General del Trabajo y Previsión Social.....	121
4.- Secretaría de Programación y Presupuesto.....	123
5.- Secretaría de Salubridad y Asistencia.....	124
6.- Instituto Mexicano del Seguro Social.....	125
7.- Cámara de Comercio.....	128
8.- Asociación Mexicana de Agencias de Viajes.....	129
9.- Impuesto al Valor Agregado.....	129
10.- Impuesto sobre la Renta.....	136
11.- Impuesto sobre Productos del Trabajo.....	137
12.- Calendario de Obligaciones Fiscales.....	140
<u>CAPITULO CUARTO:</u>	
Caso Práctico.....	141
Ejemplo mediante Asientos de Diario, de las operaciones -- contables mas relevantes de una Agencia de Viajes.....	142
<u>CONCLUSION</u> .....	151
<u>BIBLIOGRAFIA</u> .....	152

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

"ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE UNA AGENCIA DE VIAJES", es el intento por aportar con el mejor empeño, una disertación capaz de suplir las deficiencias de esta rama del turismo; para beneficio de nuestro País.

En un afán de abarcar todos los puntos medulares de esta empresa de servicios, decidimos poner en juego nuestros modestos conocimientos para lograr mediante dos enfoques diferentes una solución capaz de ser aplicada en las Agencias de Viajes.

El tema de nuestra tesis fué escogido, después de llegar a la conclusión que es importante para México; el proteger, mediante la difusión y estudio; a esta importante fuente de divisas. Sabedores de la raquítica bibliografía y el desarrollo, no controlado de estas empresas. Tomamos como compromiso hacia nuestra sociedad y a nosotros mismos, el estudio y solución de tan importante asunto.

Llana y funcional es la integración de esta tesis, intentando abarcar las funciones relevantes de las Agencias de Viajes; consta: de una organización administrativa, integrada de tópicos tan importantes como el proceso administrativo; la implantación de una administración por objetivos; relevancia de los recursos humanos y relaciones públicas, finalizando con la revisión del sistema, mediante una auditoría administrativa.

Integra la tesis, la organización contable. Describiendo en esta parte, el procedimiento de registro, y guías de contabilización. Para los diferentes departamentos que intervienen en la función contable.

Redondeando nuestro trabajo, se encuentra el aspecto fi  
cal; señalándonos las obligaciones fiscales, tanto para la --  
apertura de una Agencia, como para las que ya están funcionan  
do.

Además incluimos someramente algunos registros contables  
a guisa de ejemplo, haciendo utilización de nuestro sistema  
de contabilidad.

Sabemos el compromiso que asumimos al dejar plasmadas --  
nuestras ideas en este trabajo de tésis, entendemos que todo--  
lo que queda escrito, forma parte de la historia / está suje--  
to al juicio, favorable o desfavorable de los miembros de es--  
ta sociedad. Lo aceptamos pundonorosos.

INDICE CAPITULO I

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

- 1.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS AGENCIAS DE VIAJES.
- 2.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.
- 3.- RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES PUBLICAS
- 4.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

## 1.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS AGENCIAS DE VIAJES.

La realidad de las Agencias de Viajes demanda una clara ex plicación de lo que representa la administración; ya que parece que aquellas, nunca se percataron de la existencia de ésta.

Las empresas se forman con recursos humanos (su personal), recursos materiales (instalaciones, oficinas y dinero), recur- sos técnicos (sistemas y procedimientos). Estos recursos se or ganizan, sinónimo de orden ideal de necesidades y se integran, es decir, obtienen y aplican de acuerdo con el orden teórico ad ministrativo.

Dentro de esa estructura, ya organizada e integrada, se -- lleva a cabo el proceso administrativo que a continuación vamos a explicar, pero antes de iniciar creemos conveniente enunciar algunos conceptos.

Desde el punto de vista administrativo, es necesario ubi- car claramente el concepto de empresa, ya que dentro de sus ám- bitos se desarrollan las técnicas de la administración.

Un concepto general que analizaremos es el siguiente:

(1) "Empresa es la unidad productiva ó de servicio (1) que cons- tituida según aspectos prácticos o legales (2) se integra por recursos (3) y se vale de la administración para lograr sus ob- jetivos (4).

1.- La Agencia de viajes es una unidad de servicio. Esta cons- tituye la satisfacción de una necesidad ofreciendo su ser- vicio.

(1) EL PROCESO ADMINISTRATIVO. José Antonio Fernández Arera.

- 2.- Está constituida según preceptos legales, como son un contrato colectivo de trabajo, requisitos de apertura ante la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Hacienda, La Secretaría de Salubridad y Asistencia, etc.
- 3.- Se integra por recursos materiales, técnicos y humanos. De estos últimos nos ocuparemos de hablar ampliamente en este mismo estudio.
- 4.- Una empresa se tiene que valer de la administración para cumplir con sus objetivos. En este caso implementaremos la administración por objetivos, de la cual hablaremos posteriormente.

La Agencia de Viajes es una empresa de servicios que funciona, principalmente, como intermediaria entre los prestadores de servicios turísticos y los clientes o usuarios.

(2) Ahora bien; administración es la Ciencia Social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales (I), por medio de un mecanismo de operación (II) y a través del proceso administrativo (III).

I.- EN EL PRIMER TERMINO SE REQUIERE LA EXISTENCIA DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y ESTOS SERAN:

- 1.- OBJETIVO DE SERVICIO.- Estos implican la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos servicios.
- 2.- OBJETIVO SOCIAL.- Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados de la Agencia de Viajes, del Gobierno y de la Comunidad.

(2) LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- José Antonio Fernández Arena.

Logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones con los empleados. Así como de adecuadas relaciones publicas con el Gobierno y la Comunidad.

- 3.- OBJETIVO ECONOMICO. - Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos de trabajo por medio de una generación de riqueza.

LOS PRINCIPIOS CON RELACION A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES SON:

- 1.- La Agencia de Viajes tiene que definir claramente sus objetivos.
- 2.- Sus objetivos: de servicio, social y económico, deben ser satisfechos.
- 3.- El objetivo de servicio pretende la satisfacción a las necesidades de los clientes. Esta actividad la cubren los departamentos de ventas y tráfico.
- 4.- El objetivo social busca la satisfacción de los colaboradores de la empresa, de los intereses comunitarios y de la contribución fiscal. Los departamentos para lograr este objetivo son: recursos humanos y ventas (en su sección de relaciones públicas).
- 5.- El objetivo económico se enfoca en el acrecentamiento de la empresa, con la que satisface a los accionistas, acreedores y desarrollo futuro de la empresa por medio de la reinversión de utilidades. Esta actividad es clásica de finanzas, particularmente en su área de contabilidad.

II.- ADEMAS DE LA EXISTENCIA DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES SE REQUIERE DE UN MECANISMO DE OPERACION, es decir, una estructura formal, dicha estructura la forman la organización e integración de los recursos.

1.- La organización permite una utilización adecuada de los recursos. El propósito que persigue es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar.

La Agencia de viajes, como cualquier otra organización, deberá ejercer las funciones de dirección, información, asesoramiento y operación.

a) Función de dirección. - Es la relativa a la revisión de los avances de la agencia enfocados a sus objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas. En el caso de la agencia, esta función la han de ejercitar el consejo de administración y la gerencia general.

b) Función de información. - Es la relativa a la cuantificación y reporte sobre la validez de los objetivos del negocio y en lo relativo a la eficacia de sus políticas, estructura de organización y procedimiento tendiente a satisfacer los objetivos de la empresa. Se aprecia la importancia de esta función, ya que proporciona asistencia a la dirección, indicándole las desviaciones de, los objetivos y su causalidad. La Agencia contará con el departamento de finanzas, el cual contempla las áreas de contabilidad, tesorería y crédito y cobranzas, para el buen desempeño de esta función.

c) Función de Asesoramiento. - Esta función tiene como propósito, complementar las políticas y apoyar los pro

gramas de la empresa. En este nivel se encuentran las áreas de relaciones públicas, planeación y diseño de paquetes turísticos, dentro del departamento de ventas; reclutamiento y selección, capacitación y entrenamiento y análisis y valuación de puestos, dentro del departamento de recursos humanos. Todas estas ayudan a la satisfacción de los objetivos de la Agencia.

d) Función de operación. - Esta función es la encargada de proporcionar los servicios, en la calidad, oportunidad, cantidad y precios convenientes para la satisfacción de los gustos y necesidades de nuestros clientes. Las áreas encargadas de esta función son boletaje aereo reservación de hoteles y automóviles, y paquetes y operadores terrestres, dentro del departamento de tráfico; ventas mostrador y promoción ventas dentro de nuestro departamento de ventas.

2.- La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de organización. Este procedimiento requiere de la participación individual en toda su intensidad, lo que permitirá a una nueva organización ó a una empresa en marcha la satisfacción de los objetivos de la misma.

Los departamentos que especialmente hacen posible una adecuada integración son: Finanzas en cuanto a los medios monetarios y, Recursos Humanos en lo relativo al equipo de trabajo en particular el departamento de recursos humanos permite lograr las metas anheladas a través del esfuerzo humano debidamente seleccionado y capacitado para el puesto. Teóricamente lo que se busca en una empresa, es contar con un personal con participación activa en la integración del equipo de la institu-

Enfatizando, diremos que una estructura formal cuenta con los siguientes principios.

- 1.- Las empresas deben tener una organización que utilice en forma equilibrada los recursos humanos, materiales y técnicos.
- 2.- La organización requiere una división funcional que permita el establecimiento de departamentos con actividades bien definidas. \*Las principales funciones son, como lo acabamos de ver, dirección, información, asesoramiento y operación.  
  
\*(Las cuales describiremos ampliamente antes de finalizar el presente tema .
- 3.- Los niveles jerárquicos deben ser pocos para evitar difusión en la autoridad y responsabilidad. La multiplicidad de niveles permite pérdida de la efectividad y propicia el establecimiento de estructuras rígidas.
- 4.- Cada departamento contará con los puestos necesarios para desarrollar su actividad.
- 5.- Todos los puestos en la empresa requieren de análisis y valuación. Con estos elementos podrá contar con una estructura flexible y definida.
- 6.- La autoridad formal del puesto tiene de manera paralela una responsabilidad. Un jefe departamental puede subdividir su trabajo delegando parte de su autoridad, pero en el caso de la responsabilidad solo la puede compartir.
- 7.- La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de organización. Deberán obtenerse buenos empleados, los fondos necesarios, y los sistemas que aseguren la mejor actividad.

III.- LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y EL MECANISMO DE OPERACION-REQUIEREN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO. (ENCONTRARAN UN DIAGRAMA EN LA SIGUIENTE HOJA) QUE CONSISTIRA EN:

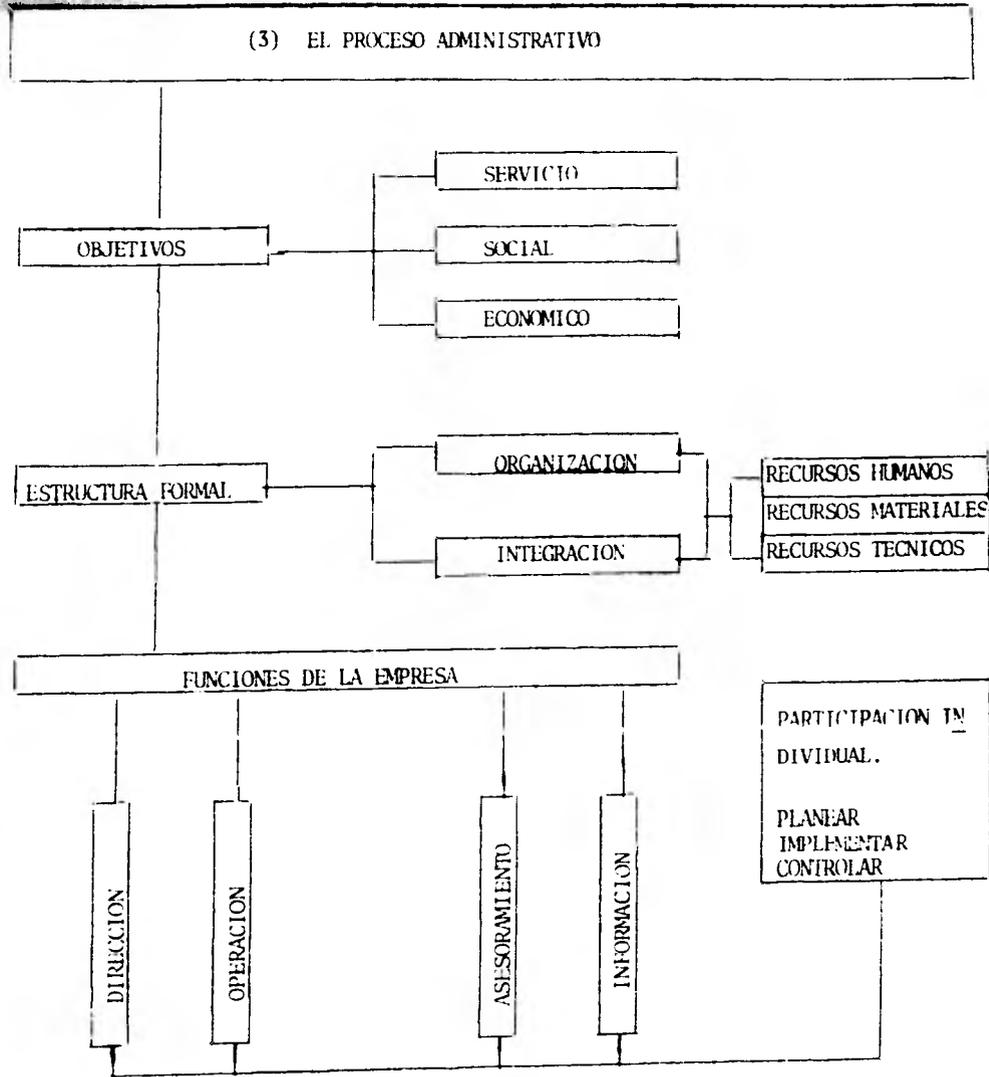
- 1.- PLANEAR
- 2.- IMPLEMENTAR
- 3.- CONTROLAR

Hasta el momento hemos tratado de explicar la estructura que debe contemplar la Agencia de Viajes, pero es necesario situar al recurso humano, por lo que en seguida procederemos a comentar su participación individual, que aún cuando debe funcionar dentro de un marco organizado podrá modificarlo y sobre todo lo hará operar.

Todos los recursos humanos integrantes de la agencia, deberán participar en esta fase dinámica, cada uno dentro de su capacidad y nivel de autoridad, pero todos ellos condicionando su esfuerzo general y coordinador para conseguir un funcionamiento eficiente.

- 1.- PLANEACION.- Es la primer fase del esfuerzo humano dentro del proceso administrativo. Debido a su importancia fundamental, resulta de primordial interés para empresas de un país en desarrollo, como el nuestro, exagerar en lo posible el de talle que se persigue en esta fase.

Cualquier problema interesándonos en particular los de carácter administrativo, requiere de una investigación que dé como resultado un plan ó programa adecuado. En algunos casos - la intensidad de la investigación será reducida en alcance, debido al problema en estudio; pero en otras circunstancias, la investigación debe ser mas extensa y detallada, tal es el caso de un presupuesto anual que se utilice como programa de uso constante. La investigación es la búsqueda a la solución



de un problema, usando para tal efecto, los conocimientos - del pasado o la experimentación con las posibles respuestas.

El primer requisito para la planeación consiste en la definición del problema, aislado en tal forma que sea posible realizar un estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad. La definición será mas sencilla en aquellos casos que ya exista referencia anterior, que solo obligue a ligeras modificaciones.

Una vez precisado el alcance del problema, hay que desmenu--zarlo, en tal forma que permita el estudio detallado de cada una de sus partes refiriéndose en primer término a las soluciones de problemas similares; y en seguida, a las respues--tas de problemas que han sido producto de la innovación. El análisis, en el cual es necesario incurrir, se concreta a --consultar fuentes de datos; libros, informes, estudios especiales, prácticas establecidas, etc.

La definición del problema y su análisis permiten obtener --uno ó varios bocetos de planes y programas; estos bocetos --consisten en soluciones primarias que enfocan el esfuerzo a realizar delimitando el area de estudio.

Se escoge de entre las diferentes alternativas enunciadas en forma de bocetos, para proceder a la resolución integral de--aquellos que ofrecen mejores perspectivas, preparando como --resultante, planes y programas específicos que contengan toda la formalidad lograda con la definición y el análisis del problema y que permitan las mejores soluciones posibles.

El contenido de los programas dependerá de los objetivos de--seados; los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles; y del tiempo límite para las soluciones a los proble--mas.

Concluyendo, la planeación tiene como primer requisito la definición del problema, aislado de tal forma que sea posible realizar su estudio de acuerdo con sus características. El segundo paso será el análisis que permita la respuesta de cada una de las partes tomando en cuenta soluciones a problemas similares y nuevos cursos producto de la innovación. De los pasos previos surgirán los programas alternativos que generan decisiones y soluciones al problema original.

- 2.- IMPLEMENTACION. - Esta corresponde a la segunda fase del esfuerzo humano dentro del proceso administrativo. Una vez alcanzados los programas alternativos, se debe decidir y plantear las formas de ejecución que tratarán de resolver los problemas existentes.

Una adecuada decisión demanda una total integridad y por lo tanto requiere una clara concepción de autoridad y responsabilidad correlativa. Es una mancuerna necesaria, como ya lo habíamos dicho, ya que la autoridad se delega pero la responsabilidad se comparte, sabemos que las decisiones son el resultado de procesos lógicos o de apreciaciones intuitivas que se dan conforme a la experiencia adquirida.

En el caso de las decisiones lógicas demandan objetividad, precisión en la medición y un estudio continuo y exhaustivo. Es recomendable utilizar el método científico ya que permite una mayor seguridad en la toma de decisiones.

Existen decisiones en actividades rutinarias, las cuales se dan en forma automática, por lo que debe vigilarse el proceso creativo y procurar la innovación.

Para que exista una adecuada implementación ó ejecución de los programas, es necesario contemplar la necesidad de que los recursos humanos, encargados del mismo, estén debidamente motivados por medio de incentivos que satisfagan sus necesidades (posteriormente hablaremos del sistema de administración por objetivos). Las necesidades primarias (alimento, vestido y techo), serán satisfechas con incentivos monetarios. Las necesidades del ego personal (confianza, independencia, competencia), serán satisfechos con incentivos de seguridad en el trabajo, participación en los planes y posibilidad de decisión. Las necesidades de ego proyectadas (reconocimiento, apreciación, respeto), serán satisfechas con incentivos, sistemas de sugerencias, promociones, tratamiento individual. Las necesidades sociales (agrupación y aceptación) serán satisfechas con incentivos de grupos informales y planes de actividades sociales.

Una acción fundada en la motivación produce satisfacción en el trabajo, mientras que otra fundada en la obligación producirá insatisfacción en el mismo trabajo.

Otro aspecto importante que hay que tomar en cuenta, debido a la estructura formal de la empresa, es el referente a la necesidad de establecer una adecuada comunicación que permita la interrelación de todos los integrantes de la Agencia. De nada sirve una buena planeación, la innovación, la decisión y la misma motivación, cuando no existe una adecuada transmisión de lo que se pretende lograr.

A continuación nos permitimos enunciar los elementos y sentidos de la comunicación que se dan ó existen en cualquier clase de empresas.

Los tres elementos básicos de la comunicación son los siguientes:

- a) TRANSMISOR; quien envía el mensaje
- b) CANAL; por donde se envía
- c) RECEPTOR; el que sabe el mensaje.

El sentido de las comunicaciones en las empresas pueden ser:

#### VERTICALES DESCENDENTES:

Las comunicaciones en este sentido son principalmente las siguientes:

- a) Orden.- decisión emanada de un jefe a su subordinado con carácter impositivo.
- b) Instrucciones: que sin la característica de orden, emanan de un jefe y tratan de precisar la forma de hacer al go.

#### VERTICALES ASCENDENTES:

Quedan comprendidas:

- a) Sugestiones.- Surgen de los subordinados y se transmiten hacia los jefes con el propósito de mejorar una situación determinada.
- b) Quejas.- También de parte de los subordinados, situación muy recomendable para mejorar donde ello sea necesario.
- c) Informes.- De la actividad desarrollada.

## HORIZONTALES

Lo constituyen, en la mayoría de los casos, los informes y diversos contactos que se establecen entre los ejecutivos ó el personal de un mismo nivel jerárquico pero localizados en distintos departamentos.

## GENERALES

Todas aquéllas comunicaciones que no han quedado comprendidas en las precedentes y que pueden ser:

- a) Boletines
- b) Circulares
- c) Magnavoces
- d) Otros.

3. CONTROL. - Es la tercera y última fase del esfuerzo humano dentro del proceso administrativo. Es la apreciación del resultado de la acción. Cada uno de los integrantes de la organización controlará su esfuerzo propio analizando su actuación, además de explicar las causas de la desviación del programa. El informe contendrá análisis de la cantidad y de la calidad, tanto en casos en que expliquen progresos positivos como en la situación en que se detallen fallas. A continuación enunciaremos algunos principios relativos al control:

- a) La realización del proceso administrativo requiere del control como elemento que permite la comparación de los resultados con lo establecido en el plan o programa seleccionado.
- b) Las etapas de control deben establecerse en el Plan ó Programa. Suponiendo que nuestro programa está apoyado con

la técnica de ruta crítica, debemos incluir puntos de -- control dentro de la sucesión de eventos con objeto de -- comprobar la ejecución de los mismos.

