



301802  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO 1

ESCUELA DE ADMINISTRACION CON ESTUDIOS 2ej  
INCORPORADOS A LA U. N. A. M.

# LA ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS TURISTICAS

Seminario de Investigación Administrativa  
TRABAJO QUE PRESENTA:  
**JUAN BALTAZAR GONZALEZ**

PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

ASESOR: Cat. Dr. y C. P. Salvador Mercado H.

MEXICO, D. F.

1995



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**MI AGRADECIMIENTO :**

**A mis padres, ausentes, que me enseñaron el camino de la -- Escuela.**

**A mi esposa, ISABEL compañera leal, que siempre me ha alentado en el - andar de mis caminos.**

**A mis hijos ALAN ALDO y ARTURO, futuros caminantes de la vida, que con su sonrisa me inyecta-- ron energía en la cuesta arriba.**

**A Dios que siempre ilumina mi camino y mi mente para entender con clari-- dad las lecciones de la vida.**

## C O N T E N I D O

### INTRODUCCION

CAP. I	EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	12
CAP. II	ADMINISTRACION DE HOTELES .....	22
CAP. III	ADMINISTRACION DE RESTAURANTES ...	61
CAP. IV	ADMINISTRACION DE DE BARES Y - CENTROS NOCTURNOS .....	94
CAP. V	ADMINISTRACION DE AGENCIAS DE- VIAJES .....	122
CAP. VI	ADMINISTRACION DEL TRANSPORTE- TURISTICO .....	146
CAP. VII	ADMINISTRACION DE CENTROS VACA- CIONALES .....	181
CAP. VIII	LAS FINANZAS Y LA ADMINISTRA- CION TURISTICA .....	206

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

## P R O L O G O

Uno de los temas de actividad económica que más se discute en la actualidad, es el turismo. Estas discusiones van desde los aspectos generales, tales como su verdadera importancia y prioridad en los programas de inversión y desarrollo económico nacional y regional, hasta sus ventajas y desventajas en los aspectos sociales, culturales, económicos y urbanos en la comunidad que visita; su importancia en la captación y retención de divisas que propicia el turismo nacional que sale de su país; hasta las discusiones de temas específicos, como son las políticas aeronáuticas en sus aspectos de tarifas, frecuencias, rutas, equipos competitivos, etc., y precios de hoteles, restaurantes, centros de esparcimiento, taxis, lanchas, excursiones, etc., así como las formas de presentar, promover y motivar a los turistas para que afluyan a un determinado país, zona o centro.

En esta breve exposición, deseáramos plantear - por lo menos, ciertas consideraciones y elementos de juicio que permitan centrar las discusiones en los puntos claves.

Estas interrogantes son a nuestro juicio:

¿Qué es el turismo?

¿Cuáles son sus perspectivas? Y en lo referente a ¿Cómo debe desarrollarse?

Una parte medular del problema de discutir la actividad turística, es la de definir qué es. Existen muchas definiciones al respecto y no pretendemos aquí hacer otra aportación sucinta y sustanciosa que pretenda cubrir todas las motivaciones, actividades y procesos que en forma tan variada integran lo que es el turismo.

Es preferible hacer una comparación burda pero ilustrativa, que pueda ayudarnos a tratar los distintos componentes de un marco general.

Por esto sugerimos comparar por un momento al turismo con un producto de consumo, no duradero, no indispensable que se adquiere por el consumidor, o sea, el turista, cuando éste dispone de tiempo, el deseo y los recursos suficientes para decidir adquirir dicho producto.

Si enfocamos el turismo en esta forma, visualizaremos mejor cómo se desarrolla y que papel juegan en el producto final los distintos componentes.

El producto final que se ofrece al consumidor es la suma de los recursos naturales de un país, región o zona, adicionados por inversiones públicas en infraestructura, tales como agua, drenaje, caminos, aeropuertos, electricidad, teléfonos, etc., e inversiones privadas en hoteles, restaurantes, lavanderías, panaderías, tiendas, lanchas, campos de golf, centros de esparcimiento, etc., complementados por el factor humano, social y político que se refleja en la población y los servicios de migración aduana y transporte y en todas las personas que tienen contacto e intervención con el turista.

La conjunción de estos elementos forma el todo, que ofrecido y promovido en un paquete integral y atractivo a precio razonable y con una imagen suficientemente distinta y agradable, motive al consumidor a adquirir este -- producto en vez de otros miles de productos que, en el mismo campo, compitan para atraer su atención y preferencia.