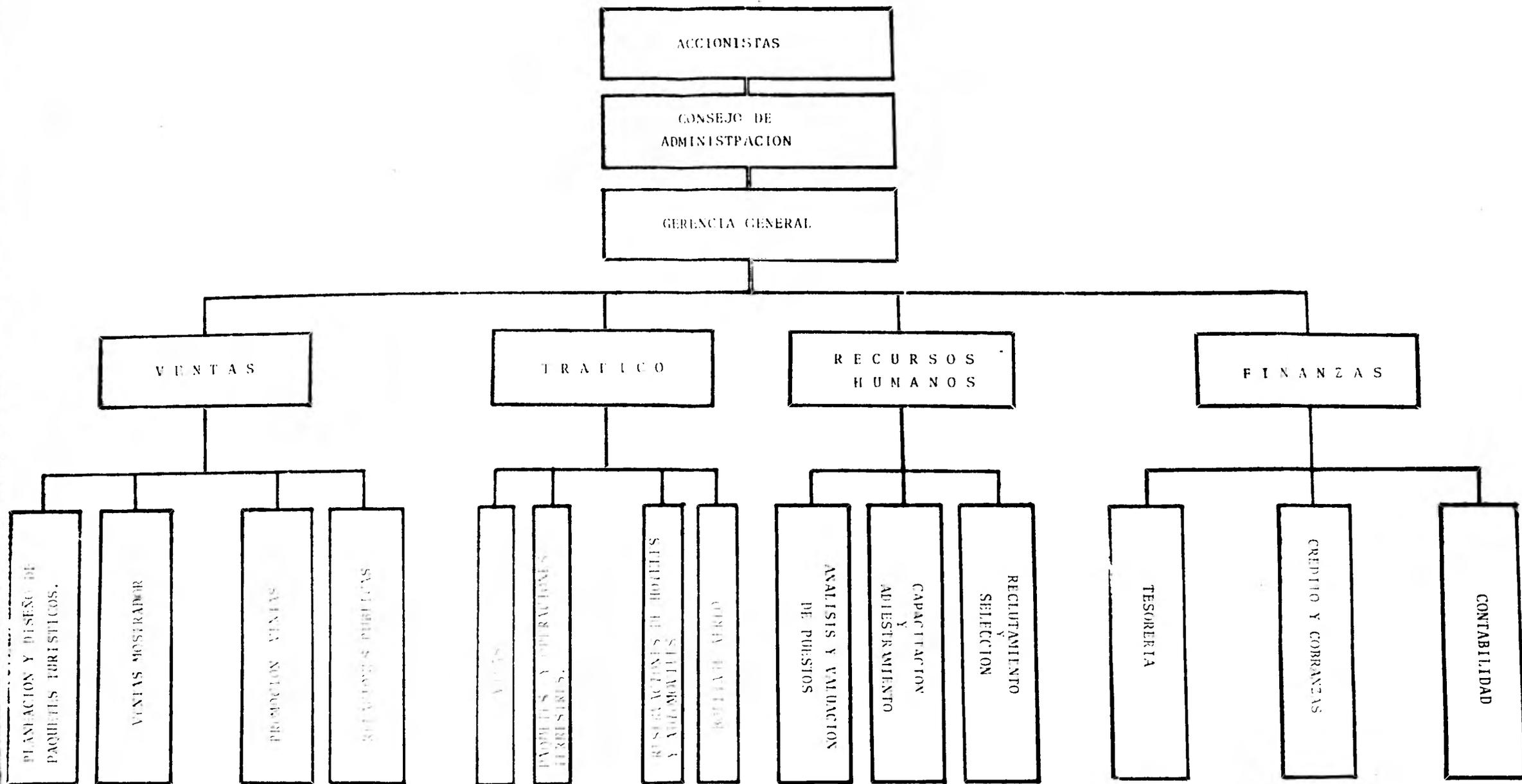
- c) El control debe precisar la calidad obtenida.
- d) El control debe enfatizar el tiempo transcurrido.
- e) El control contendrá los factores del costo incurrido.
- f) El control medirá la intensidad o volúmen de servicios - prestados.
- g) Realizada la comparación de lo real con los planes espe-- rados, debe llevarse a cabo un análisis de las causantes de las desviaciones. Este estudio permite precisar los-- motivos que han originado cambios en los planes.

Para una mejor interpretación de lo expuesto en los párra-- fos precedentes, plasmamos el organigrama general de la agencia-- de viajes y las funciones sobresalientes de las áreas que lo in-- tegrar.

#### ACCIONISTAS

La Ley General de Sociedades Mercantiles de México, en su - artículo 87, define claramente a la sociedad anónima; dando a -- los socios categoría plena en cuanto a inversionistas al limitar su responsabilidad al monto de las acciones suscritas.

Los accionistas o inversionistas se constituyen en Asamblea General y proceden a formar la sociedad como primera decisión de grupo empresarial (Art. 101 de la ley citada). Una vez en mar--



cha, el grupo citado realizará juntas anuales ordinarias y extraordinarias, en donde comprobará los resultados obtenidos por su empresa comparándolos con los objetivos prefijados y que requieren cumplimiento. En toda circunstancia son el órgano supremo de la empresa.

#### CONSEJO DE ADMINISTRACION

Según la ley que norma la actuación de las sociedades, la Asamblea General ó de Accionistas puede nombrar uno ó más administradores; cuando son mas de dos constituyen el Consejo de Administración (art. 143).

En el art. 142 dice la ley que la administración queda a cargo de los mandatarios designados, o sea, que todos los actos encaminados a lograr la satisfacción de los objetivos deben emanar del Consejo de Administración; incluso comprendiendo la fijación de los objetivos.

La existencia del Consejo se justifica tan solo para la prescripción legal, sino debido a los servicios que puede y debe rendir. El Consejo de Administración no debe ser responsable del manejo de la empresa, sino de la supervisión de ella.

#### GERENTE GENERAL.

Dice la ley general de sociedades mercantiles en su artículo 146, los gerentes tendrán las facultades que expresamente se les confieren; no necesitarán de autorización especial del Consejo de Administración para los actos que ejecuten, y gozarán, dentro de la órbita de las funciones que se les haya asignado, de las más amplias facultades de representación y ejecución. Algunas de sus funciones dentro de la Agencia de viajes son las siguientes:

- a) Coordinar y supervisar los planes y programas de asignación y distribución de recursos, que se vertirán en la planeación, implementación ó ejecución y control de los diversos planes ó programas y acciones que competen a la Agencia de Viajes.
- b) Establecer las políticas, lineamientos, estrategias y directrices a los que deberán sujetarse los planes o programas de la Agencia de Viajes.
- c) Fijar los objetivos y metas de todos y cada uno de los departamentos que integran la Agencia de Viajes.
- d) Evaluar, en coordinación con los Gerentes de departamento, los resultados producto de la ejecución de los planes y programas y aplicar, cuando el caso lo requiera, las medidas necesarias para corregir las desviaciones generadas en su proceso de realización y consecución del logro de las metas programadas.
- e) Elaborar y presentar los informes correspondientes que le sean solicitados por la Asamblea de Accionistas.

#### DEPARTAMENTO DE VENTAS.

- a) Establecer, previa autorización de la Gerencia General y de acuerdo a las políticas y objetivos de la empresa, las metas de ventas de todos y cada uno de los servicios turísticos.
- b) Analizar e interpretar cuantitativa y cualitativamente las estadísticas de los datos producto del sistema de ventas, a fin de tomar las medidas y acciones necesarias

para alcanzar o mejorar los objetivos y metas de ventas.

- c) Establecer los lineamientos sobre la venta de paquetes y servicios turísticos en el Distrito Federal, en el interior de la República así como en el extranjero.
- d) Presentar periódicamente a la Gerencia General, el estado que guardan los programas y paquetes y servicios turísticos que se estén diseñando y evaluando en la área de planeación y diseño de paquetes turísticos.
- e) Establecer relaciones permanentes con organismos y personas relacionadas con el medio turístico y con la Agencia de Viajes en particular.
- f) Orientar a nuestros posibles ó potenciales compradores (promoción de ventas), sobre la identificación y selección de los paquetes y servicios turísticos que ofrece la agencia, los cuales se proporcionarán en la oportunidad, calidad y precio convenientes.
- g) Formular y elaborar los reportes que solicite la Gerencia General.
- h) Coordinar con las diversas áreas de trabajo, internas ó externas al departamento de ventas, el flujo adecuado de información.

#### DEPARTAMENTO DE TRAFICO

- a) Coordinar con la Gerencia General, los lineamientos, políticas y normas que rijan el funcionamiento del departamento de tráfico.

- b) Este departamento se encarga de la operación de reservas, confirmaciones y cancelaciones con los prestadores de servicios turísticos.
- c) Formular y elaborar los reportes que solicite la Gerencia General.
- d) Se encarga de efectuar el trámite de las visas de nuestros clientes, ante las embajadas correspondientes.
- e) Coordinar con las diversas Areas de trabajo, internas ó externas al departamento de tráfico, el flujo adecuado de información.

#### DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- a) Coordinar con la Gerencia General, los lineamientos, políticas y normas que rijan el funcionamiento del departamento de recursos humanos.
- b) Lograr que todos los empleados sean justa y equitativamente compensados por el buen desarrollo de su trabajo, mediante una buena remuneración.
- c) Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la Agencia.
- d) Asignar oficialmente a cada empleado un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.
- e) Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten, analizando las capacidades de

los mismos, a fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la Agencia.

- f) Dar al empleado las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de el mismo y de la Agencia.
- g) Formular y elaborar los reportes que solicite la Gerencia General.
- h) Coordinar con las diversas áreas de trabajo, internas ó externas al Departamento de Recursos Humanos, el flujo adecuado de información.

#### DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

- a) Coordinar con la Gerencia General, los lineamientos, políticas y normas que rijan el funcionamiento del departamento de finanzas.
- b) Establecer los sistemas de control sobre los recursos y elaborar los registros y estados financieros que requiera la Agencia para su adecuado funcionamiento.
- c) Canalizar y controlar los fondos, con los que cuenta la Agencia, para su adecuada utilización y aprovechamiento.
- d) Establecimiento de sistemas de control sobre las ventas a crédito, así como la adecuada recuperación de las mis-

mas.

- c) Formular y elaborar los reportes que solicite la Gerencia General.
- f) Coordinar con las diversas áreas de trabajo, internas ó externas al Departamento de Finanzas, el flujo adecuado de información.

## 2.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La administración por objetivos establece procedimientos formales para identificar los objetivos de la empresa y repartir las responsabilidades entre los distintos gerentes de departamento, pero su principal premisa es que la actuación de cada persona se mida y se premie en base a sus propios logros y no en relación con las metas comunes de toda la empresa. Por tal motivo nos vamos a dedicar en mayor proporción, a describirles cual es el sistema de administración por objetivos en cuanto a los subordinados se refiere.

Creemos que éste, es ideal no solamente para una agencia de viajes, sino para cualquier empresa con intenciones de superarse mediante una buena administración de sus recursos humanos.

### EL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Desde el principio, pongamos en claro que el sistema de administración por objetivos es algo más que un conjunto de reglas, una serie de procedimientos, o aún un método fijo de administración. Principiemos entonces por colocar nuestro sistema dentro de un marco conceptual.

- 1.- La estructura básica de la Agencia de Viajes es la forma organizativa, que se ve claramente en el organigrama de nuestra empresa. La administración por objetivos es un sistema destinado a hacer funcionar esta estructura y a generar más vitalidad y dedicación personal de quienes la integran.
- 2.- La administración por objetivos se ocupa del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización, mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y de la medición de lo que realmente se realiza. Asigna ries-

gos a todas las personas responsables y hace depender su progreso de los resultados que produzca. Destaca la capacidad y las realizaciones de las personas ó empleados antes que su personalidad.

- 3.- Como sistema, la administración por objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos.
- 4.- La administración por objetivos ayuda a curar muchos de los problemas crónicos que plantea el control de los administradores y profesionales. Por ejemplo:
  - a) Proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal profesional y administrativo.
  - b) Al definir las metas comunes de las personas y de la organización, y al medir los aportes individuales a tales metas, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo de equipo, estimulando a la vez la iniciativa personal.
  - c) Provee soluciones al problema clave de la definición de las principales áreas de responsabilidad, de cada una de las personas que integran la organización, incluyendo las responsabilidades conjuntas o compartidas.
  - d) Sus procesos están ligados a la obtención de los resultados deseados, tanto para la Agencia de Viajes en su conjunto, como para los participantes individuales.
  - e) Elimina la necesidad de que los individuos cambien sus personalidades, así como la de evaluar a las personas en base a sus características de personalidad.

f) Ofrece una respuesta a la pregunta clave de la administración de los sueldos y salarios "¿Cómo debemos asignar los aumentos de sueldos con los fondos disponibles, si queremos pagar por los resultados?". (Esto se planteará próximamente en este mismo capítulo).

g) Ayuda a identificar el potencial de progreso y a encontrar a las personas que pueden ascender.

EN RESUMEN PODEMOS DEFINIR A LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS COMO SIGUE:

(4) Es un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

#### APORTACIONES Y BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Los efectos principales del funcionamiento de la administración por objetivos se podrán advertir en resultados tan tangibles como: aumento de utilidades, aceleración de crecimiento de la agencia, costos más bajos y mayores incrementos de sueldo para los empleados con potencial; en un plano menos tangible, también hace más difícil la burocratización al efectuar variables secundarias tales como la venta de servicios y su calidad, así como el orden interno. Sus efectos terciarios se pueden advertir en aspectos tales como un mejor estado de ánimo, mayor número de personas que pueden ascender, mejor calidad del servicio

[4] ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. George S. Odiorne

y un mejoramiento en la delegación de la facultad de tomar decisiones.

Uno de los hechos más obvios acerca de la administración es - que hay gerentes eficientes y gerentes ineficientes. Una agencia de viajes puede tener un impresionante conjunto de expertos en ventas, tráfico, cobranzas, contabilidad, recursos humanos, etc. y -- aún así quedar decepcionadamente lejos de sus objetivos. Y más tarde de la misma agencia, encabezada por un administrador diferente (ó el mismo administrador empleando métodos de administración diferentes), podrá alcanzar brillantes resultados.

Una conclusión a la que se ha llegado en este punto, es que - la administración es una función o actividad que afecta la actuación de toda la organización en mucho mayor medida que cualquiera otra. En realidad hace que todas las otras funciones resulten eficaces o ineficaces.

#### ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Las condiciones necesarias.- La principal condición que debe existir al establecer el sistema de administración por objetivos - es el apoyo, respaldado o permiso del Gerente General de la Agencia de Viajes. La premisa que existe es que el subordinado o empleado debe ayudar a su Gerente a tener éxito, que significa también que el Gerente debe estar de acuerdo con las metas del subordinado, y que no debe oponerse a los métodos que utilizará para alcanzarlas.

Usualmente el establecimiento del sistema sigue las siguientes etapas:

- 1.- Familiarización del Gerente General y los Gerentes de departamentos con el sistema y su forma de operación.

- 2.- Después de tomar la decisión de establecer el sistema, el Gerente General y los Gerentes de departamento programan medidas de actuación de la Agencia.
- 3.- En seguida se difunden por toda la Agencia los métodos de fijación de metas, que veremos en seguida, mediante una serie de reuniones sucesivas entre el departamento de recursos humanos, quien es el encargado de esto, y cada uno de los otros departamentos.
- 4.- Se aclaran las políticas ambiguas y se enmiendan los procedimientos que puedan estar obstruyendo el buen funcionamiento del sistema.

#### ESTABLECIMIENTO DE METAS U OBJETIVOS CON LOS SUBORDINADOS.

- 1.- Identificación de todas las metas comunes para la Agencia de Viajes para el próximo período, que regularmente es de un año, algunas pueden ser las siguientes:  
Rentabilidad, posición competitiva, desarrollo de los empleados, responsabilidad pública, etc.

Primeramente deben establecerse estas metas comunes ya que de aquí se van a derivar las metas departamentales y posteriormente las del empleado del área en cuestión. Por ejemplo algunas de las metas departamentales serían las siguientes:

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>META U OBJETIVO</u>
Gerencia General	Utilidades
Ventas	Ingresos, Márgenes o contribución
Servicio a clientes	Cantidad y Calidad del servicio prestado
Recursos Humanos	Relaciones con los empleados, actitudes y rotación de los mismos.

- 2.- El Gerente de departamento es responsable de lograr resultados en la organización y es aquí donde se encuentra con la necesidad de limitar las responsabilidades de cada uno de sus subordinados, y preocupándose posteriormente de la observación de la actuación de los mismos.
- 3.- De acuerdo a lo señalado, el Gerente de departamento debe fijar los objetivos para el próximo año con cada subordinado individualmente. Esta es la forma de hacerlo:
- a) El Gerente debe pedirle al subordinado, que haga anotaciones acerca de los objetivos que el tiene en mente para el año siguiente, y además fijar la fecha en la cual le gustaría discutir sus anotaciones.
  - b) Antes de la reunión, el Gerente deberá elaborar una lista de los objetivos que le gustaría que fueran incluidos para el año próximo, además de anotar cualquier innovación o mejora que se requiera para las funciones de su subordinado.
  - c) En la reunión individual, se deberán revisar en detalle los objetivos que se ha fijado el subordinado, para que después el Gerente ofrezca sus propias sugerencias o cambios.
  - d) Después de haber llegado a un acuerdo el subordinado y el Gerente este último ordenará que se saquen varias copias del proyecto definitivo de los objetivos para entregarle una al subordinado, otra al departamento de recursos humanos. (al final del tema se explicará el porqué) y él conservará otra.

e) Refiriéndose al acuerdo final, el Gerente deberá preguntarle al subordinado si puede hacer algo para ayudarlo a alcanzar sus objetivos. En ese caso, si el Gerente lo considera pertinente, deberá anotar las sugerencias y guardarlas junto con los objetivos de su subordinado.

1.- A lo largo del año se deberán comprobar las metas de cada uno de los subordinados, al momento de llegar las realizaciones importantes prometidas. El Gerente debe incurrir en las siguientes consideraciones:

a) ¿El subordinado esta cumpliendo con sus objetivos? no se debe vacilar en eliminar las metas inapropiadas, ni en añadir nuevas metas si se presenta alguna situación especial.

b) El Gerente deberá preguntarse si en realidad esta cumpliendo con la promesa de ayudarlo a su subordinado.

c) Utilizará las metas establecidas de común acuerdo como un instrumento para asesorar, desarrollar y mejorar la actuación de cada subordinado en forma continúa. Deberá reforzar los buenos resultados felicitando al subordinado cada vez que obtenga un éxito. Permitirá que el subordinado cometa algunos errores (sin hostigarlo por ese motivo), pero deberá utilizar sus fracasos como un punto de referencia para asesorarlo.

#### MEDICION DE LOS RESULTADOS EN COMPARACION CON LAS METAS

Cuando se aproxima el momento de la revisión del desempeño del empleado, deberán tomarse las siguientes medidas:

- 1.- El Gerente pedirá a cada uno de sus subordinados que prepare una breve revisión de su actuación comparada con el proyecto original de sus objetivos a cumplir. En esta declaración deberá anotar también las razones que hayan existido para justificar cualquier diferencia, y hacer una lista de las realizaciones adicionales que no estaban programadas.
- 2.- Se fija una fecha para revisar este informe en detalle. Se buscan las causas de los incumplimientos. El Gerente se preguntará:
  - a) ¿Fué culpa nra?
  - b) ¿Hubo culpa de parte del subordinado?
  - c) ¿Fué algo fuera de control para todos?

Posteriormente, el Gerente reconocerá la calidad de actuación y deficiencias que tuvo el subordinado. (Al final del presente encontrarán un modelo de formato que se puede utilizar para este efecto, en donde la escala de apreciación va del 0 al 100).

- 3.- En la misma reunión se pueden tratar otras cosas que el subordinado tenga en mente. Si él tiene buena disposición, se pueden discutir cuestiones tales como las relaciones de trabajo, oportunidades de desarrollo, problemas personales relacionados con el trabajo, etc.
- 4.- Se preparará una nueva entrevista con el subordinado, en la que se establecerán los objetivos para el próximo período. ( Se utilizará el mismo formato del que hablamos anteriormente).

#### CICLO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Como se aprecia en la hoja siguiente, el sistema de administración por objetivos es un ciclo. En él, la característica más -



importante es el establecimiento conjunto de metas subordinadas. A continuación procedemos a señalar gradualmente tres puntos de én fasis:

- 1.- La administración por objetivos es un sistema de administración, no una adición a la tarea del administrador.
- 2.- El Gerente es quien tiene que identificar las metas u objetivos conjuntamente con sus subordinados, reestructurar su organización y utilizar estas metas como medidas de resultados para todo el período y para su revisión dentro del período. Por tal motivo quien adopta la administración por objetivos como sistema de administración, debe planear el abandono de algunas de sus diversiones vocacionales que le quitan más tiempo. Esta es otra forma de decir que el administrador debe de dejar, o renunciar al control personal de ciertas actividades que hasta ese momento ha manipulado personalmente o vigilado con mucho detalle. La diferencia aquí, es que añade a sus tareas la enseñanza del subordinado, y la medida en que renuncia al control personal es la misma en la que enseña al subordinado a actuar como un operador independiente. En esta forma, la curva de aprendizaje del subordinado es la curva de la delegación del Gerente. Sus anteriores diversiones se convierten en responsabilidades para el subordinado.
- 3.- El sistema de administración por objetivos implica un cambio del comportamiento del Gerente y del subordinado. El subordinado actúa orientándose más hacia los resultados, porque ahora sabe cuales son sus metas u objetivos. El Gerente aporta la enseñanza y comportamiento que le ayudarán a tener éxito. El Gerente debe preguntarse constantemente:

"¿Qué puedo hacer, ó hacer en forma diferente, ó dejar de hacer para ayudarles a mis subordinados a la consecución de las metas que hemos acordado previamente?"

#### ALGUNAS RECOMENDACIONES:

Existen ciertos puntos claves del procedimiento que pueden -- favorecer ó destruir el sistema. He aquí una breve enumeración -- de los principales:

- 1.- El Gerente no debe enredarse en discusiones con sus subordi-- nados acerca de su personalidad. Limitará sus pláticas al --- trabajo, los resultados y las razones de las fallas ó éxitos.
- 2.- No discuta el sueldo y la actuación en la misma reunión. (Nos ocuparemos más adelante de señalar la relación de los sueldos con la actuación del empleado bajo este sistema de administra-- ción por objetivos).
- 3.- No se debe discutir el potencial y posibilidad de ascenso al-- mismo tiempo que se está hablando de las responsabilidades y-- los resultados del subordinado. Discútase por separado tam--- bién.
- 4.- No se hará responsable a un subordinado por cosas que esca--- pan totalmente del control del Gerente.
- 5.- El Gerente no debe exagerar los incidentes aislados a expen--- sas de los resultados globales.
- 6.- No se deben juzgar los resultados de un subordinado hasta que no se haya platicado con él.
- 7.- No se debe herir a un subordinado por no hacer algo que no sa-- bía claramente que debía hacer.