El mercado para estos productos es variado y creciente, tanto a nivel nacional como mundial y a medida que aumenta el tiempo disponible de ocio y los ingresos discretivos (es decir, aquellos que después de cubrir los gastos indispensables, quedan susceptibles de ser empleados -- en diversiones, viajes o artículos no necesarios); abarcan un mayor número de personas en México y en el mundo.

El turismo es un conjunto que adquiere la familia en grupo o segmentada. Los padres o los solteros; los jóvenes o los viejos, el multimillonario o el trabajador, el especialista o el de gustos universales, en fin, todo ser humano puede buscar su disfrute al grado que el turismo se convierte en un producto de uso tan extendido y di-



5  
verso, que es necesario producirlo en distintos paquetes, tamaños, precios y formas, orientando cada uno a segmentos, regiones y grupos bien identificados.

El turismo en México debe considerarse como una fuente inagotable de riquezas ya que cuenta con recursos naturales de playas, lagos, ciudades y poblados prehispánicos, coloniales y modernos de lo más variado. Dispone de una población gentil, hospitalaria, segura de sí misma y por tanto dispuesta a recibir cordialmente al visitante, sea nacional o extranjero. Su ubicación geográfica en relación a los principales centros generadores de turismo extranjero es excelente. Dispone también de una infraestructura en caminos, electricidad, aeropuertos, ferrocarriles, teléfonos, etc., extensa y suficiente para capitalizar al máximo mediante una administración sana en los sectores público y privado, esta actividad económica que es el turismo.

Conjugar estos sectores, el público con programas definidos de infraestructura, publicidad, promoción, -

vigilancia, etc., y el privado mediante la aceptación y --  
aplicación del proceso administrativo en sus empresas, sig-  
nificaría proyectar una personalidad e imagen ampliando el  
atractivo del país ante un mercado mayor, así como también  
competir con mejores medios y productos en un mercado cada  
día mayor y competitivo, de atracciones turísticas mundia-  
les.

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

**La importancia de la Administración Científica, es vital en la actualidad, ya que ningún país, sin duda, puede alcanzar su pleno desarrollo económico, político y social si no aprovecha al máximo los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con que cuenta y no distribuye de manera equitativa sus ingresos entre sus habitantes.**

Ese desarrollo solo puede lograrse mediante la eficaz administración de esos elementos y de los organismos encargados para su manejo; lo prueban los países altamente desarrollados, como: E.E.U.U., Rusia, Japón, Alemania, etc.

De lo anterior se puede observar las consecuencias negativas cuando no se aproveche al máximo estos recursos, mediante una adecuada administración.

De acuerdo con recientes estudios, los estadísticas demuestran que durante los últimos años, de cada cien nuevos negocios aproximadamente cincuenta fracasan en el curso de los dos primeros años de operación, a los cinco años solo una tercera parte permanece. De estos últimos es de donde salen las grandes empresas que constituyen las fuentes de riqueza y de trabajo.

En un estudio realizado en 1970\* se demostró que nueve de diez fracasos en los negocios se deben a mala administración. A continuación se listan las fallas más frecuentes:

Incompetencia	49 %
Experiencia desequilibrada	18 %
Falta de preparación teórica	12 %
Falta de experiencia práctica	11 %
T o t a l	90 %

\* Revista del Banco de Comercio, S.A.

El 10 % restante se debe principalmente a causa de recursos financieros.

Hay que aclarar que no todos los negocios que sobreviven están bien administrados, y muchos solo subsisten debido a condiciones ideales de mercado o gracias a sus relaciones; operan con gran desperdicio de recursos, y al desaparecer esas condiciones ideales fracasan y se ven forzados a cerrar sus puertas irremediamente.

Por tal motivo se enfocará esta investigación, principalmente a la administración que se aplica en las empresas turísticas, para que aunada a la administración aplicada en el sector público con una estrecha y eficaz coordinación entre las entidades federativas, organismos y empresas del sector público, incluyendo la Secretaría de la Presidencia, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Obras Públicas, Secretaría del Patrimonio Nacional, Secretaría de Marina, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Recursos Hidráulicos, así como empresas descentralizadas: Petróleos Mexicanos. Comi-

sión Federal de Electricidad, Caminos y Puentes Federales de Ingresos, Aeronaves de México, etc., se logre capitalizar al máximo, los beneficios que puedan generar las corrientes turísticas.

Para lograr la coordinación que requiere la industria turística, del sector público y privado, el Departamento de Turismo, deberá actuar como organismo regulador de las empresas dedicadas a esta rama.