#### RELACION DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS CON LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Un sistema de administración que no trata de enfrentarse a --

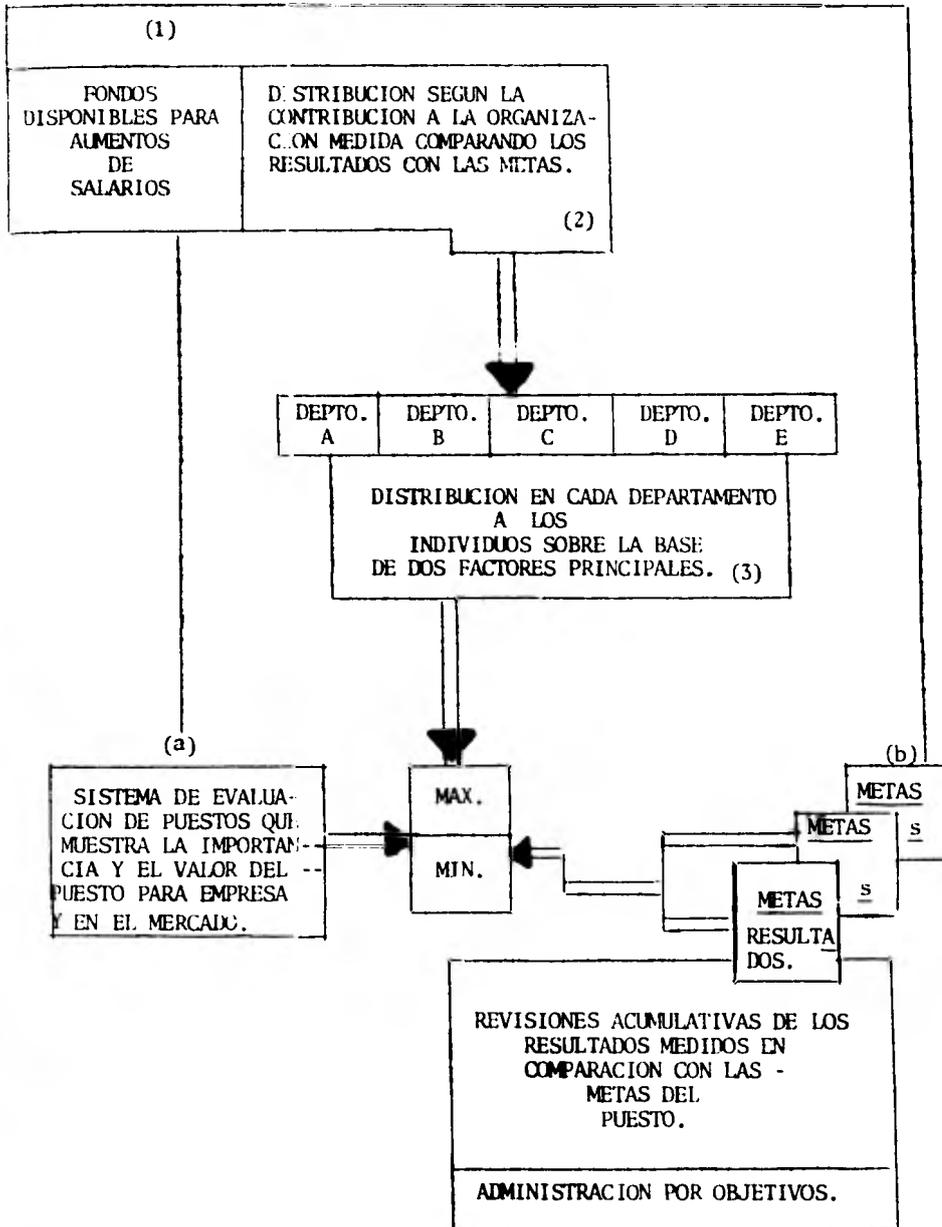
los problemas práctico de la administración de sueldos, realmente no es un sistema adecuado. Al estimular a todos los empleados para que logren los objetivos de la agencia de viajes, las políticas de administración de sueldos de la misma, pueden funcionar re forzando su comportamiento.

#### LA ADMINISTRACION DE SUELDOS COMO UN INCENTIVO

La figura de la hoja siguiente, muestra el campo de la administración de sueldos en el sistema de administración por objetivos, de la manera siguiente:

- 1.- Principia por la obtención del éxito económico de la Agencia de Viajes, que genera los fondos disponibles para conceder los aumentos de sueldo. Evidentemente si la Agencia de Viajes está perdiendo dinero constantemente, tales fondos serán menores.
- 2.- La distribución de esos fondos entre los diferentes departamentos de la Agencia, se hace de acuerdo con el criterio del Gerente General acerca de la contribución relativa de los diferentes departamentos, que mide por sus resultados.
- 3.- Dentro de los respectivos departamentos, la cantidad total disponible para aumentos de sueldos se distribuye entre cada subordinado de acuerdo con lo siguiente:
  - a) El sistema formal de valuación de puestos, que muestra la importancia y valor del puesto para la empresa y el mercado.
  - b) Determinación del rendimiento en relación con las metas elaboradas entre el Gerente de departamento y el subordinador, para el período transcurrido desde la última revisión de sueldos.

(6) COMO SE RELACIONA EL SUELDO CON LAS METAS Y LOS RESULTADOS.



(6) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

## EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS COMO RESPONSABLE DEL SISTEMA

Después de haber enmarcado textualmente todo lo referente a la administración por objetivos, se podrán percatar del porque la adoptamos como sistema de administración para la Agencia de Viajes, objeto de nuestro estudio. Además de que después de tener la oportunidad de visitar algunas agencias más, nos dimos cuenta que ninguna de ellas tiene este tipo de administración y a decir verdad, ningún otro.

En fin, queremos señalar que de acuerdo a nuestro sistema organizacional y descripción de funciones del mismo, los cuales fueron expuestos ampliamente al inicio de este estudio, el departamento de recursos humanos será el responsable del control y coordinación del sistema de sueldos que establece la administración por objetivos. La manera de hacerlo será la siguiente:

Pensando sobre la base de que este sistema será implementado por primera vez, el departamento de recursos humanos deberá dirigirse a todos los Gerentes de departamento y al Gerente General para explicarles en que consiste el sistema y cual será el procedimiento interno para su implementación.

Partiendo de la base de que los aumentos de sueldo se otorgarán de acuerdo al sistema formal de valuación de puestos y a la actuación de cada uno de los empleados, el departamento de recursos humanos notificará a los Gerentes, cual será el porcentaje de aumento para cada una de las calificaciones que él mismo habrá preparado en un tabulador. Por ejemplo:

<u>TABULADOR DE OBJETIVOS</u> <u>CUMPLIDOS</u>	<u>TABULADOR CALIFICADOR</u> <u>DE OBJETIVOS</u>	<u>PORCENTAJE DE</u> <u>AUMENTO</u>
0-60	NA-NO APROBATORIA	0
61-70	-S-MENOS QUE SATISFACTORIA	2
71-80	S-SATISFACTORIA	5
81-90	S+-MAS QUE SATISFACTORIA	9
91-100	SO-SOBRESALIENTE	15

En cuanto al sistema de valuación de puestos se refiere, re cursos humanos deberá vigilar que ninguna persona quede sobreevaluada y en ese caso procurará que esta persona sea considerada para una posible promoción. En el caso contrario, si el subordinado es regularmente "NO APROBATORIO" para la Agencia de Viajes, la mejor solución será despedirlo de la misma.

Volvemos a repetir, partiendo de la base de los fondos disponibles para otorgar aumentos de sueldos, el Gerente General -- destinará una parte a cada uno de sus Gerentes de departamento, para que éstos a su vez hagan lo mismo con sus subordinados, de la manera que ya explicamos. Una vez ya decidido esto, los Gerentes de departamento enviarán a recursos humanos la calificación asignada a cada uno de sus subordinados, en un formato similar al que estamos adjuntando, para que este departamento elabore un historial para cada empleado y envíe la información al departamento de contabilidad para que se procedan a efectuar los cambios necesarios a la nómina.

ESTABLECIMIENTO Y REVISION DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO ANTERIOR  
EN EL AÑO DE 19\_\_\_\_:

CALIFICACIONES ANTERIORES  
(AÑOS DE) 19\_\_\_\_ : 19\_\_\_\_ : 19\_\_\_\_ :

POSICION Y VALORACION DE LOS OBJETIVOS.	VALOR	RESULTADO DE LA ACTUACION.	OBJ. CUM.	VALOR
TOTAL	100	VALOR TOTAL DE LOS RESULTADOS OBJETIVOS CUMPLIDOS		

COMENTARIOS DEL EMPLEADO:

OBJETIVOS ACORDADOS POR:

EMPLEADO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

GERENTE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

ACTUACION PREPARADA POR:

EMPLEADO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

ACTUACION REVISADA Y VALORADA POR:

GERENTE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

NOMBRE \_\_\_\_\_ NOMINA \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO \_\_\_\_\_ FECHA DE REVISIÓN \_\_\_\_\_  
 MES AÑO MES DIA AÑO

CALIFICACION GENERAL DEL DESEMPEÑO ACTUAL	DESEMPEÑO ANTERIOR					EN EL PUESTO	EN OTRO PUESTO
	NA	S-	S	S+	ES		
FACTORES DE DESEMPEÑO	NA	S-	S	S+	ES	CARACTERISTICAS PERSONALES EN EL PUESTO ACTUAL	NA S- S S+ ES
CANTIDAD DE TRABAJO						CREATIVIDAD	
CALIDAD DE TRABAJO						INICIATIVA	
ANALISIS DE PROBLEMAS						PERSISTENCIA	
TOMA DE DECISIONES						HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	
PLANEACION						CRITERIO	
DELEGACION						ADAPTABILIDAD	
CONTROL						PERSUASION	
HABILIDAD PARA COMUNICARSE						LIDERAZGO	
DESARROLLO DEL PERSONAL						CONFIANZA EN SI MISMO	
SEGURIDAD						ACTITUD	
COMENTARIOS: (JUSTIFIQUE AMPLEMENTE LA CALIFICACION GENERAL ARRIBA MENCIONADA)							

NECESIDADES DE DESARROLLO EN EL PUESTO ACTUAL

FAVOR DE INDICAR LOS CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES QUE LE SEAN NECESARIAS AL EMPLEADO PARA DESEMPEÑAR DEBIDAMENTE EL PUESTO ACTUAL..

PREPARO

NOMBRE:

PUESTO:

FIRMA:

COMENTARIOS DEL EMPLEADO

FIRMA DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

MES

DIA

AÑO

### 3.- RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES PUBLICAS

#### RECURSOS HUMANOS

Para ubicar el papel de la administración de los recursos humanos es necesario señalar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración General. Aunque existen múltiples definiciones, más ó menos concordantes, para el propósito de este estudio diremos, que (7) "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado y debidamente motivado a la consecución de esos objetivos organizacionales".

Resulta fácilmente comprensible, que el elemento humano resulta vital para el funcionamiento de la Agencia de Viajes; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda la organización, no solamente las Agencias, deben prestar atención a la administración de sus recursos humanos. De aquí la decisión de haber implementado, en la Agencia de Viajes, objeto de nuestro estudio, el sistema de administración por objetivos.

Después de haber hablado sobre la parte de nuestra definición, de administración general, en la que se refiere a los recursos humanos, pasaremos a hablar en la que se refiere a la estructura organizacional. Es de vital importancia el hecho de establecer una estructura organizacional en una empresa, ya que nos permite apreciar todos los elementos, y funciones de los mismos, con los que se cuentan para lograr los objetivos. De aquí también nuestra decisión de hablar, al inicio de este capítulo, sobre el proceso administrativo de la Agencia de Viajes, explicando como intervienen en él cada uno de sus departamentos y las funciones propias de cada uno de ellos.

(7) INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. J.A. Fernández Arena.

De hecho, lo apenas expuesto no lleva otro fin que convencerlos de la importancia que tiene el elemento humano en el contexto general de cualquier empresa. De tal manera, una definición de la administración de los recursos humanos sería la siguiente:

(8) "La Administración de los recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, los conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio de ellos mismos y por supuesto, de la propia organización".

Los recursos humanos no son solamente el esfuerzo ó la actividad humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a ésa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, etc.

Los recursos humanos son mas importantes que los materiales y técnicos, ya que los humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los otros dos, lo cual no sucede a la inversa.

#### CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.- No pueden ser propiedad de la empresa a diferencia de los recursos materiales y técnicos. Los conocimientos, habilidades, experiencias, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, (salvo la pena impuesta por la autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y los puestos de elección popular de acuerdo con las leyes respectivas) y a nadie podrá impedirsele que se dedique a la profesión, industria, comercio ó trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2º, 4º y 5º constitucionales).

(8) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Fernando Arias Galicia.

2.- Las actitudes de las personas en las organizaciones son, como ya se dijo, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la Agencia de Viajes va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contarán con él si perciben que esa actitud va a ser "provechosa" en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos o empleados pondrán a disposición de la Agencia los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Volvemos a repetir, de aquí la importancia de la administración por objetivos que se ocupa de conocer y acordar cuales son los objetivos de los empleados, los cuales son indispensables para la consecución de los objetivos comunes de la empresa.

3.- Las experiencias, conocimientos y habilidades son intangibles; se manifiestan a través del comportamiento de las personas en la empresa. Los miembros de la Agencia, y de cualquier otra organización, prestan sus servicios a cambio de una remuneración económica, la cual se va a determinar de acuerdo a nuestro sistema de administración por objetivos (por la calidad del desempeño del empleado y la valuación formal de puestos).

4.- El total de los recursos humanos con los que cuenta la Agencia, en un momento dado puede ser incrementado. Basicamente existen dos formas para tal fin; descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner en manifiesto aquellas habilidades desconocidas ó poco conocidas por los empleados; para ello un auxiliar valioso son los tests psicológicos.

En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias e ideas nuevas a través de la educación, capacitación y desarrollo. Todas estas son funciones de nuestro departamento de recursos humanos, de las cuales ya hablamos.

## MERCADO DE TRABAJO

En el momento que existen personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y esfuerzo, surge el mercado de trabajo, sujeto hasta cierto punto a las leyes de la oferta y la demanda; -- sin embargo no es este un mercado común y corriente en el que las fluctuaciones puedan variar sin ningún problema. Existen dos fuerzas que lo impiden: la de índole legal y la patronal.

En el primer caso contamos con la Ley Federal de Trabajo, -- que garantiza un salario mínimo a cubrir y además reglamenta as-- pectos referentes a la remuneración general, buscando siempre --- atender la protección del mismo.

En el segundo caso, no solo el aspecto legal ha venido a dar fisonomía al mercado de trabajo, sino que también las empresas -- utilizan la enorme y benéfica influencia de las técnicas que la - administración ha desarrollado, la administración por objetivos - en nuestro caso, con objeto de hacer del trabajo algo más humano, justo y eficiente, mediante el cual el individuo encuentre su desarrollo y realización personal.

Tomemos como ejemplo, para el caso del índole legal, la si-- tuación económica que estamos viviendo actualmente en nuestro --- País. Decíamos que los sueldos pueden variar de acuerdo a la abun-- dancia ó escasez de tipo de personas que se soliciten, pero no - quiere decir que en esta época de gran oferta de mano de obra po-- damos ofrecer sueldos ó salarios por debajo del mínimo estableci-- do por la Ley.

Las Agencias de Viajes tienen una gran oferta de mano de obra debido a la situación actual del País, como decíamos anteriormen-- te, y a las muchas escuelas técnicas de turismo que han surgido en los últimos años. Cabe señalar, que aunada a la gran oferta de - mano de obra se encuentra la deficiente preparación de las perso-

nas egresadas de las escuelas técnicas, provocando con ésto una -  
baja remuneración. Por otro lado queremos mencionar, que general-  
mente las personas que dirigen las Agencias de Viajes se han for-  
mado empíricamente, acumulando únicamente experiencia a través de  
los muchos años que han trabajado en el ramo del turismo, provo-  
cando con ésto la inadecuada ó nula administración que prevalece-  
hasta el momento en las Agencias de Viajes.

Como se puede apreciar, de aquí surgió nuestra inquietud de-  
desarrollar este trabajo mediante el cual pretendemos guiar a las  
personas que se interesen en el estudio de las Agencias, en la im-  
portancia que tiene el que se cuente con un sistema de administra-  
ción que haga prosperar verdaderamente a este tipo de empresas.

#### PLANEACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

No obstante a lo que acabamos de mencionar, es conveniente -  
estar pensando en la necesidad de contar con los elementos adecua-  
dos para la Agencia. Para tal efecto, como ya lo hemos dicho, el  
Departamento de Recursos Humanos es quién se encarga de la fun-  
ción de capacitación y desarrollo, así como el adecuado recluta-  
miento y selección del personal. Sin embargo, decidimos implan-  
tar un sistema en la Agencia que servirá para que nuestro departa-  
mento de recursos humanos conozca el potencial de la gente con la  
que contamos y las posibles promociones y transferencias que se -  
pueden suscitar en un momento dado.

Este sistema se basa en que el Gerente General, así como los  
Gerentes de Departamento, elaboren anualmente un reporte denomina-  
do "PLANEACION DEL DESARROLLO DEL EMPLEADO" (Adjunto encontrarán-  
un modelo de formato), en el cual señalen cual es el potencial de  
cada uno de sus subordinados, los puestos que estos pueden ocupar  
en un período determinado y los conocimientos que necesitarían --  
aprender ó mejorar para el adecuado funcionamiento de los mismos.

Cabe aclarar que ésto no debe ser discutido con los subordinados, - debido a la problemática que implicaría que el Gerente estuviera - de acuerdo con su subordinado, sobre el futuro de éste en la empresa.

Una vez hecho ésto, lo turnarán al Departamento de Recursos - Humanos, para que éste a su vez, tenga una herramienta más que podrá utilizar para el buen desarrollo de sus funciones, de las cuales nos permitimos recordar las siguientes:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Promociones y transferencias
- Capacitación y desarrollo
- Motivación al personal,
- etc.

**PLANEACION DEL DESARROLLO DEL EMPLEADO**

NOMBRE \_\_\_\_\_ NOMINA \_\_\_\_\_  
 PUESTO \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
 ANTIGUEDAD EN EL PUESTO \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_ FECHA DE PLANEACION \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ DIA \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

ESTA PARTE DE LA FORMA ES CONFIDENCIAL Y NO DEBERA MOSTRARSE AL EMPLEADO NI DISCUTIR CON EL SU CONTENIDO

**DETERMINACION DEL POTENCIAL DEL EMPLEADO**

FAVOR DE INDICAR EL GRADO EN QUE USTED ESTIMA EL POTENCIAL DEL DESARROLLO DE SU EMPLEADO.

- \_\_\_\_\_ 1. NO DETERMINADO \_\_\_\_\_ 2. LIMITADO \_\_\_\_\_ 3. MEDIO  
 \_\_\_\_\_ 4. GERENCIAL

**NECESIDADES DE DESARROLLO PARA OTROS PUESTOS**

- FAVOR DE INDICAR EN LA SECCION A, LOS PUESTOS QUE EL EMPLEADO ESTA CAPACITADO PARA DESEMPEÑAR DE INMEDIATO;
- EN LA SECCION B, LOS PUESTOS QUE PODRÍA OCUPAR EN LOS SIGUIENTES DOS AÑOS;
- Y EN LA SECCION C, LOS QUE PODRÍA OCUPAR DENTRO DE CINCO AÑOS, DE ACUERDO AL POTENCIAL DEL EMPLEADO.

PUESTO	DEPARTAMENTO
A	
B	
C	

FAVOR DE INDICAR LOS CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES QUE EL EMPLEADO REQUIERA  
APRENDER O MEJORAR PARA OCUPAR LOS PUESTOS MENCIONADOS EN LA HOJA 1/2

A	
B	
C	

RESPONSABLE DEL DESARROLLO

PREPARO

NOMBRE

PUESTO

FIRMA

## RELACIONES PUBLICAS

Antes de entrar a hablar plenamente sobre las relaciones públicas en la Agencia de Viajes, creemos conveniente señalar que dentro de una empresa existen también las relaciones industriales y atendiendo a que ambas en su esencia son relaciones humanas, se cayó en la confusión de juzgarlas provenientes del mismo origen y por ésto se clasificará a las relaciones públicas como una parte de las relaciones industriales. Sin embargo viendo por separado las características peculiares de las relaciones industriales, de las relaciones públicas y de las relaciones humanas, encontraremos en seguida que cada una de ellas tienen diferentes orígenes y objetivos.

A las relaciones humanas no las origina la empresa, sino que son un fenómeno sociológico que se dá en toda comunidad organizada.

Las relaciones humanas son la vida social del conjunto de seres humanos que constituyen una comunidad de trabajo, seres humanos que han ido a formar parte de ésa comunidad organizada, impulsados fundamentalmente por dos móviles; el de desarrollar cada uno, una actividad útil a los demás y el de poner en juego ese medio para ganarse el pan cotidiano para él y su familia. Cabe mencionar que los móviles anteriormente señalados son aquéllos aplicables al ámbito de trabajo, ya que afortunadamente a los seres humanos no se nos puede estandarizar en nuestros pensamientos, aspiraciones, actos de voluntad, sentimientos, ni en ninguno de los rasgos de nuestra personalidad.

Las relaciones industriales son originadas por razón del trabajo específico, contratado por la empresa, de las personas que han de ejecutarlo.

Partiendo del principio de que todos los hombres de que está compuesta la comunidad de trabajo son capaces de obrar libremente

y con responsabilidad propia, se obligan a poner en práctica el trabajo específico, que les señala la dirección administrativa de la empresa y mediante su libre decisión contraen la responsabilidad de ejecutar ése trabajo eficientemente.

Por otra parte, la empresa con su carácter de entidad socioeconómica jurídicamente constituida, tiene deberes y derechos -- que satisfacer en el campo de éstas relaciones.

Estas relaciones que se originan en la empresa con motivo -- ó por motivo del trabajo contratado, deben ser regidas por la legislación laboral y reglamentaciones del Estado; por el contrato individual y colectivo de trabajo. Finalmente, estas relaciones -- han de regirse también por las normas, órdenes e instrucciones -- emanadas de la administración de la empresa.

Como resultado de los derechos libre y mutuamente ejercidos, en este caso por la empresa y los trabajadores, se ve claramente que el objetivo esencial de las relaciones industriales es el -- de procurar que durante toda la vida de la comunidad de trabajo -- prevalezca la fiel observancia de los preceptos legales y administrativos, que han de regir de continuo las relaciones humanas -- surgidas con motivo ó por exigencia lógica del trabajo contratado.

Las relaciones públicas si son originadas por la empresa, -- reconociendo que lo que dá lugar a la creación, al sostenimiento -- y al progreso de la empresa, es el requerimiento manifiesto de -- la sociedad de que sean establecidas fuentes de trabajo y de -- producción de bienes ó servicios que provean y satisfagan a las -- necesidades de algunos grupos ó sectores sociales, que no pueden -- por si mismos producir ó proveerse de esos bienes ó servicios, -- es deber y conveniencia de la empresa dar a conocer fehacientemente -- que ésa es su finalidad general y que trata de realizarla -- de la manera más eficaz.

Mediante la mejor realización de su finalidad general, la empresa se solidariza con todos aquéllos sectores sociales a los que sirve y también con la sociedad en general, manifestándole a ésta su apoyo moral y económico, ya sea consumiendo constante y preferentemente sus productos ó haciendo uso de sus servicios. De tal manera que el objetivo primordial de la función de relaciones públicas en la Agencia de Viajes, es la promoción de la recíproca solidaridad económico-social entre ésta y los diferentes sectores sociales a los que sirve, que son su causa, su razón de ser y su meta.

Las relaciones públicas nacen en el momento en que la Agencia de Viajes trata de alcanzar sus objetivos, y se dá cuenta de la inevitable relación en la que tiene que incurrir, con cada una de las personas, grupos ó sectores sociales con los que tiene contacto de una forma directa ó indirecta.

La Agencia de Viajes mediante estas relaciones busca la solidaridad entre ellas y todos éstos grupos ó sectores sociales con los que tiene relación, y como ejemplo mencionamos los siguientes:

A) RELACIONES PUBLICAS INTERNAS

- Accionistas.

B) RELACIONES PUBLICAS EXTERNAS

- Competidores
- Consumidores ó clientes
- Instituciones de crédito
- El Estado.

De hecho la función de las relaciones públicas en la Agencia de Viajes, es el conjunto ordenado de actividades para promover, en cada uno de los sectores sociales la mutua comprensión y la re

cíproca y permanente solidaridad de carácter económico-social - con la finalidad general de la Agencia.

A continuación señalaremos las relaciones públicas de una - Agencia de Viajes con los principales grupos ó sectores sociales con los que guarda una estrecha relación:

#### RELACIONES PUBLICAS CON LOS ACCIONISTAS

Lo que pudiéramos denominar como el mecanismo funcional de los accionistas en relación con la Agencia de Viajes se divide - en tres partes:

Una se refiere al acto de inversión de su dinero, persi---- guiendo la legítima finalidad lucrativa de obtener utilidades ra- zonables, justas, de las que pueda disponer y disfrutar libremen- te cada accionista para satisfacer sus necesidades personales y familiares. La aportación de su capital es la que les dá una -- personalidad peculiar como grupo social, quedando sujetos al --- riesgo de que la Agencia de Viajes no obtenga utilidades que dis- tribuirles, ó hasta la pérdida de su capital. Otra parte de ése mecanismo es la de la integración de los bienes materiales con - los que debe contar la Agencia de Viajes (local, instalaciones, - equipo, etc); los cuales logran gracias a la inversión de los ac- cionistas, quienes ya en este caso actúan como uno de los grupos integrantes de la empresa.

La tercera y última parte de la mecánica funcional de los-- accionistas, es la que tiene que ver con el derecho de poder de- legar en otras personas, sin dejar en ningún momento de compar- tir responsabilidades, la administración de la empresa.

## RELACIONES PUBLICAS CON LOS COMPETIDORES .

Entre las Agencias de Viajes existe la necesidad de establecer una estrecha relación, en primer lugar porque todas ellas -- ofrecen servicios similares y su mercado de consumo prácticamente es el mismo, por lo cual tendrán que luchar de la mejor manera para satisfacer las necesidades y gustos de los compradores y clientes.

Uno de los principios sobre los que descansa el progreso de los negocios, es el que debe existir la competencia con el objeto de que en todas las circunstancias donde sea posible haya patrones contra los cuales cada empresa pueda, y principalmente el público consumidor, comparar la eficiencia, la calidad, el precio, la utilidad práctica, la oportunidad, etc., de los servicios que son lanzados al mercado.

Como ejemplo podemos mencionar los exámenes de oposición -- que muchas instituciones docentes aplican al profesorado que desea prestar sus servicios en ellas, y otro es el que constantemente presenciamos en la mayoría de las empresas, que es aplicar una serie de técnicas de selección de personal para contratar a las personas más preparadas.

De tal modo, las Agencias de Viajes pueden valerse de las relaciones públicas, para convivir en un ambiente de sana competencia de modo que cada negocio se establezca económica y socialmente, y prospere, para beneficio propio y de la economía nacional. He aquí la importancia de que las Agencias de Viajes u -- otra empresa y todas a la vez definan claramente su política de relaciones públicas hacia sus competidores, ya que las agencias de viajes como otras empresas, se congregan en asociaciones o programas especializadas de actividad, con el objeto de protegerse, ayudarse, conseguir algo necesario para todas ellas, como puede ser una concesión, etc. (en el caso específico de las Agencias -

de Viajes, existe la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes, - A.M.A.V.)

En otras palabras las relaciones públicas con los competidores deben promover y afianzar el verdadero espíritu de solidaridad entre todas las agencias de viajes, no sólo para evitar lo más que se pueda los choques de intereses económicos, sino fundamentalmente para que cada una de ellas se origine en un grupo, el cual a la vez conformará una célula de iniciativa privada.

En conclusión podemos decir que una empresa debe considerar a sus competidores como un grupo social, establecer una constante y permanente comunicación con ellos, y promover la conciencia y solidaridad de grupo por medio de una buena política de relaciones públicas.

#### RELACIONES PUBLICAS CON EL PUBLICO CONSUMIDOR Y LA CLIENTELA:

Es de gran importancia que la Agencia de Viajes trate de encaminar su finalidad general y su función socio-económica hacia sus consumidores, ya que en el primer y último de los casos, como ya lo hemos mencionado otras veces, son su causa, su razón de ser y su meta.

Entendida de esta manera la razón de ser de la Agencia de Viajes, es cuando empieza a tener urgencia su función de relaciones públicas, cuya misión es la de hacer saber a la sociedad en general y a los sectores ó grupos sociales a los que trata de servir, que está compenetrada de sus necesidades y demandas y que siente la obligación de que éstas necesidades y requerimientos les sean satisfechos adecuadamente por medio de los servicios que han de recibir en la abundancia, calidad, precio y oportunidad convenientes.

La función de relaciones públicas ha de preocuparse por conocer lo que sus consumidores desean y esperan de la Agencia de Via

jes, para que ésta ajuste sus planes y programas de trabajo a la realidad de lo que de ella se desea y espera.

Si a lo que el público desea y demanda se la agrega la iniciativa y eficiencia de la Agencia de Viajes, y dentro de lo factible se agregan las aportaciones del progreso de las ciencias, para la mejora de la producción de servicios que contribuyan al bienestar y esparcimiento del hombre, la Agencia de Viajes asegurará una buena porción del mercado consumidor.

#### RELACIONES PUBLICAS CON LAS INSTITUCIONES DE CREDITO:

El crédito para las Agencias de Viajes es un elemento necesario por razón de que no entra a ella con fines de estabilizarse, como es el caso del capital social, sino para reforzarlas---transitoriamente en ventas a crédito que tiene que otorgar y sostener durante ciertos períodos en forma continúa a sus clientes, para que estos no dejen de comprarle y utilizar sus servicios, por lo que le permite mantenerse en el mercado resistiendo la competencia, de aquí la importancia de las relaciones públicas con las instituciones de crédito.

Como decíamos las Agencias de Viajes conocen y entienden perfectamente las causas y fines de las Instituciones de Crédito y sintiéndose ser ellas usuarias potenciales de los financiamientos que aquéllos suministran, les conviene hacerselos saber e interesarlas para que se les tome en cuenta y poder convertirse de usuarias potenciales a usuarias reales de los créditos ó financiamientos que ellas están en condiciones de brindarles.

Precisamente allanar el camino para que la Agencia de Viajes logre este objetivo, es el papel que debe desempeñar la función de relaciones públicas con las Instituciones de Crédito.

La meta en este caso es sumamente clara; la función de relaciones públicas, debe hacer llegar a las Instituciones de Crédito, con las que tenga relación directa, la más amplia, verídica y oportuna información de las bases que sostienen la estructura de la Agencia de Viajes; de su integración humana, material y técnica; de su organización y funcionamiento; de las relaciones internas que forman su ambiente de trabajo y su atmósfera social, etc. con una información de ésta naturaleza, sostenida sistemáticamente como corresponde a la relación de dos organizaciones distintas que deben tratar de conocerse entre sí, las Instituciones de Crédito pueden llegar a identificarse totalmente con la finalidad general de la empresa y a apoyarla por tiempo indefinido.

Una circunstancia más a favor de la conveniencia de que la Agencia de Viajes, por medio de su función de relaciones públicas, mantenga informada de una manera amplia, veraz y constante, sobre su capacidad económica-social, a las Instituciones de Crédito es de que éstas son siempre una de las primeras fuentes de información a las que recurren los terceros interesados en conocer las condiciones en que ha sido fundada, en que vive y en que se desarrolla ó retrocede una empresa.

#### RELACIONES PUBLICAS CON EL ESTADO :

Al llegar el turno de las relaciones públicas de la Agencia de Viajes con el Estado, nos encontramos con un caso diferente al que contemplamos con el público consumidor, ó con las Instituciones de Crédito. La relación preponderante de la Agencia de Viajes con el Estado, tiene la investidura de la autoridad con el derecho de ser acatada, por ser el representante de la ciudadanía del País y el gestor del bien común de la sociedad que representa, procurando el bien para sus habitantes, legislando y vigilando que se cumplan las leyes.

La legislación del Estado afecta a la empresa, en este caso a la Agencia de Viajes, desde su constitución, durante su funcionamiento, y aún en su liquidación, naturalmente respondiendo las leyes a ése enjambre de relaciones que se generan en la comunidad de trabajo ó como consecuencia de élla, en los órdenes jurídico, laboral, económico, mercantil, de seguridad social, etc.

El Estado legisla, también, ordenando la creación de instituciones y cámaras especializadas a las que deben pertenecer las empresas de la iniciativa privada, a efecto de que los problemas comunes a cada rama de actividad sean estudiados por separado y resueltos con mayor facilidad.

Al mismo tiempo el Estado, por medio de sus diferentes Secretarías (en éste caso la Secretaría de Turismo) ó Ministerios y, en ocasiones, por medio del primer magistrado de la Nación, colabora con las Agencias de Viajes en la resolución de sus problemas, promueve y establece relaciones comerciales y turísticas en el ámbito internacional.

Las Agencias de Viajes, como parte integrante que es de la colectividad del País y toda vez que ha sido creada para ser una comunidad de trabajo socialmente útil, tiene derecho a la protección del Estado en los aspectos a que éste competen, así como el Estado debe cuidar que todas las funciones y objetivos de la empresa contribuyan al bienestar de la Nación.

Cabe señalar que la función de relaciones públicas, por sí sola, no podrá lograr el resultado de la necesaria solidaridad de carácter económico-social entre la Agencia de Viajes y el Estado, sin que cada una de las demás funciones coopere dentro de su respectivo radio de acción, a hacer posible que, los objetivos que el Estado espera, de su relación con la empresa y que los objetivos de ésta, en su relación con el Estado, se vean cumplidos de la forma más satisfactoria posible.

#### 4.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En las condiciones que se encuentra la economía no solamente de México, sino la mundial, es necesario redoblar esfuerzos para maximizar la utilización de los recursos con los que cuenta toda empresa. La Agencia de Viajes no escapa a éste criterio, es por éso la necesidad de contemplar lo que en términos técnico-administrativos se denomina como "Auditoría", y que se define de la forma siguiente:

Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la empresa.

Pensando en los buenos resultados que dió a las empresas la Auditoría contable, de la cual escribiremos dos definiciones al final del presente párrafo, y como necesidad no solamente de evaluar el proceso administrativo y la creación y cantidad de los recursos humanos con los que cuenta la empresa; creemos que la Auditoría Administrativa va a ser una medida de revisión y control para el sistema de administración por objetivos, ya que además de evaluar la estructura organizacional de la Agencia, se encargará de revisar si las funciones que se practican en la empresa son las adecuadas para la consecución de los objetivos ya establecidos.

LA AUDITORIA CONTABLE ES:

- 1.- En su acepción más amplia significa cualquier revisión profesional ó no profesional de registros ó informes de contabilidad.

2.- (9) Revisión analítica efectuada por un Contador Público, --- del control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil u otra entidad económica, que precede a la expresión de su opinión, acerca de la corrección de los estados financieros.

Como se pudo apreciar, dentro de nuestra estructura organizacional no existe un departamento de auditoría administrativa, lo cual se debe principalmente a que resultaría incosteable por el tamaño de la Agencia, además de que se realiza una cada dos ó --- tres años, dependiendo la necesidad que se tenga de ella. Es importante efectuar la auditoría cuando no se identifiquen claramente las causas de no poder alcanzar los objetivos comunes de la Agencia.

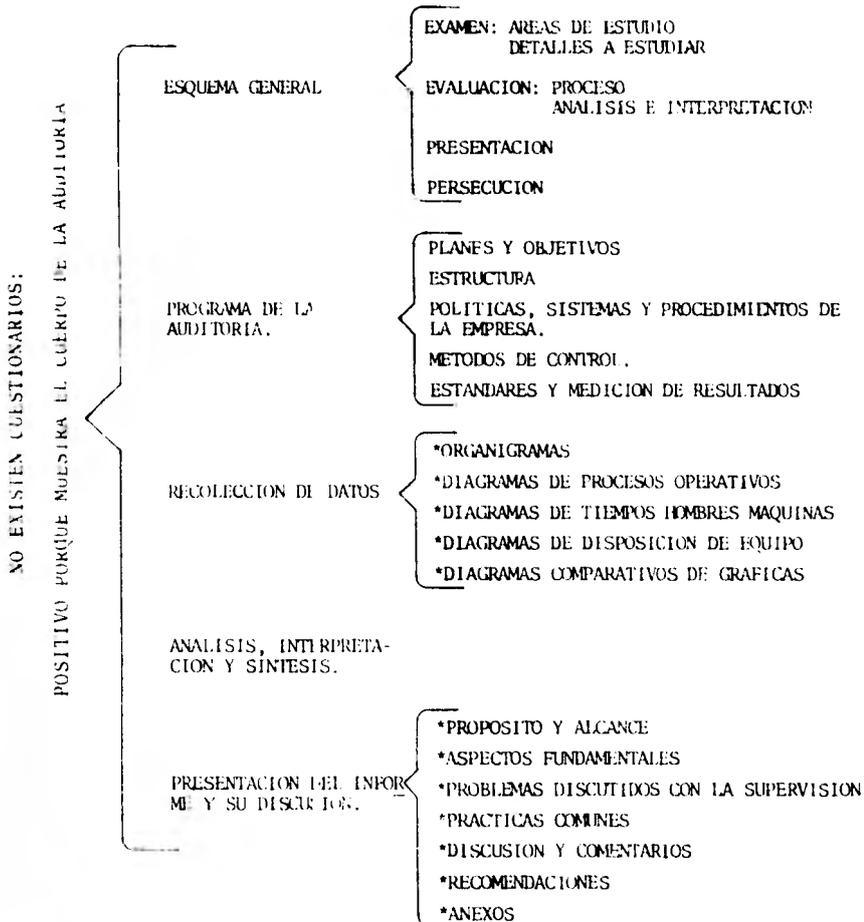
De tal modo que hemos decidido que cuando creamos necesario y cuando menos cada dos años, se solicite este servicio a un despacho de asesoría administrativa.

Señalamos en el índice de nuestro estudio a la auditoría administrativa por la importancia que tiene para el buen funcionamiento de una administración por objetivos y no porque fuéramos a elaborar una práctica de la misma en una Agencia de Viajes, ya que de antemano sabíamos que éstas no contemplaban un sistema de Administración para su funcionamiento. Pero sí creemos conveniente señalar los métodos y criterios que se utilizan para desarrollar una auditoría administrativa. Algunos son los siguientes:

(1) AUDITORIA. Eric L. Kohler.

CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

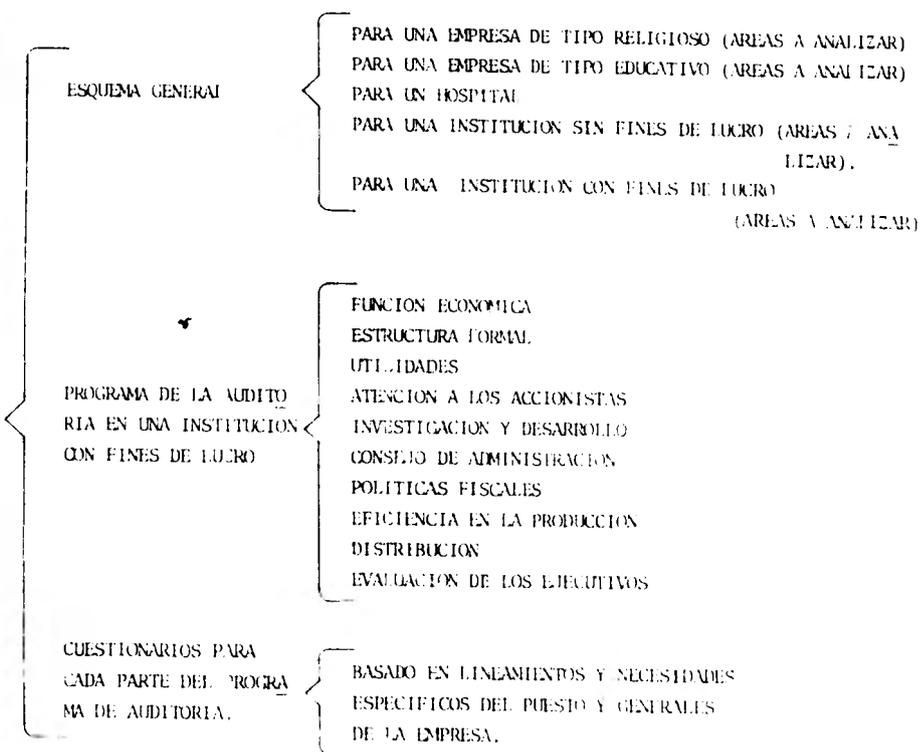
METODO DE WILLIAM P. LEONARD (10)



(10) \* W.P. LEONARD, THE MANAGEMENT AUDIT (AN APPRAISAL OF MANAGEMENT METHODS AND PERFORMANCE). PRENTICE HALL, INC. ENGLE WOOD CLIFFS, NEW JERSEY COPY RIGHT 1962). LIBRO AUDITORIA ADMINISTRATIVA J.A. FERNANDEZ ARENA.

(11) METODO DEL AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT (INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION).\*

ESTE ES UN SISTEMA DEMOSTRADO GENERALIZADO NO PERMITIENDO ADENTRARSE MEJOR EN LA BUENA CONSECUION DE UNA AUDITORIA.



(11) AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT, MANUAL OF EXCELLENT MANAGEMENTS (FIFTH EDITION) NEW YORK, 1959/AUDITORIA ADMINISTRATIVA, J.A. FERNANDEZ ARENA.

(12) METODO DE ANALISIS FACTORIAL DESARROLLADO POR INVESTITADORES DEL BANCO DE MEXICO, S.A.

ESTE METODO SE EXPRESA EN TERMINOS ECONOMICO-ADMINISTRATIVOS PERO NO ES TOTALMENTE CONVENIENTE PARA EL ANALISIS DE EMPRESAS ADMINISTRATIVAS, SINO MAS BIEN METODOS QUE FORMAN PARTE DE DIFERENTES RAMOS DE LA EMPRESA, QUE DESVIAN UN POCO LA ATENCION A LO QUE SIGNIFICA VERDADERAMENTE UNA AUDITORIA.

ESQUEMA GENERAL

MEDIO AMBIENTE: CONJUNTO DE INFLUENCIAS EXTERNAS QUE ACTUAN SOBRE LA OPERACION DE LA EMPRESA.

POLITICA Y DIRECCION: ORIENTACION Y MANEJO DE LA EMPRESA MEDIANTE LA DIRECCION Y VIGILANCIA DE SUS ACTIVIDADES.

PRODUCTOS Y PROCESOS: SELECCION Y DISEÑO DE LOS BIENES QUE SE VAN DE PRODUCIR Y DE LOS METODOS USADOS EN LA FABRICACION DE LOS MISMOS.

FINANCIAMIENTO: MANEJO DE LOS ASPECTOS MONETARIOS Y CREDITICIOS.

MEDIOS DE PRODUCCION: INMUEBLES, EQUIPOS, MAQUINARIA, HERRAMIENTA E INSTALACIONES DE SERVICIOS.

FUERZA DE TRABAJO: PERSONAL OCUPADO POR LA EMPRESA.

SUMINISTROS: MATERIAS PRIMAS, MATERIALES AUXILIARES Y SERVICIOS.

ACTIVIDAD PRODUCTORA: TRANSFORMACION DE LOS MATERIALES EN PRODUCTOS QUE PUEDEN COMERCIALIZARSE.

MERCADEO: ORIENTACION Y MANEJO DE LA VENTA Y DE LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS.

CONTABILIDAD Y ANALISIS: REGISTRO E INFORMACION DE LAS TRANSACCIONES Y OPERACIONES.

PROGRAMA DEL ANALISIS

A) PLANEAR LA INVESTIGACION

B) ANALIZAR EL TEMA

C) EXAMINAR CADA FACTOR ATENDIENDO A: OBJETIVOS, TENDENCIAS, ELEMENTOS, EVOLUCIONES, ETC.

D) COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES.

E) PRESENTAR EL DIAGNOSTICO

(12) \* ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY, EL ANALISIS FACTORIAL (SEGUNDA EDICION). BANCO DE MEXICO, S.A. MEXICO 1962/AUDITORIA ADMINISTRATIVA. J. J. FERNANDEZ ARENA.

(13) METODO DE LA AUDITORIA DE LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA DE --  
LAS EMPRESAS DESARROLLADA POR ALFONSO MEJIA FERNANDEZ\*

DIVIDE EL ENFOQUE DE LA AUDITORIA EN DOS GRANDES AREAS.

- |                |   |  |
|----------------|---|--|
| I. ESTRUCTURAL | { | OBJETIVOS<br>ORGANIZACION                              |
| II. FUNCIONAL  | { | PRODUCCION<br>VENTAS<br>FINANZAS<br>MANEJO DE PERSONAL |

Este método consiste en la parte estructural, hacer una revisión de los objetivos implantados por la empresa y verificar su actualización y existencia, en cuanto a la organización se hace un estudio basado en el manual de organización para obtener funciones y puestos existentes en la empresa.

Tocante al área funcional se efectúa un cuestionario para evaluar la eficiencia de las áreas más importantes de una empresa: producción, ventas, finanzas, manejo de personal.

(14) METODO DE ROBERTO MACIAS PINEDA\*

"Lo más importante en la Auditoría Administrativa es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos. Como estos últimos, se traducen generalmente en exposiciones de política la verificación más común es la que compara los

(13)\* ALFONSO MEJIA FERNANDEZ. "La Auditoría de las funciones de la Gerencia de las empresas" tesis presentada en la Facultad de Comercio y Administración de la UNAM para obtener título de Licenciado en Admon. de Empresas México 1960. Auditoría Administrativa. Antonio Fernández Arena.

(14)\* ROBERTO MACIAS PINEDA, Auditoría Administrativa, trabajo presentado para el curso de teoría de la administración en el Doctorado en Ciencias Administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración, I.P.N.

resultados con la política. Igualmente, podría ser necesario exami-  
nar las exposiciones de la política para descubrir que tan claro y  
correctamente expresan los objetivos básicos de la organización".

EL ENFOQUE DE LA REVISION ES DE ACUERDO AL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Planeación  
Organización  
Dirección  
Control

Es muy interesante la Auditoría Administrativa sobre el proce-  
so administrativo, ya que permite ver que tan bien funciona éste.

(15) METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA\*

Este método consiste en hacer una evaluación sobre las políti-  
cas generales de la empresa y a partir de éstos elaborar las políti-  
cas que atañen a cada departamento y las funciones y lineamien-  
tos que tiene que observar.

DIVIDE A LA EMPRESA EN LOS SIGUIENTES DEPARTAMENTOS:

- 1.- Producción y Servicios
- 2.- Comercialización
- 3.- Relaciones Humanas
- 4.- Relaciones Públicas
- 5.- Contabilidad
- 6.- Auditoría Interna
- 7.- Servicios Generales

(15)\*LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. AUTOR: José Antonio Fernández Arena.

Posteriormente a conocer las políticas y funciones de cada departamento se procede a efectuar la Auditoría siguiendo los pasos que a continuación se detallan:

- 1.- Recolección de datos
- 2.- Presentación de un informe.- que deberá contener:
  - a) Desarrollo del trabajo
  - b) Alcance y limitaciones del trabajo
  - c) Apreciación de la empresa
  - d) Respuestas a las preguntas de los cuestionarios
  - e) Calificación de la empresa.

Como se pudieron dar cuenta existen estudios ó criterios importantes acerca de la Auditoría Administrativa, pero cabe señalar que hasta ahora no se ha logrado establecer un método uniforme ó concordante, como es el caso de la Auditoría Contable, y que lleve a resultados generales.

Aún a pesar de lo anteriormente expuesto, podemos decir que es factible lograr un resultado satisfactorio al desarrollar una Auditoría Administrativa, en la Agencia de Viajes que nos ocupa, debido al sistema de administración por objetivos que implementamos en ella.