Por otra parte la Administración moderna dentro de las empresas de la iniciativa privada, deberá ser aplicada con mayor eficacia, debido a que los inversionistas tienen la oportunidad de vigilar más de cerca el desarrollo operacional de su negocio; por tal motivo deberá aplicarse adecuadamente la Administración, con objeto de capitalizar al máximo los elementos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de que dispone para lograr mejores resultados.

Esto aplicado en las empresas turísticas como lo

son: hoteles, restaurantes, bares, centros nocturnos, ---  
agencias de viaje, transportes, artesanías, etc., refleja-  
rá tanto al sector público como privado el logro de mejo-  
res resultados, y por lo tanto el desarrollo económico-so-  
cial del país, mediante la explotación de la industria tu-  
rística, y por ende proyectar una mejor imagen de sus pro-  
ductos y servicios, y lograr con esto un mayor mercado.

C A P I T U L O I



## C A P I T U L O I

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La necesidad que existe de aplicar la administración a las empresas turísticas, nos precisa dedicar un capítulo al proceso administrativo, el cual por su desarrollo complicado conviene estudiar individualmente sus elementos que lo forman, aunque nunca se debe perder de vista la forma en que se engranan unos con otros en dicho proceso.

Según el texto del Dr. y C.P. Salvador Mercado - Hernández "La Administración Aplicada", las etapas del proceso administrativo son las siguientes:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

**PLANEACION.-**

Esta consiste en escoger hechos para prever y formular actividades que se suponen necesarias para lograr notables resultados.

Integran la planeación:

a). **Objetivos.** - Estos son las metas hacia donde se quiere llegar o bien los resultados que se desean obtener.

b). **Políticas.** - Son normas de acción expresadas en forma verbal, escrita o implícita que son adaptadas por la alta gerencia y cuyo alcance repercute en toda la empresa, las segundas son usadas por los gerentes y supervisores de área, su alcance es muy restringido, se limita a un departamento.

c). **Procedimientos y Métodos.** - Procedimiento es una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo.

d). Método: Es la manera de efectuar una labor determinada tomando debidamente en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles, el gasto total de dinero, tiempo y esfuerzo.

e). Pronósticos.- Es el trabajo que realiza un gerente para calcular las posibilidades futuras.

f). Presupuestos.- Es el trabajo que realiza el gerente para asignar los recursos que se necesiten para lograr el objetivo inicialmente fijado.

#### ORGANIZACION.-

Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Existen la organización lineal o militar que es aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlati-

vas se transmite íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

Organización funcional consiste en asignarle a cada individuo el menor número posible de tareas distintas.

En ésta se aplica el principio de la especialización al máximo.

Organización lineal-staff; conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicas o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

En la organización se debe tomar en cuenta:

a) Autoridad y responsabilidad, la primera podemos definirla como la facultad o el derecho de actuar, demandar o de exigir acción de otras personas; la segunda se define como la obligación de una persona de desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asignen y que pue

dan expresarse en una lista de deberes, que debe existir para analizar tales deberes.

b) Localización, selección y adiestramiento de personal Administrativo, la gerencia, deberá recurrir a -- las fuentes de abastecimiento como lo son escuelas, bolsas de trabajo, anuncios en el periódico, etc., como primer paso para adquirir personal competente, seleccionándolo a través de solicitud de empleo, la entrevista y pruebas psicológicas; una vez seleccionado se procede a entrenarlo y capacitarlo para una mejor y más rápida adaptación a su -- puesto.

c) Coordinación en la reunión de esfuerzos para lograr el objetivo previamente establecido por la empresa.

#### DIRECCION.-

Dirigir es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización hechas por el jefe administrativo.

Los elementos de la Dirección son los siguientes:

1. Relaciones Humanas, es la integración del -- elemento humano, para el máximo aprovechamiento de su eficiencia mediante la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de relaciones satisfactorias entre todo el personal.

2. Facultad de mando, es el don de inducir a -- otros a que se esfuercen de buen grado para lograr un objetivo común.

3. Supervisión es la actividad de dirigir en un nivel organizado en las cosas en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia de una empresa se encuentran en contacto directo.

4. Comunicación es transmitir órdenes, instrucciones, recomendaciones y recibir informaciones, reportes, sugerencias y quejas; la comunicación puede ser verbal o por escrito, debiendo ser clara, precisa y oportuna.

5. Técnica de la Decisión, por lo general en la toma de decisiones estratégicas, que por su importancia requieren un estudio previo, deberá basarse en hechos, experiencias, intuición y autoridad, para evaluar las alternativas y decidir sobre la que más convenga.