CAPITULO II  
=====

ORGANIZACION CONTABLE

- 1.- INTRODUCCION
- 2.- CATALOGO DE CUENTAS
- 3.- PROCEDIMIENTO DE REGISTRO
- 4.- DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN  
EN LA FUNCION CONTABLE Y GUIA  
DE CONTABILIZACION.

## 1.- INTRODUCCION

En diversas ocasiones, hemos escuchado comentarios acerca de que la contabilidad o el Departamento de Contabilidad, es un mal necesario dentro de la empresa.

Estos comentarios vertidos por dueños de negocios ó socios de los mismos, son errores. Y este error parte de lo siguiente:

México es uno de los pocos Países en los que podíamos encontrar gente, que iniciara cierto tipo de negocio y en unos -- cuantos años estuviera millonario. Sin contar con la prepara-- ción adecuada, ni de parte del dueño ó socio y sin el personal-- administrativo necesario.

Pero los tiempos cambian y todos estos deben darse cuenta, la importancia que tiene el utilizar de la mejor manera los recursos económicos con que se cuenta.

Ya no es fácil hacerse rico de la noche a la mañana. Es necesario contar con las herramientas para el mejor control de nuestros recursos económicos, una de estas herramientas es la contabilidad.

El turismo en México es artesanal, ésto debido a que la -- gente que lo maneja no quiere, no sabe ó no encuentra personal-- capacitado para conducirlo. Trayendo consecuencias funestas pa-- ra el País.

A continuación un intento por aportar algo para el mejora-- miento del turismo en Mexico, en el ramo contable.

Organización contable de una Agencia de Viajes.

## 2.- CATALOGO DE CUENTAS

Con la finalidad de que el Departamento de Registros Contables, efectúe los asientos oportuna y eficazmente; es necesario contar con un catálogo de cuentas, que garantice la consistencia en la forma de asentar la contabilidad.

### I. ACTIVO

#### 11 Circulante

- 1101 Caja
- 1102 Bancos
- 1103 Cuentas por cobrar
- 1104 Clientes
- 1104-C Provisión para cuentas incobrables
- 1105 Documentos por cobrar
- 1106 Deudores diversos
- 1107 I.V.A. Acreditable

#### 12 Fijo

- 1201 Edificios
- 1201-C Depreciación acumulada de edificios
- 1202 Equipo de oficina
- 1202-C Depreciación acumulada de equipo de oficina
- 1203 Equipo de transporte
- 1203-C Depreciación acumulada de equipo de transporte

#### 13 Cargos diferidos

- 1301 Gastos de instalación
- 1301-C Amortización acumulada de gastos de instalación
- 1302 Papelería y útiles
- 1303 Propaganda y publicidad
- 1304 Primas de seguro

## II. PASIVO

### 21 Flotante ó circulante

- 2101 Conitentes líneas aéreas
- 2102 Conitentes operadores terrestres
- 2103 Conitentes Hoteles y automóviles
- 2104 Documentos por pagar
- 2105 Acreedores diversos
- 2106 Gastos pendientes de pago
- 2107 I.V.A. trasladado

### 22 Fijo ó consolidado

- 2201 Acreedores a largo plazo
- 2202 Hipotecas por pagar

### 23 Créditos diferidos

- 2301 Intereses cobrados por anticipado

## III. CAPITAL CONTABLE

- 3101 Capital Social
- 3102 Pérdidas y ganancias
- 3103 Reserva legal
- 3104 Utilidad de ejercicios anteriores
- 3105 Pérdidas de ejercicios anteriores

## IV. INGRESOS

### 41 Ingresos por venta de viajes

- 4101 Venta de viajes territorio nacional
- 4102 Venta de viajes internacional.

42 Ingresos por comisiones

- 4201 Comisiones líneas aéreas
- 4202 Comisiones operadores terrestres
- 4203 Comisiones hoteles y automóviles

43 Otros ingresos

- 4301 Otros productos

V. EGRESOS

51 Gastos de operación

- 5101 Gastos de venta
- 5102 Gastos de administración

52 Egresos Financieros

- 5201 Gastos financieros

53 Egresos diversos

- 5301 Otros gastos

Cuenta complementaria de activo.

PROCEDIMIENTO DE REGISTRO

El procedimiento de registro de operaciones que consideramos idóneo para ser aplicado en la Agencia de Viajes, es el procedimiento de polizas, combinado con un sistema de cuentas por cobrar.

La razón, es la necesidad de tener un sistema ágil, que nos permita tener división del trabajo contable, un control estricto sobre los ingresos, con la posibilidad de eliminar el uso de las cuentas personales en la contabilidad auxiliar.

#### BASE PARA EL REGISTRO DE OPERACIONES

El registro de las operaciones en la contabilidad se puede efectuar sobre las dos bases siguientes:

- 1.- Sobre la base de efectivo
- 2.- Sobre la base de devengado

Sobre la primera se efectúa el registro cuando se hace el pago ó el cobro que corresponda; la segunda consiste en anotar la operación en contabilidad en la fecha en que nace el derecho de cobrar una cosa, es este ultimo criterio, al que nos apegaremos.

#### FUNCIONAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO DE REGISTRO

1.- Todos los ingresos que se tenga derecho de percibir, deberán registrarse, en la fecha en que se devengan, en una poliza que lleva el nombre de cuentas por cobrar.

2.- Por su naturaleza, la cuenta por cobrar representa un cargo a la cuenta de activo llamada cuentas por cobrar y, por esta razón, en la poliza se anota solamente el nombre de la cuenta ó cuentas de crédito.

3.- Las cuentas por cobrar expedidas deberán estar firmadas por la persona que la hizo, por quien la revisó y, finalmente por quien la autorizó.

Satisfecho este trámite, las cuentas por cobrar deberán -- anotarse en un libro que lleva el nombre de registro de cuen-- tas por cobrar este libro lo llevará el Departamento de Crédito y Cobranzas.

4.- Cuando se efectúe el cobro del concepto que aparece -- registrado en la cuenta por cobrar, deberá anotarse la recep-- ción del dinero en otro libro llamado diario de caja que será -- llevado por el Departamento de Tesorería; estas operaciones pro-- ducirán una poliza de ingreso.

5.- Se elaborará una poliza de diario por todas aquéllas-- operaciones que no manejen numerario. Esta deberá elaborarla -- el Departamento de Registros contables área de contabilidad.

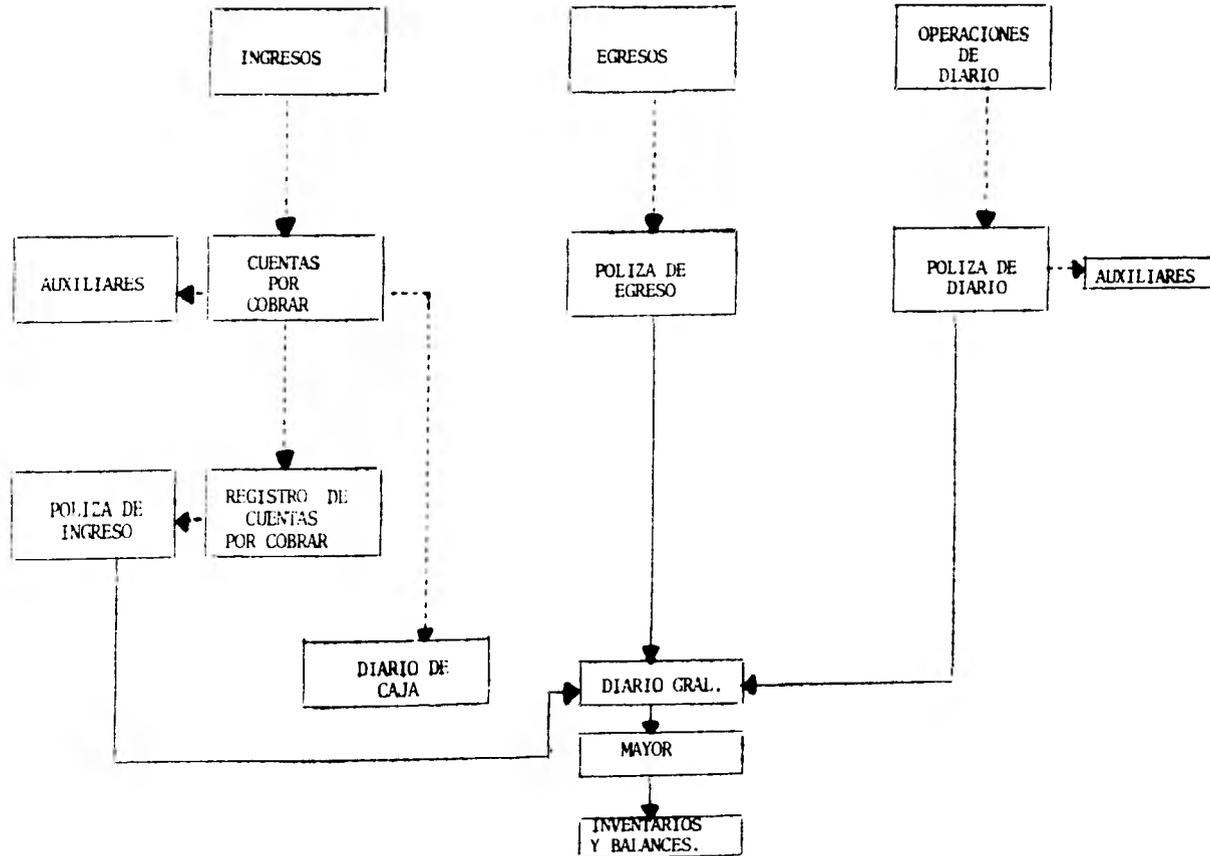
6.- Por último se elaborará una poliza de egreso por to-- das aquéllas operaciones que manejen numerario, esta función se-- rá llevada a cabo entre tesorería que maneja la caquera y con-- tabilidad que supervizará todas las erogaciones efectuadas.

7.- Tanto el resúmen de cuentas por cobrar como las poli-- zas de ingreso, egreso y diario producen asientos de concentra-- ción a un diario general.

8.- Los asientos de concentración asentados en el diario-- general se pasarán al mayor en la forma acostumbrada y, de este libro, se obtendrán los datos para elaboración de los estados -- financieros.

Para mejor comprensión de lo anteriormente expuesto, pre-- sentamos a continuación la forma gráfica de nuestro sistema, -- omitiendo únicamente poner el nombre de los libros auxiliares, -- ya que estos serán explicados con amplitud al estudiar las fun-- ciones administrativas de los diferentes departamentos.

FUNCIONAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO DE REGISTRO



4.- DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA FUNCION CONTABLE Y ---  
GUIA DE CONTABILIZACION.

Para llevar a cabo las funciones para las que fué creado el Departamento de contabilidad; esto es, informar y registrar las operaciones económico-administrativas de la Agencia, es necesario contar con la colaboración de todos los departamentos de la empresa, pero en especial con los siguientes:

- A.- Departamento de Ventas
- B.- Departamento de Tesorería
- C.- Departamento de Tráfico
- D.- Departamento de Crédito y Cobranzas

Para este fin, hemos elaborado un instructivo para cada uno de estos departamentos. Enfocados exclusivamente a las funciones administrativas de cada uno de estos.

A.- Instructivo para el Departamento de Ventas.

Este departamento es como en toda empresa, el más importante, pero en ocasiones el más desordenado administrativamente, por esta razón deberá el Gerente de Ventas designar a las personas que en este departamento se encargarán de cumplir con las funciones administrativas.

Visas, investigaciones y anticipos

En la ficha de ingreso, empieza el trámite de todo viajero que utilice nuestro servicio y considerando que en su contenido aparece el nombre de éste, deberán llevarse dos libros registro, cuyo funcionamiento será el siguiente:

Libro de visas.- Este libro llevará el registro de todos los viajeros que viajan a países en los cuales se necesitan obtener permisos de entrada, estos permisos llevan el nombre de visas y su tramitación es llevada a cabo en las embajadas de los países, ubicadas en nuestro país.

En este libro deberá anotarse.

Columna No. 1	Número de ficha
Columna No. 2	Fecha
Columna No. 3	Nombre del Viajero
Columna No. 4	País
Columna No. 5	Fecha de salida
Columna No. 6	Importe
Columna No. 7, 8 y 9	Forma de cancelación

(Ver anexo de formas contables lámina No. 1)

Libro denominado investigación de crédito.- Este libro servirá para tomar los datos del viajero que solicite crédito, ya sea el crédito de la Agencia ó el crédito de la línea aérea y no se registrará en el libro de visas, sino hasta que sea otorgado el crédito, ya que hay ocasiones en que se registra en el libro de visas y se le cobra su tramitación y a final de cuentas no es otorgado el crédito.

En este libro deberá anotarse:

Columna No. 1	Número de ficha
Columna No. 2	Fecha
Columna No. 3	Nombre del Viajero
Columna No. 4	Fecha de salida
Columna No. 5	Importe
Columna No. 6, 7 y 8	Forma de cancelación

(lámina No. 2)

Quando se tengan expedientes de grupos tramitados, en cuanto a visas obtenidas y créditos aceptados, deberá de pasarse volantes como se indican en la lámina No. 3, con los requisitos del anverso y reverso, para que el Departamento de Tráfico empiece a boletear con anticipación la salida de la excursión, a fin de evitar errores consecuencia de la precipitación y cúmulo de trabajo.

Al terminar el Departamento de Tráfico, el boletaje y las cuentas por cobrar, las turnará al Departamento de Cobranzas, mismo de quien el Departamento de Ventas recibirá el boletaje correspondiente a los grupos, contra la entrega de los créditos de las compañías comitentes (Líneas Aereas) totalmente registrados, mas la ficha de ingreso que cubran la totalidad del viaje ó en su caso, la cuenta por cobrar de la persona responsable de la obtención del crédito, de la Compañía comitente ó del documento del crédito del cliente de la Agencia de Viajes.

#### Funcionamiento para entrega de boletos de los grupos

Ventas deberá entregar al Departamento de Cobranzas, las fichas de ingreso que ampare el pago inicial ó total, junto con los pagarés debidamente requisitados ó en su defecto, (por causas de retraso, falta de firma, mandado fuera de tiempo) firmará el Gerente del Departamento de Ventas, un documento. Esto, como último recurso será el requisito indispensable para que Cobranzas pueda entregar los boletos del grupo.

#### Ventas de nuestros paquetes de excursión por otras Agencias

Con cierta frecuencia venden nuestros paquetes otras Agencias de Viajes; pero no se ha llegado a uniformar algún procedimiento para el pago de las porciones terrestres. Esta circuns-

tancia dá motivo a las siguientes variaciones en la forma de pagar:

- 1.- M.C.O. Comisionable a favor del operador terrestre, entregado a nuestra Agencia.
- 2.- M.C.O. Por la cantidad deducida de la comisión ganada ó sea "Valor Neto"
- 3.- En efectivo ó cheque a favor nuestro

En el 1er. y 3er. caso haganse llegar a caja, tal como vienen, no ofrecen complicación alguna.

En el 2o. caso deberá exigirse el recibo de comisiones descontadas, con todos los requisitos legales para su contabilización. (O.S.T. orden de servicios terrestres).

Por los antecedentes expuestos deben tomarse las providencias debidas, a efecto de ordenar al Departamento de Tráfico la elaboración de todas las cuentas por cobrar para cubrir los tres casos señalados anteriormente, y en su turno debido, tanto el liquidador de reportes de líneas aéreas, como el Departamento de Cobranzas estarán en condiciones de captar para Contabilidad estas peculiaridades.

#### En materia de excursiones

Al informar al Departamento de Tráfico, de las ventas efectuadas, tengase presente que por servicios terrestres, debe entenderse solo los proporcionados por operadores terrestres, si en Hoteles, deberá señalarse así con toda claridad, así como en el caso de seguros, la Compañía Aseguradora ó cualquier otro servicio extra, determinese el sujeto de lo que proporciona.

Tengase cuidado que dar al cliente un servicio efectivo en materia de Hoteles es hacer la reservación, con la información completa, esto es, precio del cuarto y el impuesto correspondiente, de no estar en posibilidad de conocer el impuesto, hágase la anotación con "Letras Mayúsculas", para mejor comprensión de los clientes; pues se están dando casos demasiado frecuentes en que involuntariamente se cobra a la Agencia el impuesto y de más extras por esta deficiente "llamada de atención" en las boletas de reservaciones. (Véase lámina No. 4)

#### Comisiones del Departamento de Ventas

Como es sabido en la mayoría de las empresas el Departamento de ventas trabaja a base de comisión algunos y otros a base de sueldo y comisión, en las Agencias de Viajes sucede en forma parecida.

La forma en que ésta Agencia otorgará esta comisión será mediante una copia de las fichas de ingreso, que el agente haya proporcionado a la caja, esto es el Departamento de Tesorería, es imprescindible que el agente vendedor conserve esta copia -- por que de no hacerlo, perderá el derecho al cobro de la comisión de esta venta.

Las liquidaciones a los agentes será como se juzgue conveniente pudiendo ser semanal, decenal, quincenal ó mensualmente de preferencia.

El tratamiento que se dará a nuestros vendedores será como empleados y no como comisionistas ó "contactos" como se les llama en el ambiente turístico.

Concluyendo: Este Departamento, será responsable absoluto y total del archivo de toda la documentación que maneje, y solo

en caso extremo, podrá consultar los archivos de otros departamentos, mediante requisición firmada por el subgerente de ventas y deberá concluirse la consulta el mismo día. Si no termináse la consulta, deberá devolverse y solicitarse al día siguiente.

Las formas que debe conservar dentro de su papelería y de las cuales deberá tener control de existencia bajo su responsabilidad es la presentada en las láminas No. 1, 2, 3 y 4.

#### B.- Instructivo del Departamento de Tesorería.

Este instructivo, considerado como uno de los más importantes, debido a que en este lugar se concentra todo el dinero que maneja la Agencia de Viajes, deberá ser estudiado constantemente por los miembros de éste departamento, para evitar la confusión. Que podría acarrear como consecuencia, faltantes de dinero ó sobregiro en las cuentas bancarias.

El elemento más importante con el que trabajará este Departamento es con la forma denominada "Ficha de Ingreso" documento que amparará toda entrada de dinero a la empresa. (Lámina No. 5)

El formato deberá ser llenado en su totalidad de la siguiente manera:

1.- Cuando se reciban ingresos de clientes, deberá preguntarse la persona que viaja, nombre de la excursión, fecha de salida; ó si se trata de un viaje individual anotar el nombre del que viaja y la fecha de su salida. Haciendo el desglose sobre su aplicación ó finalidad del ingreso.

2.- Cuando el ingreso se reciba del Agente, anotar el nombre del cliente que viaja, fecha de salida y nombre de la excursión.

sión, ó si es viaje individual anotar el nombre del que viaja y su fecha de salida. (Estos datos deberán obtenerse del agente).

Hacer el desglose del ingreso respectivo: Visas, investigaciones, enganche, etc., (véase lámina No. 5)

3.- Cuando el ingreso sea para liquidación de mensualidades para cubrir a compañías de aviación, se deberá hacer men-  
ción claramente, para no retrasar nuestros pagos a las compa-  
ñías de aviación ó financieras respectivas. Formúlese su cheque inmediatamente.

4.- Cuando los ingresos sean para cubrir cuentas por co-  
brar atrasadas, ó sea, financiamiento de la Agencia, deberá exi-  
gir el número y el nombre del cliente, anotando con precisión - si es pago parcial ó total sobre la cuenta por cobrar que afec-  
te este ingreso; esta información , deberá recabarla de Cobran-  
zas, pero cuando el agente ó el cliente paga directamente, debe preguntarse que deuda cubre con ése ingreso, para información - recurra misma fuente anterior ó consulte copia de la CXC y ha-  
cer anotaciones respectivas hasta su cancelación.

5.- Cuando los ingresos se perciban por concepto de comi-  
siones, cualquiera que sea su fuente, deberá anotarse el nombre de quien nos la paga y poner el concepto sobre esta liquidación.

6.- Si los ingresos provienen de las Compañías de Avia-  
ción, por reembolsos de boletos, anotar el nombre de la compa-  
ña de aviación, su concepto, el cual deberá incluir invariable-  
mente, el nombre del cliente, fecha de la operación y el impor-  
te reclamado (Número de boleto).

Quando se trate de reembolso de tour order ó M.C.O. anotar el número del T.O. ó del M.C.O., la compañía de aviación y su importe correspondiente, inclusive, los servicios sobre los cu-  
ales se expidieron.

7.- Los ingresos que sean por concepto de pago de documentos por cobrar, deberá anotar el nombre de quien tiene aceptado el documento y el número del documento que cubre.

Los ingresos percibidos en el día, deberán ser depositados invariablemente al día siguiente, por el total anotado en su relación de ingresos, no deberá efectuarse ningún pago con los ingresos del día, por motivo alguno.

Dentro de la poliza de ingresos, deberá cuidarse que la numeración de las fichas de ingreso, CXC, documentos por cobrar, reembolsos, etc. sea progresiva y conceptos separados como lo indica la lámina No. 6

#### Los gastos menores

Como es sabido, en toda empresa se efectúan gastos menores, para los cuales es impropio utilizar cheque por el gasto administrativo que el expedirlo representa y la cuantía de los gastos. Es por éso, que al manejar cuentas bancarias se aconseja hacer una provisión para gastos menores entre los que podrían enunciarse: pasajes para los mensajeros, gastos menores de papelería, gastos de limpieza, etc.

La cantidad por la que se tiene que hacer esta provisión es variable, pero se aconseja hacer este fondo de caja chica para que dure como mínimo una semana; teniéndose que hacer una relación de los gastos efectuados, para poder expedir otro cheque, de tal manera que siempre exista este fondo.

#### Las formas de las que debe estar provisto el Departamento de Tesorería:

Poliza de Ingreso (lámina No. 6) se expedirán por 4 tantos con el destino siguiente:

Original	Contabilidad
Duplicado	Cobranzas
Triplicado	Gerencia General
Cuadruplicado	Tesorerfa

Ficha de ingreso (lámina No. 5) se expedirán por 7 tantos con el destino siguiente:

Original	Cliente
Duplicado	Contabilidad
Triplicado	Ventas Gerencia
Cuadruplicado	Ventas registro
Quintuplicado	Agente Vendedor
Sextuplicado	Tráfico
Septuplicado	Tesorerfa

Cheques (lámina No. 7) se expedirán por 3 tantos con el -- destino siguiente:

Original	Beneficiario
Duplicado	Contabilidad
Triplicado	Tesorerfa

Finalizado: Este Departamento será responsable absoluto y total del archivo de toda la documentación que maneje y solo en caso extremo, deberá consultar los archivos de otros departamentos, mediante requisición firmada y concluída el mismo día, si no termináse la consulta, deberá devolverse y solicitarse el -- día siguiente.

#### C. - INSTRUCTIVO DE TRAFICO

El Departamento de Tráfico, es uno de los departamentos en los que la eficiencia es imprescindible; ya que es aquí donde -

se elaboran los boletos, solicitan espacios aéreos y reservaciones en Hoteles. Como la mayoría de las Agencias de Viajes manejan los mismos paquetes turísticos, misma comisión en Hoteles y todas tienen la misma comisión sobre boletos aéreos; una forma de destacarse dentro del ramo es precisamente la eficiencia de los boleteros.

Pero, independientemente de esta destacada labor, forma parte importante del engranaje administrativo, su función es:

- 1.- Todos los boletos que se expiden en el día, deberán ampararse simultáneamente con cuentas por cobrar.
- 2.- Todos los T.O. y M.C.O., se controlarán mediante un registro especial y deberán ser guardados al igual que los boletos en la caja fuerte de la Agencia. Los T.O. y M.C.O. solo podrán ser utilizados cuando así lo ordene expresamente y por escrito el Gerente General, ya que estos documentos son dinero en efectivo.
- 3.- Todas las CXC. con sus boletos respectivos, deberán turnarse al departamento de cobranzas, mediante firma de recibido en la copia.

El Departamento de Tráfico, deberá controlar mediante relación:

- 1.- Boletos
- 2.- Tour Order
- 3.- M.C.O.

Deberán checar así mismo la existencia de las formas antes citadas, vigilando que cuando lleguen a los mínimos determinados por su stock; inmediatamente elaboren carta solicitando la remesa que satisfaga las necesidades del departamento, debiendo

firmar esta requisición el Gerente de Tráfico y el Gerente General.

Por lo que se refiere a la entrega física del boletaje y M.C.O.; siempre deberán estar custodiados por el Departamento de Cobranzas, de tal suerte que para la obtención de estas formas, se hará mediante requisición, tomando en cuenta numeración progresiva, tanto por boletaje como de la requisición.

Finalmente, este departamento será responsable absoluto y total del archivo de toda la documentación que maneje y sólo en caso extremo, deberá consultar los archivos de otros departamentos, mediante requisición firmada y valedera solo ese día, si no terminase la investigación, deberá devolverse y solicitarse al día siguiente.

#### D.- INSTRUCTIVO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

Este departamento será de gran valía para el departamento de contabilidad ya que llevará la cuenta medular de nuestro procedimiento de registro de operaciones, esto es: la cuenta por cobrar.

Firmadas de "Recibido" las copias de las CXC. del departamento de tráfico, hará las entregas de boletos como sigue:

Cuando se trate de boletos individuales, el cliente proporcionará la ficha de ingreso que ampare el importe de la cuenta por cobrar.

Por lo que respecta a créditos de la Agencia, el Departamento de Cobranzas obtendrá del cliente:

- a) La firma de recibido de la CXC
- b) El contrarecibo correspondiente ó
- c) Una letra de cambio ó pagaré

Nota; procurar que los clientes nos firmen documentos en todos los casos.

Para la cobranza a través de mensajero, deberá hacerse relación diaria a cada uno de los mensajeros, quienes deberán firmar de recibido; a su regreso, informarán el resultado de su gestión, entregando el dinero cobrado, cheques, tarjetas de crédito ó documentos que amparen el valor parcial ó total de los documentos confiados a su responsabilidad, en columna deberá palomearse de Vo.Bo. que hará las veces de recepción en el departamento de cobranzas, mismo que formulará relación para turnar a caja, los valores efectivos cobrados en el día; con copia para contabilidad.

Este departamento deberá producir la poliza de diario, para cancelación de la CXC, pagadas con documentos, ya sea que se trate de créditos compañías aéreas ó de créditos de la Agencia, amparadas con documentos ó tarjetas de crédito.

En este departamento debe tenerse un libro "Registro de los documentos por cobrar", en que se anotarán con numeración consecutiva, independientemente del vencimiento que tengan. (Lámina No. 8)

Al reportar el pago de cualquiera de estos documentos deberán citarse: el número que lo identifique y cancelarse con la ficha de ingreso así como el número de la ficha. El saldo del mayor, deberá ser el mismo de la suma de todos los documentos carentes de la cancelación anterior.

A semejanza del libro registro de documentos por cobrar deberá llevarse el de los documentos de las compañías comitentes, registrando y foliando en cuanto se reciban.

El momento de su cancelación será cuando el departamento de contabilidad formule el reporte a las líneas aéreas del boleto.

taje vendido a cada compañía, de cuyo reporte deberá recabarse duplicado para el objetivo anteriormente dicho.

Este departamento será responsable absoluto y total del archivo de toda la documentación que maneje y solo en caso extremo, deberá consultar los archivos de otros departamentos, mediante requisición firmada y concluida el mismo día, si no terminará el asunto, deberá devolverse y solicitarse al día siguiente.

Esta será la forma en que estos departamentos ayudarán a cumplir mejor su cometido al departamento de contabilidad.

#### El Departamento de Contabilidad

El departamento de contabilidad cuenta para llevar a cabo sus labores con cuatro áreas, estas son:

- 1.- Registros Contables
- 2.- Reportes a Líneas Aéreas
- 3.- Nóminas y Retenciones
- 4.- Impuestos

#### 1.- Registros Contables.

Esta área de contabilidad se encargará de:

- A) Recepción de documentos de caja
- B) Recepción de cuentas por cobrar del departamento de tráfico y relación póliza de diario del departamento de cobranzas.
- C) Cancelación de las cuentas por cobrar en el libro de ventas.

- D) Revisión y autorización de facturas, de gastos propios del negocio, nóminas, pagos de pasivo y demás salidas de numerario.
- E) Vigilancia de la cobranza, créditos, cobros en sus varias presentaciones; tales como: cuentas por cobrar, documentos por cobrar, por pagar, en garantía de cuentas por cobrar, saldos a nuestro favor de reportes, --- (M.C.O.) Orden de Cargos Misceláneos, a nuestro favor.
- F) Contabilización, concentrado de los diversos auxiliares y elaboración de estados financieros, los cuales serán elaborados según convenga en forma mensual, trimestral, semestral ó anual.
- G) Control de I.V.A.

#### A.- Recepción de documentos de caja

Al recibirse de la caja el reporte diario de los ingresos y egresos, deberá procederse al desglose de esta documentación: para hacer su aplicación debida, a las cuentas precisas de crédito, al tratarse de los ingresos. Y de las cuentas de cargo, tratándose de los egresos.

Para este objeto, es necesario analizar detenidamente y clasificar con toda precisión, según el catálogo de cuentas, para su correcta aplicación, por lo tanto, deberá exigirse en la fuente de la documentación, todos los requisitos necesarios para su perfecta identificación.

En forma enunciativa, daremos algunos de los casos más comunes de ingresos:

- 1.A) Depósitos para trámites (visas, investigaciones, etc)
- 1.B) Clientes-anticipos, (cancelación total de saldo, etc.)
- 1.C) Deudores Líneas Aéreas (saldos a nuestro favor pagado con M.C.Os.)
- 1.D) Cuentas por cobrar de los créditos otorgados por la Agencia, el número será requisito indispensable.
- 1.E) Documentos por cobrar (letras de cambio, pagarés) el número consecutivo será indispensable.
- 1.F) Comisiones de Hoteles, Compañías de Seguros, etc. Números de cuentas por cobrar.
- 1.G) Deudores diversos (cobros varios; indagar su procedencia) y.
- 1.H) Ventas de boletos (Comisión e I.V.A. trasladado).

De egresos:

- 1.I) Pago de reportes a Compañías Comitentes Líneas Aéreas, de be darse el número de reporte.
- 1.J) Pago de porciones terrestres a los operadores, anotar los números de las cuentas por cobrar que les dieron origen.
- 1.K) Pago a Hoteles, debe darse el número de cuentas por cobrar, que le dió origen.
- 1.L) Pago a Compañías de Seguros, mismos antecedentes del anterior.
- 1.M) Pago de comisiones a los agentes de la Agencia ó a otras - Agencias.
- 1.N) Documentos por pagar (letras de cambio, pagarés; cítese el número consecutivo).
- 1.O) Gastos de venta; ó de administración, procedencia, indique-se.
- 1.P) Acreedores diversos, indicar procedencia.

Efectuada la clasificación fórmese póliza de ingresos de egresos ó ambas.

En esta operación, creemos que la única modalidad consiste en la entrega de M.C.Os por parte de las Agencias. A fin deberá cargarse a la cuenta de "Deudores Líneas Aéreas" y subcuenta.

B.- Recepción de cuentas por cobrar del Departamento de Tráfico y relación poliza de diario del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Al recibir las cuentas por cobrar, deberá procederse de inmediato a registrarse en el libro de ventas, con su desglose correcto, a fin de captar con precisión la productividad de la Agencia y crear el pasivo exacto a favor de las Compañías Comitentes, Aéreas, Terrestres, Hoteleras, de Seguros y Agentes Vendedores.

Deberá pasarse a los auxiliares de los agentes para posteriormente darles su estado de cuentas mensual, quincenal ó cuando se estime conveniente.

Pasar copia al Departamento de Nóminas y Retenciones.

C.- Cancelación de las cuentas por cobrar en el libro de Ventas

Teniendo el Departamento de Crédito y Cobranzas, La obligación de hacer la póliza de cancelación de todas las cuentas por cobrar, este departamento tiene el derecho de exigirla a efecto de anotar este hecho en el registro de ventas, toda vez que, el importe de las cuentas por cobrar, que carezcan de este requisito, será igual al saldo deudor del mayor.

D.- Su función está indicada y precisa en la clasificación inicial.

E.- Su función está indicada y precisa en la clasificación inicial.

F.- Contabilización, concentrado de los diversos auxiliares y elaboración de estados financieros.

La contabilización será tomando en cuenta nuestro procedimiento de registro y el catálogo de cuentas de nuestra Agencia.

G.- Control de I.V.A.

Para el control de I.V.A. deberá abrirse un control para determinar el pago provisional del I.V.A. mensual.

Para lo cual deberá registrarse por separado:

- 1.- Los ingresos totales así como el I.V.A. expresamente trasladado.
- 2.- Separación de los gastos que tengan I.V.A. y los que no lo tengan, para determinar el I.V.A. acreditable.

(Ver tema III referente al I.V.A.)

2.- Reportes a Líneas Aéreas.

El elemento base de trabajo para este departamento será el Libro de Ventas donde está asentado el desglose de comitentes - Líneas Aéreas.

Los reportes de ventas a Líneas Aéreas se efectúan en formas especiales que emiten las Líneas Aéreas tanto Nacionales como Internacionales.

A. - Reportes Nacionales

Aeroméxico

Para Aeronaves de México, S.A. se presentan las formas;

- a) Forma No. 1 Reporte de reembolsos oficinas y Agencias de Viajes República Mexicana.
- b) Forma No. 2 Reporte de ventas efectuadas contra tarjetas de crédito oficinas y Agencias de Viajes República Mexicana.
- c) Forma No. 4 Reporte de ventas contado Agencias de Viajes Servicio Doméstico.

Mexicana

Para la Compañía Mexicana de Aviación, S.A. se presentan las formas:

- a) Título Reporte de ventas
- b) Título Lista de pagos de boletos reembolsos por Agencias de Viajes.
- c) Título Envío de documentos de crédito amparando boletaje doméstico (Banamex, Carnet, Bancomer únicamente).
- d) Título Envío de documentos de crédito (Credimexicana, Carte Blanche, Dinners, etc.)

Los reportes y pagos nacionales se pagan quincenalmente, -  
ante alguna Institución Bancaria.

B.- Reportes Internacionales

La I.A.T.A. (International Air Transport Association)-  
creó un organismo, en conjunción con las Líneas Aéreas  
para agilizar el control y uso de los documentos de --  
tráfico, así como las ventas y pagos de los mismos. Es  
te organismo se llama B.S.P.

En el B.S.P. de México hay 4 períodos de reportes que--  
son como sigue:

Del 1o. al 8 de cada mes

Del 9 al 15 de cada mes

Del 16 al 23 de cada mes

Del 24 al día último de cada mes.

El pago de B.S.P. se efectúa quincenalmente ante Banca  
Serfín que es, la Institución Bancaria que maneja estas opera--  
ciones, las formas administrativas que deben entregarse en los-  
reportes son:

- A) Reporte de ventas internacionales
- B) Sobre para reporte de ventas internacionales
- C) Aviso de reembolso
- D) Forma de cargo contra tarjeta de crédito
- E) Forma de ventas a crédito
- F) Reporte de documentos de tráfico extraviados.

Tanto los reportes Nacionales como Internacionales, de--  
ben conciliarse contra nuestro libro de ventas, los estados de-  
cuenta mandado por las Compañías Nacionales de un lado y los -  
estados de cuenta Serfín del otro.

Será el Departamento de Registros contables quien revise y apruebe el pago de los reportes.

### 3.- Nóminas y Retenciones

Este departamento, clásico dentro de la organización de toda empresa, tendrá a su cargo el cálculo de las percepciones de todos los empleados de la Agencia.

Para efectos del cumplimiento de la función del Departamento de Nóminas, cada uno de los departamentos contará con la lista de empleados de su Area de competencia; para anotar en caso de que los empleados falten, tengan retardos, ó trabajen horas extras. Estas listas deberán pasarlas al Departamento de Nóminas, dos días antes de finalizar la quincena para que se efectúe el cálculo de impuestos y pago de sueldos; si la falta, retardo u hora extra fuera dos días antes de la quincena, se le aplicarán en la próxima.

Con relación al Departamento de Ventas, es el único que no entra en las indicaciones señaladas en el párrafo precedente, en lo que toca a las comisiones ganadas. Para este departamento se llevará, además de esa lista de asistencia, otra; en la que se desglozarán las comisiones ganadas por cada gente.

Es conveniente sugerir que los Agentes de Ventas tengan un número con el cual se les identifique rápidamente.

Las comisiones no se pagarán si nuestros vendedores no presentan la copia de la ficha de ingreso en donde aparece su comisión.

Las comisiones serán pagaderas mensualmente para que el Departamento de Nóminas las acumule a los ingresos por sueldos --

tratándose de los empleados de ventas de mostrador. Y también - para acumular los ingresos por comisiones de nuestros empleados de ventas externas a los que se les denominará "Promotores de Ventas".

De ésta manera, este Departamento estará en la posibilidad de efectuar el cálculo de percepciones y retención de impuestos oportunamente.

Una vez determinada la percepción y el cálculo del impuesto deberán pasarlo al Departamento de impuestos para que éste - elabore la declaración de impuesto sobre productos de trabajo e Infonavit.

Para la fecha del pago de declaraciones consultese el tema fiscal.

Deberá turnarse también el cálculo de las percepciones a la Gerencia de Tesorería un día antes de la quincena para que se efectúe el pago a los empleados puntualmente.

#### 4.- Impuestos

Este Departamento, tiene la obligación de permanecer totalmente actualizado con las modificaciones fiscales vigentes, para que pueda servir de asesor a los demás departamentos en cuanto a los ordenamientos legales se refiere.

Tendrá a su cargo la elaboración y presentación de toda la documentación que se relacione con las Dependencias Oficiales.

Enunciativamente mencionaremos las más relevantes:

1.- Presentación de pagos provisionales y declaración ----

anual I.S.P.T. é INFONAVIT.

- 2.- Presentación de pagos provisionales y declaración ----  
anual I.V.A.
- 3.- Presentación de pagos provisionales y declaración ----  
anual I.S.R. Sociedades Mercantiles.
- 4.- Modificaciones, altas y bajas del I.M.S.S.
- 5.- Revalidación de licencia sanitaria S.S.A.
- 6.- Pago anual como socio de la Cámara Nacional de Comercio
- 7.- Presentación anual de estadística a la Secretaría de -  
Programación y Presupuesto.

Una vez efectuada la presentación de declaraciones, el Departamento de Impuestos deberá efectuar un volante (Lámina No.9) al Departamento de Registros Contables, para que este registre el pago. Esto se hace con la finalidad de que el Departamento de impuestos, conserve un archivo de toda la documentación que maneja con la documentación original; para que en el caso de una inspección impositiva se tengan todos los documentos oficiales a la mano.

Se sugiere a este Departamento prepare una conferencia de impuestos anual para que acudan los Gerentes de Departamentos y conozcan el panorama fiscal actualizado, lo que permitirá coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los preceptos legales.

LIBRO DE VISAS

NUMERO DE FICHA	FECHA	NOMBRE DEL VIAJERO	PAIS	FECHA DE SALIDA	IMPORTE	DEBE	HABER	SALDO



VOLANTE VENTAS A TRAFICO

ANVERSO

NOMBRE				VS	VR	EDAD	FACTURA No.							
1.							FACTURAR A							
2.							DOMICILIO							
3.							TEL. OF.				TEL. CASA			
4.							ENTREGAR EN			DIA	HORA			
5.							BOLETOS No.							
6.							FORMA DE PAGO							
7.							VENDEDOR							
8.							SOLICITO				AVISADO A			
IT NO.		POLIZA NO.				BENEFICIARIO								
DE	A	CIA.	VUELO	CLS.	FECHA	SALE	STS.	POR	FECHA	LLEGA	HOTEL	MCO. NO.		
												LIMITE DE TIEMPO.		

106

DE	A	CIA.	VUELO	CLS	FECHA	SALE	STS.	POR	FECHA	LLEGA	TARIFA
TARJETA											
OBSERVACIONES:						NUMERO					
VENCIMIENTO											
NOMBRE											
AUTORIZACION NO.											

A G E N C I A D E V I A J E S

RESERVACION HOTEL.

PERMISO SECTUR 1249 HOTEL/ALBERGUE/VILLA				
DIRECCION				
LOCALIDAD	MUNICIPIO	ESTADO		
NOMBRE GRUPO				
NOMBRE PAQUETE				
COMPONENTES:	ADULTOS	NIÑOS		
ACONDAMIENTOS	1a. FECHA DE ENTRADA	DIA	MES	AÑO
( ) SENCILLOS	HORA APROX.	PROCEDENCIA		
( ) DOBLES	FECHA DE SALIDA	DIA	MES	AÑO
( ) TRIPLES	HORA APROX.	DESTINO		
( ) CUADRUPLS	2a. FECHA DE ENTRADA	DIA	MES	AÑO
( ) FAMILIAR-CONECTADOS	HORA APROXIMADA	PROCEDENCIA		
( ) BUNGALOWS	FECHA DE SALIDA	DIA	MES	AÑO
( ) OTROS	HORA APROXIMADA	DESTINO		
CONFIRMADO POR		DIA	MES	AÑO
SOLICITADO POR		DIA	MES	AÑO
OBSERVACIONES				
AUTORIZADO		FIRMA		

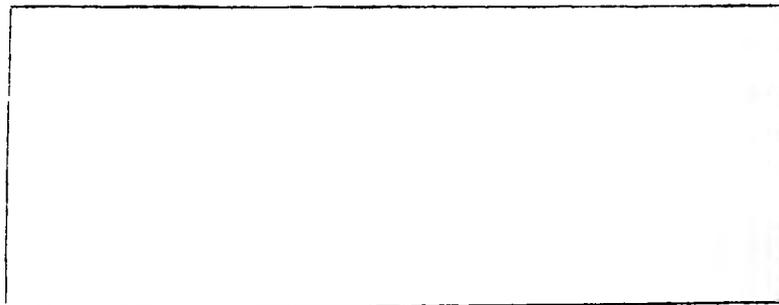
AGENCIA DE VIAJES

FICHAS DE INGRESO

NOMBRE (S)								
GRUPO								
TELEFONO (S)								
OFICINA								
CASA								
PAQUETES:	FECHA SALIDA:			ADULTOS ( )	NIÑOS ( )			
EXCURSION:	FECHA SALIDA:			ADULTOS ( )	NIÑOS ( )			
ESPECIAL:	FECHA SALIDA:			ADULTOS ( )	NIÑOS ( )			
ANTICIPO	FORMA DE PAGO:							
SALDO	DOCUMENTOS:							
TOTAL:	EFECTIVO:							
OBSERVACIONES:								
COMITENTE LINEAS AEREAS	COMITENTE PORCION TERRESTRE	COMITENTE OTROS	COMISIONES BOLETAJE	COMISIONES PORCION TERRESTRE	COMISIONES OTROS	I.V.A.	TOTAL.	VENDEDOR
								FECHA
								REGISTRO
								RESPONSABLE

100





III

CONCEPTO DEL PAGO

SE EXPIDE ESTE CHEQUE EN PAGO DEL  
CONCEPTO QUE SE SEÑALA.

ATENTAMENTE.



AGENCIA DE VIAJES

LAMINA No. 9

BUENO POR \$ \_\_\_\_\_

IMPORTE CORRESPONDIENTE A:

IMP. S. INC. MERC. DE : \_\_\_\_\_

IMP. S. LA RENTA.....: \_\_\_\_\_

SEGURO SOCIAL DEL.....: \_\_\_\_\_

OTROS.....: \_\_\_\_\_

SEGUN OPERACION DE CAJA No. \_\_\_\_\_ DEL \_\_\_\_\_ . Méx. D.F., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_ .

CAPITULO I I I

\*\*\*\*\*

ASPECTO FISCAL

- 1.- INTRODUCCION
- 2.- REQUISITOS SOLICITADOS POR SECTUR PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA AGENCIA DE VIAJES.
- 3.- DIRECCION GENERAL DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.
- 4.- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.
- 5.- SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA.
- 6.- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.
- 7.- CAMARA DE COMERCIO.
- 8.- ASOCIACION MEXICANA DE AGENCIAS DE VIAJES.
- 9.- IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.
- 10.- IMPUESTO SOBRE LA RENTA.
- 11.- IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO.
- 12.- CALENDARIO DE OBLIGACIONES FISCALES.

## 1.- INTRODUCCION

La empresa, inmersa en una sociedad, y como parte de ésta; no puede dejar de contemplar y cumplir con las normas que en aspecto tributario, marca el País en que dicha empresa se instala.

Este es uno de los motivos por el cual, nuestro trabajo dá -- una importancia al aspecto fiscal. Ya que en la mayoría de las -- ocasiones, la organización tanto administrativa como contablemente debe tomar en cuenta los ordenamientos legales, para no verse voluntaria o involuntariamente fuera de la Ley.

El otro motivo, es nuestra preocupación de tipo social, ya -- que encontramos en la incursión por las diferentes empresas en las que hemos prestado nuestros servicios, que; en muchas ocasiones, - no se pagan impuestos por negligencia ó por el desconocimiento, en materia tributaria. Decimos preocupación de tipo social, ya que - no es para nadie una sorpresa el hecho de que en México, existen - muchas empresas que viven fuera de la ley trayendo consecuencias - graves para el País.

Lo consideramos un compromiso, por el hecho de ser egresados de una Escuela Pública como es la U.N.A.M. y nuestros estudios han sido el fruto de las aportaciones de una parte de esta sociedad.

Es por lo anteriormente expuesto que trataremos de dar de una manera clara y objetiva; la ambientación fiscal para una empresa de servicios. En este caso específico una Agencia de Viajes.

## 2.- REQUISITOS SOLICITADOS POR SECTOR PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA AGENCIA DE VIAJES.

Al tener en mente el establecimiento de una Agencia de Viajes existe como primera exigencia, el acudir a la Secretaría de Turismo al Departamento de Agencias de Viajes; para solicitar los requisitos que pide esta Secretaría, a toda persona interesada en montar una Agencia de Viajes, transcribimos a continuación estos requisitos:

1.- Presentar por escrito a la Dirección General de Normatividad, 10 proyectos de nombre para que a juicio de ésta, sea aprobado uno de ellos, con el objeto de evitar similitud con nombres comerciales o razón social de otras agencias de viajes - ya autorizadas, los cuales deberán ser en castellano admitiendo aquéllos que tengan vocablos extranjeros pero aceptados internacionalmente como expresión ó fenómenos turísticos. Cuando se trate de sociedades mercantiles, los interesados deberán solicitar la autorización del nombre ó razón social de la empresa que se pretende constituir, directamente a la Secretaría de Relaciones Exteriores.

2.- Aprobado el nombre se presentará la solicitud a la aludida dirección ó en su caso por conducto de las Coordinaciones Federales de Turismo del interior de la República, proporcionando los siguientes datos, ya sea persona moral ó física: teléfono, razón social ó denominación social de la Agencia de Viajes -- que se pretende operar, así mismo los documentos que siguen:

a) En el caso de que el solicitante fuera extranjero, deberá acreditar su legal estancia en el País, mediante documentación correspondiente. (FM.2 O FM3)

b) El capital mínimo para iniciar actividades es de ----- \$1'000,000,00 (UN MILLON DE PESOS 00/100 M.N), en el Distrito Federal o fuera de él, debiendo comprobar los interesados dicho capital, adjuntando, si son personas morales copia certificada de la escritura constitutiva, con la constancia de inscripción en el Registro Público de la Propiedad sección comercio correspondiente, en cuyo objeto social deberán transcribir las actividades que enumera el artículo 6 del reglamento de las Agencias de Viajes, Subagencias y operadores de viajes en vigor. Si se trata de personas físicas, comprobarán su -- solvencia económica por la cantidad mencionada, mediante carta bancaria que así lo acredite.

c) Para garantizar el cumplimiento de las obligaciones, adquiridas por las Agencias, con los turistas proporcionará fianza (en original y seis copias al carbón, no fotostáticas) por \$500,000.00 (QUINIENTOS MIL PESOS 00/100 M.N) ya sea que se establezcan en el Distrito Federal ó en el interior de la República, de acuerdo al texto que en hoja por separado se acompaña.

d) Copia autógrafa del contrato de arrendamiento ó documentos que acredite el derecho de uso del local, con una duración mínima de once meses, donde se establecerá la empresa, en el cual deberá constar que el mismo será utilizado para Agencia de Viajes, ó bien, la escritura ó documento que acredite su propiedad ó posesión del inmueble donde pretenda establecerse.

e) Copia de la solicitud de inscripción en el Registro Federal de contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

f) Un mínimo de cuatro fotografías de la oficina, tomadas de diversos ángulos que muestren estar debidamente acondicionadas para su objeto.

3.- En la solicitud se mencionará con toda claridad a qué actividades se dedicará la Agencia de Viajes, de conformidad con lo que establece el artículo 6° del reglamento de las Agencias de Viajes, Sub-agencias y Operadores de Viajes en vigor, que dice:

"Las Agencias de Viajes podrán desempeñar una ó más de las siguientes actividades":

1.- "Reservar espacios en los medios de transporte y expedir de parte de los transportistas y a favor de los turistas, los boletines

tos 6 cupones correspondientes;

II.- Servir de intermediarios entre los turistas y los prestadores de servicios de transportes de cualquier género, en los términos que señalen las leyes y reglamentos;

III.- Reservar a los turistas habitaciones y demás servicios conexos, en Hoteles y establecimientos de hospedaje, entregándoles el comprobante ó cupón correspondiente;

IV.- Prestar a los turistas servicios de reservación y adquisición de boletos para espectáculos públicos y sitios de atracción turística;

V.- Servir de intermediario entre los demás prestadores de servicios turísticos y otras Agencias de Viajes;

VI.- Proporcionar servicio de información turística y difundir el material de propaganda de esta índole que sea de distribución gratuita y;

VII.- Realizar actividades similares ó conexas de las mencionadas con anterioridad, en beneficio del turismo".

Asimismo deberán señalar si la empresa trabajará como minorista ó mayorista y a que tipo de turismo se dedicará:

Nacional	(Dóme'stico)
Social	(Socio-cultural)
Receptivo	(Del extranjero)
Exportación	(Al extranjero)

4.- Se deberá adjuntar a la solicitud, la relación del personal con el que iniciará la Agencia de Viajes sus actividades, in-

dicando quien estará a cargo de la empresa, así como sus antecedentes turísticos y los del personal administrativo (en caso de no tener antecedentes, deberán especificarlo), indicando las empresas, cargos y tiempo que laboró en ellas.

- 5.- Carta de la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes, A.C. - en la que haga mención de los antecedentes turísticos y solvencia moral de la persona física ó del Director, Administrador ó Gerente General.
- 6.- El solicitante precisará el nombre de la calle, número exterior e interior, colonia, municipio, estado, código postal y calles adyacentes, del lugar en que instalarán las oficinas de la Agencia de Viajes.

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

Una vez conocidos estos requisitos, sin los cuales no se puede continuar el establecimiento de la Agencia, daremos la ambientación fiscal a la cual hemos hecho alusión anteriormente.

Como es sabido, en México existen disposiciones fiscales de carácter federal y otras de carácter estatal, que son implantadas de acuerdo a las políticas establecidas en cada Estado. Nuestro trabajo está limitado a las disposiciones que en materia tributaria dicta la Federación y las que en forma específica existen en el Distrito Federal. Ya que sería muy difícil hacer un encuadramiento con las leyes de cada Estado.

Para delinear las obligaciones que tiene un negocio, deberá delimitarse primeramente si está considerado dentro de la ley como

persona física ó como sociedad mercantil.

Este trabajo tratará de una Agencia de Viajes constituida como Sociedad Anónima. Este tipo de Sociedad como cualquier otra, está regida por la Ley de Sociedades Mercantiles, y debe cumplir con los siguientes requisitos para su establecimiento:

- 1.- La Sociedad Anónima se forma con un mínimo de cinco socios.
- 2.- Aportación en especie ó en efectivo un capital no menor a -- \$25,000.00 (VEINTICINCO MIL PESOS 00/100 M.N) (16)
- 3.- Debe exhibirse al momento de su constitución cuando menos el 20%.
- 4.- Las Acciones pueden ser nominativas ó al portador (17)
- 5.- Deberá recurrirse ante el Notario Público quien se encargará de protocolizar y hacer el registro en el Registro Público de la Propiedad, sección comercio; así, como registrar el nombre de la Sociedad en la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- 6.- Deberá nombrarse un Administrador y un Comisario.
- 7.- Deberán hacerse asambleas de accionistas una vez al año por lo menos.

Una vez, que el Notario Público ha hecho las escrituras y trámites del registro / pago de declaraciones de la Sociedad; proporcionará algunas de las copias de las escrituras, para que con ellas se den los avisos de iniciación ante las Dependencias de Gobierno.

(16) Las Agencias de Viajes no pueden establecerse con menos de \$1'000,000.00- (UN MILION DE PESOS 00/100 M.N)

(17) A partir del año 1984 todas las sociedades deberán tener acciones nominativas, teniendo como obligación aquellas que tengan acciones al portador, cambiarlas en el curso del año 1983.

Al iniciar sus operaciones la Agencia de Viajes, tendrá la obligación de dar aviso a diferentes Instituciones Públicas, casi en una forma simultánea.

Trataremos de llevar una secuencia en importancia y tiempo, sin que este hecho signifique que deberá hacerse en este orden.

### 3.- DIRECCION GENERAL DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

Este tema más que de índole fiscal podríamos encuadrarlo como laboral, pero en ocasiones este trámite se lleva a la par con las inscripciones a las demás Dependencias Oficiales.

Estos requisitos son indispensables de cubrirse por el sólo hecho de tener personal subordinado dentro de las Agencias de Viajes. Y las obligaciones son las siguientes:

- 1.- Celebrar contrato de trabajo por escrito individual ó colectivo que según el artículo 24 del capítulo I de la Ley Federal del Trabajo dice:

"Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos de los cuales quedará uno en poder de cada parte".

- 2.- Formular un reglamento interior de trabajo que está contenido en el Capítulo V de la Ley Federal del Trabajo y en cuyo artículo No. 422 dice: "Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa ó establecimiento.

No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la

ejecución de los trabajos".

- 3.- Creación de un cuadro general de antigüedad. Contemplado en el Capítulo IV de la Ley Federal del Trabajo explicativo en el artículo 158 y textualmente enuncia "Los Trabajadores de planta y los mencionados en el artículo 156 (trabajadores habituales supliendo vacantes y trabajadores extraordinarios ó para obra determinada) tienen derecho en cada empresa ó establecimiento a que se determine su antigüedad.

Una Comisión integrada con representantes de los trabajadores y del patrón formulará el cuadro general de las antigüedades distribuido por categorías de cada profesión u oficio y ordenará se le dé ante la Comisión y recurrir a la resolución de ésta ante la junta de conciliación y arbitraje".

Estos tres documentos deberán presentarse ante la Dirección General de Trabajo y Previsión Social para que sean aprobados y se llados

Es muy frecuente que en las empresas acuda un inspector de esta Dependencia, solicitando además de los documentos anteriormente mencionados, lo siguiente:

- a) Presentación de la última declaración de I.S.R. (Para verificar el monto del reparto de utilidades).
- b) Presentación de la última declaración del I.S.P.T. ó INFO NAVIT (para la comprobación del número de empleados).
- c) Presentación de las liquidaciones obrero patronales del I.M.S.S. (para cotejar contra la declaración I.S.P.T. y verificar si los salarios concuerdan con la inspección y careo con los trabajadores).

- d) Presentación de los últimos recibos de nómina de trabajadores (para verificar salario y horas de trabajo desarrolladas que tendrán que concordar con el reglamento interior de trabajo).
- e) Recibos de aguinaldo (en el que se señale que ha sido otorgado el aguinaldo de acuerdo a la Ley y en la proporción marcada en el artículo 87).
- f) Recibos de utilidades (que al sumarlos deberá ser igual al monto señalado en la declaración de I.S.R.)
- g) Acta en la que los trabajadores señalan que se les ha entregado una copia de la declaración de I.S.R. y que están de acuerdo con las utilidades repartidas a los trabajadores.
- h) Recibos de vacaciones (que deberá ajustarse con el cuadro de antigüedades).

Estos son los requisitos mínimos que deberán ser cubiertos por la Agencia de Viajes para cumplir con la Dirección General de Trabajo y Previsión Social para no ser acreedores a alguna sanción por parte de ésta.

#### 4.- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

##### DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA

Ante esta Dirección deberán tramitarse los registros para fines estadísticos dando cumplimiento con el ordenamiento del artículo 8 de la ley de información estadística y geográfica publicada el 30 de diciembre de 1980.

Si una Agencia de Viajes estuviera en el supuesto de iniciar sus operaciones; deberá notificar la apertura a dicha dirección, - tendrá así mismo, la obligación de presentar año con año sus informes correspondientes, al ejercicio anterior teniendo como plazo, - un mes a partir del cierre de su ciclo operativo.

Para finalizar cabe señalar, que tendrá la obligación de notificar a esta misma Dependencia, en caso de que suceda alguna modificación ya sea; cambio de domicilio, giro, traspaso, o clausura.

#### 5.- SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA

De acuerdo con el código sanitario todas las negociaciones -- cualquiera que sea su giro deberá solicitar licencia en la Secretaría de Salubridad y Asistencia (art. 215 y 394 del código sanitario); éste último enuncia "Los establecimientos industriales, comerciales ó de servicios, requieren para su funcionamiento la licencia sanitaria."

Así pues es necesario que la Agencia de Viajes cuente con su licencia sanitaria debidamente autorizada. En caso de alta deberá solicitarse cuando el negocio inicia sus operaciones, necesitando como requisito la inscripción en el registro federal de contribuyentes, en caso de que la Agencia tenga la licencia es prudente recordar que se debe hacer la revalidación 30 días antes de que venza la vigencia. Esta vigencia dura dos años. Para llevar a cabo la revalidación se anexa una copia fotostática de la licencia obtenida con anterioridad, de la placa metálica, así como los originales de las tarjetas perforadas que amparan el giro de la negociación.

Ante esta Dependencia se obtiene también la tarjeta de control sanitario que deben tener ciertos giros específicos no siendo el caso de la Agencia de Viajes.

## 6.- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Cuando una Agencia de Viajes inicia sus operaciones, otra de sus obligaciones, si es que tiene personal a sus servicios, es inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social como patrón e inscribir al personal como trabajadores.

El Instituto contempla dos regímenes que son:

El Régimen obligatorio

El Régimen voluntario

Todo los trabajadores tienen derecho a la seguridad social que brinda el I.M.S.S. y son sujetos de aseguramiento obligatorio según el art. 12 frac. I de la Ley del I.M.S.S.: "Las personas -- que se encuentran vinculadas a otras por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica ó la naturaleza económica del patrón y -- aún cuando éste, en virtud de alguna ley especial esté exento del pago de impuestos ó derechos".

Las obligaciones que tienen los patronos están contempladas en el artículo No. 19 de la misma ley citada en el párrafo precedente. Por considerarlo de importancia transcribimos dicho artículo:

Artículo 19.- Los patronos están obligados a:

I.- Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social, comunicar sus altas y bajas, las -- modificaciones de su salario y los demás datos que señalen esta -- ley y sus reglamentos, dentro de plazos de no mayores de cinco -- días.

II.- Llevar registros de sus trabajadores, tales como nómi-- nas y listas de raya, y conservarlos durante los cinco años si---

guintes a su fecha, haciendo constar en ellos los datos que exigen los reglamentos de la presente ley;

III.- Enterar al Instituto Mexicano del Seguro Social el importe de las cuotas obrero patronales.

IV.- Proporcionar al Instituto los elementos necesarios para precisar la existencia, naturaleza y cuantía de las obligaciones a su cargo establecidas por esta ley, decretos y reglamentos respectivos.

V.- Facilitar las inspecciones y visitas domiciliarias que practique el Instituto, las que se sujetarán a lo establecido por esta ley, sus reglamentos y el Código fiscal de la Federación y,

VI.- Cumplir con las demás disposiciones de esta ley y sus reglamentos.

En la fracción No. I del artículo 19 menciona como obligación efectuar modificaciones de salario, debo hacer mención que esta obligación surge generalmente al haber aumentos salariales. En la mayoría de las empresas, estos aumentos son de acuerdo a los aumentos anuales de salarios dictados por la Comisión de Salarios Mínimos, en cuyo caso debe hacerse la modificación en el primer mes del año para que las nuevas emisiones de liquidaciones contemplen dicha modificación.

El importe de las cuotas obrero-patronales señaladas en la fracción III del artículo 19, deben liquidarse en los plazos que dicta el I.M.S.S. debiendo hacerse el pago bimestralmente.

Habitualmente los calendarios para pagos de liquidaciones dan como plazo para el pago quince días después de que vence el bimestre.

El pago fuera del plazo estipulado traerá como consecuencia, el cobro de la liquidación mas recargos, según lo contempla el código fiscal de la Federación. Y que para el año de 1983 será de 5.25.¢ mensual.

FECHA EN LA QUE LA AGENCIA EFECTUARA SUS PAGOS DEL  
I. M. S. S.

<u>LIQUIDACION CORRESPONDIENTE A:</u>		<u>LIMITE PARA FECHA DE PAGO</u>
1o. BIMESTRE	ENERO FEBRERO	15 DE MARZO
2o. BIMESTRE	MARZO ABRIL	15 DE MAYO
3o. BIMESTRE	MAYO JUNIO	15 DE JULIO
4o. BIMESTRE	JULIO AGOSTO	15 DE SEPTIEMBRE
5o. BIMESTRE	SEPTIEMBRE OCTUBRE	15 DE NOVIEMBRE
6o. BIMESTRE	NOVIEMBRE DICIEMBRE	15 DE ENERO

Después de efectuar el pago del bimestre deberá efectuarse un "Volante-Comprobante" que será turnado a contabilidad para el registro en gastos. Esto es con la finalidad de conservar todas las copias de liquidaciones ya pagadas en un solo archivo destinado al I.M.S.S., ya que en algunas Agencias de Viajes, meten a los

archivos de contabilidad, las copias de liquidaciones como comprobantes de gastos; y en el caso de una revisión por parte del ----- I.M.S.S., no se encuentra toda la documentación en orden y para su rápida revisión.

#### 7.- CAMARA DE COMERCIO

Otra de las Dependencias que tienen que ver con la Agencia de Viajes es la Cámara de Comercio de la Ciudad de México a la cual - están afiliadas la mayoría de las empresas comerciales y de servicios.

La Cámara de Comercio tiene en los primeros artículos de sus estatutos cual es el objeto y funciones que realiza. El objeto es agremiar al comercio organizado con la finalidad de protegerlo y - prestarle servicios de asesoría para el mejor desarrollo de sus -- funciones.

Al hacer la apertura de una Agencia de Viajes se hace el registro ante la Cámara; allí mismo se llena la solicitud y se paga una cuota que ampara la licencia como socio durante el año. La base para calcular la cuota, es casi siempre el monto del capital -- contable, capital social ó sobre el activo total. En caso de que - se trate de renovación como socio, nueva creación ó pérdida del -- ejercicio fiscal respectivamente.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial es la que controla actualmente a todas las Cámaras, es por esta razón que cuando un socio no paga su cuota anual los dirigentes de la Cámara recurren a esta Secretaría para que sea ésta la que exija al socio - el pago; en caso de que la empresa no atienda la requisición de pago, esta Secretaría la turna a la Secretaría de Hacienda para que ésta efectúe el cobro de la sanción. Lo que no exime la necesidad de efectuar el pago como socio.

#### 8.- ASOCIACION MEXICANA DE AGENCIAS DE VIAJES. A.M.A.V.

Esta Asociación agrupa a todas las Agencias de Viajes con la finalidad de proteger los intereses de esta parte del turismo.

Su registro se hace al inicio de las operaciones y su membresía deberá ser liquidada año con año.

Es importante el hecho de inscribirse en esta Asociación, ya que permite estar actualizado de los problemas, orientaciones, y nuevas políticas relacionadas con el turismo.

#### 9.- IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.

Al incluir dentro de la tesis el tema fiscal entendemos bien que no hay alguna innovación importante, como no pueda ser la presentación y el afán de abarcar en unas cuantas cuartillas la panorámica fiscal que tiene una Agencia de Viajes.

Al abordar el tema de impuesto al valor agregado e impuesto -- sobre la renta es doblemente difícil, ya no hablemos de la innovación sino el hecho de tratar de resumir ó compilar la información más relevante que tienen para la empresa estas dos leyes.

Así pues nos conformaremos con tratar de explicar las obligaciones más importantes que debe cumplir toda Agencia para no caer fuera de la ley.

El impuesto al valor agregado fué dado a conocer en México para su estudio en enero de 1979 y fué aplicado a partir del 01 de enero de 1980, éste impuesto es un impuesto de carácter federal y lo recauda la Tesorería del Distrito Federal a través de la Dirección del Impuesto al Valor Agregado antes Ingresos Mercantiles.

Esta Dirección es la que se encarga del control de este impuesto mediante la Tesorería. En el año de 1977 estando como Tesorero el Dr. Laris Casillas, tuvo entre sus innovaciones mas importantes el desconcentrar los servicios que brindaba la Tesorería con la finalidad de facilitar el pago de impuestos, así fué como aparecieron las Receptorías del D.F., en las que se efectúa todo lo concerniente a este impuesto.

Los sujetos, el objeto y la tasa del I.V.A. están señalados en el artículo No. 1 de esta ley, así como la repercusión, acreditamiento y forma de trasladarlo.

Es importante la transcripción íntegra de este artículo:

#### CAPITULO I

#### DISPOSICIONES GENERALES

#### ARTICULO 1.-

#### SUJETOS DEL IMPUESTO

Están obligados al pago del impuesto al valor agregado establecido en esta ley, las personas físicas y las morales que, en Territorio Nacional, realicen los actos ó actividades siguientes:

#### OBJETO DEL IMPUESTO

- I Enajenen bienes
- II Presten servicios independientes
- III Otorgen el uso ó goce temporal de bienes
- IV Importen bienes y servicios

### TASA DE IMPUESTO

El impuesto se calculará aplicando a los valores que señala esta ley, la tasa del 15%. El valor agregado en ningún caso se considerará que forma parte de dichos valores.

### REPERCUSION DEL IMPUESTO

El contribuyente trasladará dicho impuesto, en forma expresa y por separado a las personas que adquieran los bienes, los usen ó gocen temporalmente, ó reciban los servicios. Se entenderá por traslado del impuesto el cobro ó cargo que el contribuyente debe hacer a dichas personas de un monto equivalente al impuesto establecido en esta ley.

### ACREDITAMIENTO DEL IMPUESTO

El contribuyente pagará en las oficinas autorizadas la diferencia entre el impuesto a su cargo y el que le hubieron trasladado ó el que el hubiese pagado en la importación de bienes ó servicios, siempre que sean acreditables en los términos de esta ley.

### FORMA DE TRASLADARLO

El traslado del impuesto a que se refiere éste artículo no se considerará violatorio de precios y tarifas incluyendo las oficiales.

Intentar hablar de la ley de I.V.A. sin la ley de I.S.R. es casi imposible debido a la vinculación que existe entre ambas; por ésta causa al intentar explicar el funcionamiento del I.V.A. caeremos en ocasiones dentro de la ley del I.S.R.

### APERTURA

Si es el caso de una Agencia de Viajes que inicia operaciones deberá darse de alta en la Receptoría que le corresponda a su domicilio, no sin antes haber pasado a la Oficina Federal de Hacienda y a la Delegación Política.

Deberá llenarse el formato RRFC-I que corresponde al Registro Federal de Contribuyentes.

En la Oficina Federal de Hacienda regresan dos tantos de la solicitud de apertura selladas y con su R.F.C. con estas formas - se presenta en la Receptoría de la Delegación para la solicitud - de empadronamiento y para I.V.A.; estas mismas copias hacen las - veces de solicitud de empadronamiento retienen una y devuelven -- otra, anotando en rojo el número de empadronamiento y en azul el registro de oficialía de partes.

La presentación de apertura deberá efectuarse dentro de los 15 días del nacimiento de la Agencia, de acuerdo con lo dictado - en el artículo 6 del código fiscal de la Federación.

#### CUMPLIMIENTO AL PAGO DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

El cumplimiento para el pago de I.V.A. está explicado en el artículo 5 de la ley de I.V.A.

#### PAGOS PROVISIONALES DE IMPUESTO

Los contribuyentes efectuarán pagos provisionales mensuales - a más tardar el día 20 ó al siguiente día hábil, si aquel no lo - fuera, de cada uno de los meses de ése ejercicio. Mediante declara - ción que presentarán en las oficinas autorizadas. El pago pro - visional será la diferencia entre el impuesto que corresponda al - total de las actividades realizadas en el mes de calendario ante - rior a excepción de las importaciones de bienes tangibles, y las - cantidades por las que proceda el acreditamiento.

#### PRESENTACION DE DECLARACION ANUAL

El impuesto de . ejercicio, deducidos los pagos provisionales mensuales se pagará mediante declaración que se presentará ante - las oficinas autorizadas, dentro de los 3 meses siguientes al cie - rre del ejercicio.

Los contribuyentes del impuesto sobre la renta presentarán, además, con la declaración definitiva de este gravámen, un ejemplar de la declaración del impuesto al valor agregado, a que se refiere este párrafo.

#### VALOR GRABABLE EN LA PRESTACION DE SERVICIOS

Este es un tema que atañe directamente a la Agencia de Viajes y está contemplado en el primer párrafo del artículo 18 de la Ley I.V.A., éste reza lo siguiente:

Para calcular el impuesto tratándose de prestación de servicios se considerará como valor, el total de la contra prestación pactada, así como las cantidades que además se carguen ó cobren a quien reciba el servicio por otros impuestos, derechos, viáticos, gastos de toda clase, reembolsos, intereses normales ó moratorios, penas convencionales y cualquier otro concepto.

En cumplimiento a ésto el artículo 34 del reglamento de I.V.A dice:

#### Paquetes Turísticos:

Para los efectos del artículo 18 de la Ley, los contribuyentes que en un mismo contrato ofrezcan diversos servicios turísticos por una cuota individual preestablecida y por un tiempo determinado, deberán separar el valor de los servicios de transportación aérea y de los prestados en el país, del valor que corresponda a los que se presten en el extranjero.

El aspecto impositivo, es un tema coyuntural con el aspecto contable y en lo que refiere a I.V.A., podemos subrayar que según marca la ley de I.V.A., debe hacerse un registro por separado de las actividades que se realicen con este impuesto. En el capítulo precedente se explica de qué manera se realizará dicho registro.

Deberá verificar el Departamento Fiscal de la Agencia ó bien Contabilidad que se realicen los registros contables que tienen - deducibilidad para I.V.A. Los primeros 8 días del mes, para efectuar la declaración mensual I.V.A. Así como en el caso de que la Agencia de Viajes tenga comisionistas ésta deberá hacer una liquidación mensual para determinar cuales fueron las ventas de éstos - para otorgarles su comisión y el I.V.A. correspondiente.

El tema de los comisionistas de las Agencias de Viajes es un tema que debe tocarse en forma isoslayable debido a que la mayoría cae fuera de la ley.

En las Agencias de Viajes se les conoce como "contactos" a aquélla gente que promueve y vende los servicios de las Agencias - ganando una comisión por este servicio.

El problema tiene dos aspectos que son:

Primero:

Estos contactos cuando prestan sus servicios a una sola -- Agencia, en rigor son empleados, a los que debería dársele las -- prestaciones que marca la ley. Esto es; percibir un sueldo, estar asegurados, retenersele sus impuestos, derecho a vacaciones, aguinaldo y demás prestaciones que otorgue la Agencia a sus demás empleados. Lo cual no sucede.

Segundo:

En caso de que estos "contactos" brinden sus servicios a -- otras Agencias entonces debe existir un contrato de comisión mercantil y en éste supuesto la Agencia deberá darle la comisión mas el I.V.A para que el comisionista la entere, lo que tampoco sucede. Esto convierte en responsable solidario a la Agencia de Viajes.

Por último para cerrar lo relativo a I.V.A. en enero de 1983 las Agencias recibieron una circular en la que se indica que pue-

den efectuar sus pagos de I.V.A. ante los Bancos en una forma especial que otorgarán las Instituciones de Crédito para abreviar - un poco más el trabajo de las Agencias de Viajes. (18)

### Delegaciones del Distrito Federal

#### Apertura

Ante las Delegaciones del Distrito Federal debe solicitarse en la oficina de licencias la "Licencia de Funcionamiento" sin la cual no se pueden iniciar operaciones.

Los requisitos para obtener esta licencia son:

- 1.- Cédula de empadronamiento ó acta en Tesorería.
- 2.- Visto bueno de planificación.
- 3.- Visto bueno de bomberos.
- 4.- Licencia Sanitaria (metálica y tarjetones vigentes).
- 5.- Contrato de Arrendamiento ó comprobante predial.
- 6.- Certificado de no adeudo
- 7.- Personas morales: copia certificada de la escritura --- constitutiva.

(18) HASTA EL MES DE OCTUBRE DE 1983 AUN NO APARECIAN DICHAS FORMAS.

Haciendo un pequeño comentario a estos requisitos que pide la Delegación es conveniente sobre todo el punto No. 2; ya que este visto bueno de planificación solo se obtiene después de haber presentado el plano de ubicación del negocio para verificar si no está dentro de la zona prohibida por el plano de desarrollo urbano de cada Delegación.

#### 10.- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Toda Agencia de Viajes instalada en Territorio Nacional es causante de este impuesto. Según señala el artículo I de esta ley.

#### APERTURA

Cuando una Agencia intenta iniciar sus servicios tiene la obligación de inscribirse ante una Oficina Federal de Hacienda dependiente de la Secretaría de Hacienda; solicitando su inscripción en el R.F.C. para lo cual necesita la siguiente documentación:

- 1.- Llenar la forma H-ISR-1 en ocho tantos, que corresponde a la solicitud de Registro Federal de Contribuyentes.
- 2.- Copia certificada de la escritura constitutiva de la Sociedad
- 3.- Contrato de arrendamiento ó comprobante predial.
- 4.- Autorizar los libros de contabilidad cuando menos cinco; diario, mayor, inventarios y balances, actas de asamblea y el de aplicación de utilidades.

Una vez efectuado este trámite se acude a la Delegación Política para solicitar la licencia de funcionamiento y posteriormente la inscripción de I.V.A.

Es importante mencionar que en ocasiones hay que acudir primeramente a la Delegación Política, para solicitar la licencia de funcionamiento; porque en ocasiones en algunas Oficinas Federales de Hacienda no quieren iniciar el trámite, hasta tener licencia de funcionamiento.

Existen como en el caso de I.V.A. 15 días para efectuar este trámite.

Obligaciones que debe cumplir una Agencia de Viajes que ya está funcionando.

Entre las obligaciones principales se cuentan:

- 1.- Deberá efectuar una declaración anual los tres meses siguientes al cierre de su ejercicio. Según lo indica el artículo 10 de esta ley.
- 2.- Deben efectuarse tres pagos provisionales a cuenta del impuesto anual a más tardar el día 15 ó al siguiente día hábil si éste no lo fuere, de los meses 5o., 9o., y 12o., de su ejercicio. Articulado lo anteriormente expuesto en el artículo 12 de la ley de I.S.R.
- 3.- Llevar el registro de las operaciones del negocio mediante una contabilidad de estos, así como efectuar un estado de posición financiera anual según lo marca el artículo 58 fracción I y VII.

11.- IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO

Este impuesto de carácter federal, deberá ser pagado por todas aquellas empresas que tienen personal subordinado, llámese

éste, administrador, empleado u obrero.

El origen de esta disposición lo contempla la ley de I.S.R. -- en su título IV de las personas físicas, capítulo I referente a -- los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado: artículos 78, 79, 80, 81, 82, 83, 139, 140, 141, 142, y 143.

Se efectuarán pagos provisionales a cuenta del impuesto anual mensualmente teniendo como plazo para su presentación hasta el día 15 ó el siguiente hábil si aquel no fuere, del mes siguiente, del período anotado en la declaración.

Este detalle se desglosará en las formas fiscales H.I.S.R.2.

La declaración anual se presentará a más tardar el 31 de marzo de cada año, teniendo que llenar las formas H.I.S.R. 90 y H.I.S.R. 91.

#### Infonavit

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores fué creado en el sexenio del Presidente Lic. Luis Echeverría Alvarez, su función sería el crear un fondo para la construcción de la vivienda de los trabajadores.

Iniciando en 1972, la obligación por parte de las empresas, de dar el 5% del sueldo de los trabajadores en aportaciones bimestrales. Esta obligación sigue vigente.

Esta aportación se presenta en las mismas formas que para pagos del impuesto sobre productos del trabajo (HISR2) con la única variante que el pago es bimestral lo mismo sucede con la declaración anual (H.I.S.R. 90 y H.I.S.R. 91).

En la actualidad, el infonavit; está mandando una relación de las aportaciones hechas desde 1972, en las que ha la obligación de hacer una conciliación con nuestras liquidaciones. Teniendo -- que conciliar en los formatos E.C.1, E.C.2. y E.C.3.

12.- CALENDARIO DE OBLIGACIONES FISCALES:

Este calendario supone operaciones de una empresa que inicia su ejercicio del 1o. de enero y termina el 31 de diciembre.

	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
<b>SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.</b> Dir. Gral. de Estadística. Presentación: Todo el mes.												
<b>SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA.</b> Presentación: Cada dos años												
<b>I.M.S.S.</b> Presentación: 15 días después de terminado el bimestre.												
<b>CAMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MEXICO.</b> Presentación: en Enero de cada año y Febrero con recargos.												
<b>ASOCIACION MEXICANA DE AGENCIAS DE VIAJES.</b> Presentación: Año con año.												
<b>I.V.A.</b> Presentación: Mes con mes, plazo: 20 días del mes siguiente ó el siguiente si aquel no lo fuere. Anual Marzo 31.												
<b>IMPUESTOS SOBRE LA RENTA.</b> Presentación: Mayo 1o. anticipo, Sept. 3o. anticipo y Dic. 3o. anticipo, plazo: 15 días del mes; del anual Marzo 31.												
<b>I.S.P.T.</b> Presentación: Mensualmente, plazo: 15 días del mes siguiente ó el siguiente si aquel no lo fuere. Anual Marzo 31.												
<b>IMPROMAVIT.</b> Presentación: Bimestral, Plazo: 15 días del mes siguiente ó al otro día si aquel no lo fuere. Anual Marzo 31.												

CAPITULO IV.

=====

C A S O P R A C T I C O

4.- CASO PRACTICO.

Es imposible poder valorar y aquilatar un trabajo, que aun que fué realizado prácticamente, es presentado ahora en un marco sustancialmente teórico.

Esta es la premisa inquietante, que nos obligó a incluir en este trabajo de tesis, una sección que aunque fuera poco extensa, corroborara la funcionalidad de nuestra organización.

A continuación se operan contablemente algunos casos recurrentes en este tipo de empresa.

- 1.- Venta de un boleto de Aeroméxico ó Mexicana de Aviación para vuelo nacional, que tiene el número de boleto 5-3416789 con valor de \$6,750.; I.V.A. \$675.00; DUA \$300.00 comisionable al 10% .

- I A -

<u>Cuentas por cobrar</u>	\$7,725.00	
<u>Comitentes Líneas Aéreas</u>		
Aeroméxico		\$6,948.75
<u>Comisiones Ganadas</u>		675.00
<u>I.V.A. Traslado</u>		101.25
	<u>\$7,725.00</u>	<u>\$7,725.00</u>

\*Este asiento registra lo que corresponde a la Línea Aérea descontándole nuestra comisión y el I.V.A. por la misma comisión\* "Asentado en póliza de diario".

Este movimiento se efectúa diariamente una vez que se tienen todas las cuentas por cobrar, con la finalidad de conocer en forma diaria cual es nuestra ganancia, y cuanto debemos a la Línea Aérea.

- 1 B -

<u>Bancos</u>	\$7,725.00	
<u>Cuentas por cobrar</u>		\$7,725.00
	<u>\$7,725.00</u>	<u>\$7,725.00</u>

\*Este asiento registra la entrada al Banco de la cuenta por cobrar. Este movimiento supone que es una operación de contado\*  
"Asentado en póliza de Ingreso".

En nuestro capítulo II implantamos que este movimiento es diario, recabando la cantidad íntegra cobrada de las CXC para depositarla al día siguiente.

- 1 C -

<u>Comitentes Líneas Aéreas</u>	\$6,948.75	
Aeroméxico		
<u>Bancos</u>		\$6,948.75
	<u>\$6,948.75</u>	<u>\$6,948.75</u>

\*Este asiento se registra al momento de pagar a la Línea Aérea\*  
"Asentado en Póliza de Egreso".

2.- Venta del boleto anterior, agregando la reservación del Hotel y pago de una noche, según costumbre. El Hotel comisiona al 10% y el valor es de \$1,500.00 por día.

- 2 A -

<u>Cuentas por cobrar</u>	\$9,225.00	
<u>Comitentes Líneas Aéreas</u>		\$6,948.75
Aeroméxico		
<u>Comisiones Ganadas</u>		675.00
<u>I.V.A. Traslado</u>		101.25
<u>Hoteles Nacionales</u>		<u>1,500.00</u>
"Fiesta Tortuga Aca"		
	<u>\$9,225.00</u>	<u>\$9,225.00</u>

- 2 B -

<u>Bancos</u>	\$9,225.00	
<u>Cuentas por cobrar</u>		\$9,225.00
<u>"Asentado en póliza de ingreso"</u>		
	<u>\$9,225.00</u>	<u>\$9,225.00</u>

\*Este asiento es igual al número 1, con la peculiaridad que se acredita al Hotel reservado\*. "Asentado en póliza de diario".

- 2 C -

<u>Comitentes Líneas Aéreas</u>	\$6,948.75	
Aeroméxico		
<u>Hoteles Nacionales</u>	1,500.00	
" Fiesta Tortuga Aca "		
<u>Bancos</u>		\$8,448.75
	<u>\$8,448.75</u>	<u>\$8,448.75</u>

\*Este asiento se efectúa cuando llega el momento de pagar el reporte nacional a Líneas Aéreas, se incluye también el pago al Hotel por la reservación de un día de estancia\*.

El momento del pago a Líneas Aéreas y Hotel puede no ser el mismo; pero incluimos el asiento para que se vea como operación. "Registrado en póliza de egreso".

- 2 D -

Falta registrar la comisión que nos dá el Hotel por la intermediación entre el cliente y la Cadena Hotelera, pero ésta no la registramos ya que en ocasiones el Hotel no manda la Comisión, o la manda seis ó siete meses después.

En caso de que se quisiera registrar; sería exclusivamente en cuentas de orden para tenerlo presente, pero no para que afecte nuestros movimientos fiscal-contables.

3.- Venta de un boleto de Aeroméxico ó Mexicana de Aviación para vuelo nacional que tiene el número de boleto 5-3416789 con valor de \$6,750.00; I.V.A. \$675.00; DUA \$300.00; comisionable a la Agencia al 10% y vendida por un promotor de ventas de la Agencia con una comisión al 3% expidiendo el promotor recibos de honorarios.

- 3 A -

<u>Cuentas por cobrar</u>	\$7,725.00	
<u>Comitentes Líneas Aéreas</u>		\$6,948.75
Aeroméxico		
<u>Comisiones Ganadas</u>		675.00
<u>I.V.A. Traslado</u>		101.25
	<u>\$7,725.00</u>	<u>\$7,725.00</u>
<u>"Póliza de Diario"</u>		

- 3 B -

<u>Bancos</u>	\$7,725.00	
<u>Cuentas por cobrar</u>		\$7,725.00
	<u>\$7,725.00</u>	<u>\$7,725.00</u>
<u>"Póliza de Ingreso"</u>		

- 3 C -

<u>Comitentes Líneas Aéreas</u>	\$6,948.75	
Aeroméxico		
<u>Bancos</u>		<u>\$6,948.75</u>
	<u>\$6,948.75</u>	<u>\$6,948.75</u>
<u>"Póliza de Egreso"</u>		

Estos asientos como se ve son idénticos al asiento número 1 y la peculiaridad es la comisión del promotor de ventas, el asiento se ejecuta a continuación.

- 3 D -

<u>Comisiones Pagadas</u>	\$ 231.75	
Pedro Sánchez. Promotor No. 16		
<u>I.V.A. Traslado</u>	54.76	
<u>Bancos</u>		<u>\$ 266.51</u>
	<u>\$ 266.51</u>	<u>\$ 266.51</u>
<u>"Póliza de Egreso"</u>		

- 4.- Venta de un boleto internacional sencillo México-San Francisco de "Panam" con No. IT-43 1920 con valor de \$50,000.00, --- I.M.P. \$400.00 DUA \$500.00 comisionable al 9% y la obligación de pagar I.V.A. sobre la comisión.

- 4 A -

<u>Cuentas por cobrar</u>	\$50,900.00	
<u>Comitentes Líneas Aéreas</u>		<u>\$45,631.85</u>
Inter-"Panam"		
<u>Comisiones Ganadas</u>		<u>4,581.00</u>
<u>I.V.A. Traslado</u>		<u>687.15</u>
	<u>\$50,900.00</u>	<u>\$50,900.00</u>

"Póliza de Diario"

- 4 B -

<u>Bancos</u>	\$50,900.00	
<u>Cuentas por cobrar</u>		\$50,900.00
<u>"Póliza de Ingreso"</u>	<u>\$50,900.00</u>	<u>\$50,900.00</u>

- 4 C -

<u>Comitentes Líneas Aéreas</u>	\$45,631.85	
"Panam"		
<u>Bancos</u>		\$45,631.85
<u>"Póliza de Egreso"</u>	<u>\$45,631.85</u>	<u>\$45,631.85</u>

Este movimiento contable no tiene complicación alguna, ya que se efectúa el movimiento del asiento número uno; y tiene, como única diferencia que el boleto es internacional.

Al llegar el estado de cuenta para pago de boletos internacionales llamado B.S.P. debe verificarse para comprobar que están cargando a nuestra cuenta los movimientos correctos.

La elaboración de las pólizas de diario, ingreso y egreso deben ser realizadas en forma diaria, el pase a libros auxiliares también; pudiendo hacer el registro a diario y mayor semanalmente ó quincenalmente, según convenga y dependiendo la necesidad de información.

- 5.- Venta de un boleto internacional México-San Francisco de "Panam" con No. IT.-421920 con un valor de \$50,000.00, IMP. \$400.00 DUA \$500.00 comisionable al 9% y la obligación de pagar I.V.A. sobre la comisión; además, venta de un paquete turístico comprado a la Cia. "YORK TOUR" que cobrará \$25,000.00, lo vendemos en \$27,500.00 comisionable además al 10%.

- 5 A -

<u>Cuentas por cobrar</u>	\$78,400.00	
<u>Comitentes Líneas Aéreas</u>		\$45,631.85
<u>Comitentes Operadores Terrestres</u>		25,000.00
<u>Comisiones Ganadas</u>		7,081.00
<u>I.V.A. trasiadado</u>		687.15
	<u>\$78,400.00</u>	<u>\$78,400.00</u>

- 5 B -

<u>Bancos</u>	\$78,400.00	
<u>Cuentas por cobrar</u>		\$78,400.00
	<u>\$78,400.00</u>	<u>\$78,400.00</u>

- 5 C -

<u>Comitentes Líneas Aéreas</u>	\$45,631.85	
<u>Comitentes Operadores Terrestres</u>	25,000.00	
<u>Bancos</u>		\$70,631.85
	<u>\$70,631.85</u>	<u>\$70,631.85</u>

- 5 D -

Falta registrar la comisión que nos dá el Operador Terrestre - por la intermediación entre el cliente y aquéllos.

El procedimiento lo explica el asiento No. "2D"

67- Pago de sueldos de la quincena; pago de publicidad para la excursión "Tierra Santa"; pago de comisiones a nuestros promotores; gastos de papelería; pago de teléfono y luz; todos estos gastos con I.V.A.

<u>Gastos de venta y admon.</u>		\$90,000.00	
sueldos	\$40,000.00		
publicidad	15,000.00		
comisiones pagadas	15,000.00		
artículos de papelería	10,000.00		
diversos	10,000.00		
<u>I.V.A. acreditable</u>		3,500.00	
<u>Cuentas por pagar</u>			\$88,500.00
<u>Retenciones de I.S.R.</u>			2,500.00
<u>Retenciones de I.M.S.S.</u>			2,500.00
		<u>\$93,500.00</u>	<u>\$93,500.00</u>

"Póliza de Diario"

\* ESTOS EJEMPLOS SON HIPOTETICOS Y POR LO TANTO NO MENCIONAMOS EN LOS ASIENTOS VALORES REALES EN LO TOCANTE A: COMISIONES, PORCIONES TERRESTRES, PORCION AEREA, I.V.A., RETENCIONES\*.

CAPITULO V

-----

C O N C L U S I O N

## CAPITULO V

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

Después de haber realizado nuestro trabajo de tesis, en algunas de las Agencias de Viajes a las que tuvimos oportunidad de acudir, podemos decir que desafortunadamente éstas no contemplan para el ejercicio de sus funciones una estructura formal debidamente constituida, la cual se puede desarrollar utilizando las herramientas que la Administración ofrece.

Cabe señalar que los pocos controles y procedimientos de trabajo que utilizan son realmente rudimentarios y únicamente están enfocados a la relación que guardan con los prestadores de servicios turísticos, sin que tampoco se contemple la necesidad de tener un adecuado sistema contable que permita a la Agencia conocer la situación que prevalece en la misma y por lo tanto caer en la incapacidad de una adecuada toma de decisiones.

Este desquiciamiento en la estructura interna de las Agencias de Viajes, obedece principalmente a que las personas que dirigen actualmente este tipo de empresas se han formado empíricamente.

Estamos seguros que los sistemas administrativos y contables que hemos señalado, pueden eliminar las deficiencias que tienen las Agencias en este momento. Además pueden servir como un modelo para aquéllas personas interesadas en conocer, estudiar, instalar ó reorganizar una Agencia de Viajes, la cual puede fomentar y bienutilizar el turismo en México para beneficio propio y del País.

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

BIBLIOGRAFIA CAPITULO I

=====

- 1.- "El Proceso Administrativo"  
José Antonio Fernández Arena.  
Ed. Herrero Hnos.  
México. 1980.
- 2.- "Administración por Objetivos"  
George S. Odiorne.  
Ed. Limusa.  
México. 1982.
- 3.- "Administración de Recursos Humanos"  
Fernando Arias Galicia (Coordinador)  
Ed. Trillas.  
México. 1979.
- 4.- "La Auditoría Administrativa"  
José Antonio Fernández Arena.  
Ed. Diana.  
México. 1982.
- 5.- "Las Relaciones Públicas"  
Jorge Ríos Szalay.  
Ed. Trillas.  
México. 1983.
- 6.- "La Empresa y sus Relaciones Públicas"  
F. Rodarte Fernández.  
Ed. Limusa  
México. 1981.

BIBLIOGRAFIA CAPITULO II

=====

- 1.- "Contabilidad Intermedia"  
Elías Lara Flores.  
Ed. Trillas  
México. 1979.
  
- 2.- "Contabilidad Segundo Curso"  
Marcos Sastrías  
Ed. Esfinge  
México. 1981.
  
- 3.- "Contabilidad General"  
Maximino Anzures.  
Ed. Planeta  
México. 1973.

### BIBLIOGRAFIA CAPITULO III

-----

- 1.- Código de Comercio y Leyes Complementarias  
"Ley General de Sociedades Mercantiles"  
Ed. Porrúa, S.A.  
México. 1983.
- 2.- Ley Federal de Turismo  
Publicaciones Administrativas y Contables, S.A.  
México. 1983.
- 3.- Ley Federal del Trabajo.  
Ed. Porrúa, S.A.  
México. 1983.
- 4.- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social  
Ed. Porrúa, S.A.  
México. 1983.
- 5.- Ley del Impuesto al Valor Agregado y  
Reglamento Breviario Fiscal.  
Ed. Themis  
México. 1983.
- 6.- Ley del Impuesto sobre la Renta y  
Reglamento Breviario Fiscal.  
Ed. Themis.  
México. 1983.
- 7.- Código Fiscal de la Federación  
Breviario Fiscal  
Ed. Themis  
México. 1983.