Disciplina es para el trabajador un medio de comportamiento para su superación personal y no para frustrarlo, ya que se trata de estimular para que corrijan sus faltas, ya que la formulación y publicación de las medidas disciplinarias deberán ser preparadas previamente, analizadas, ejecutadas y evaluadas, para ser adoptadas por el trabajador con actitud positiva.

#### CONTROL.-

Es el proceso para determinar lo que se está -- llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

Los controles pueden ser por medio de la canti-



dad, calidad, costo y tiempo.

Para implantar un buen control deberá determinar se la norma o base, medir y juzgar lo que se ha hecho, comparar lo hecho con la norma o base, definiendo las diferencias que resulten, corrigiendo por último las desviaciones mediante remedio adecuado.

El trabajo se puede medir por tiempo o por datos estadísticos.

Para que el control sea lo más efectivo posible deberán desarrollarse normas de acción, políticas, procedimientos, etc., previamente vistos en la planeación.

En las empresas turísticas es recomendable la aplicación del proceso administrativo, aunque no necesariamente deba ser un licenciado en administración de empresas el que lo implante, ya que éste podrá asesorar únicamente en estos casos a los gerentes de cada negocio, que no consideren necesaria su contratación, debido al tamaño e importancia del mismo, pero que sí sean conscientes de los

beneficios que se puedan obtener a través del proceso administrativo.

## C A P I T U L O 11

## ADMINISTRACION DE HOTELES

### ANTECEDENTES.-

En síntesis la historia de la hotelería, se remonta hasta los griegos, los egipcios y algunos otros pueblos de la antigüedad que fueron los iniciadores, ya que existían hombres con mucha ambición de conocimientos, los cuales eran intercalados con hombres de otros pueblos remotos, para lo cual tenían que trasladarse de su lugar de origen al requerido para tal efecto. En el recorrido tenían que satisfacer sus necesidades de alimentación y dormitorio, encontrándose con pequeñas viviendas para las cuales tenían que solicitar hospedaje y alimentación, dando a cambio de ello, una retribución que consistía en trabajo físico.

Con el avance del tiempo nos encontramos que en

Francia y en Inglaterra se crearon los primeros mesones y posadas, las cuales aunque funcionaban en condiciones escasas de servicios y sin ninguna seguridad para el viajero y sus pertenencias.

En Inglaterra con la revolución industrial, a mediados del siglo XVIII, aproximadamente, fue cuando hubo una superación en el servicio y en la seguridad para los viajeros en dichos lugares.

Los norteamericanos fueron los que empezaron a desarrollar los mesones con más organización y técnica en comparación con otros países, creando el primer hotel con una capacidad de 73 cuartos con todos los servicios y condiciones no utilizadas para esa época, surgiendo con esto la creación de otros más en otros lugares.

En México, desde los primeros mesones en la época virreinal hasta que surgió el servicio del primer ferrocarril fue cuando surgieron los primeros hoteles, mejorando sus servicios, cuando las primeras corrientes viajeras-

de tipo turfstico se interesaron por nuestro país, allí -- por el año de 1920 aproximadamente.

Por lo tanto las reestructuraciones en los hoteles se reflejaba por las exigencias del viajero y así sucesivamente fueron naciendo nuevas ideas para el mejoramiento de la industria hotelera.

En 1922 se creó la asociación de propietarios y administradores de hoteles, desde esa fecha a la actual el desarrollo de los mismos en materia de planeación y organización ha cobrado impulso debido principalmente a los huéspedes, pues a medida que pasa el tiempo hay más exigencias que satisfacer, así como mejoramiento de servicio y atención. En fin debe existir un avance general para el mejoramiento total y general de la hotelería.

#### GENERALIDADES.-

Por lo general existen diversos tipos de hoteles tales como:

1. Por la estancia de sus huéspedes:

- a) de tránsito
- b) residenciales
- c) semirresidenciales

2. Por sus servicios:

- a) de plan americano
- b) de plan europeo
- c) de plan mixto

Los hoteles de tránsito se caracterizan por su -  
tarifa diaria y por lo general operan bajo el plan europeo.

Los hoteles residenciales fijan sus tarifas men-  
sualmente o anualmente. Por lo general se cobra por mes -  
adelantado, operando en muchos de los casos bajo el plan -  
americano.

Los hoteles semirresidenciales fijan su tarifa -  
por día, semana o mes y operan indistintamente en plan eu-  
ropeo, americano o mixto, sus establecimientos son general-  
mente en centros vacacionales.

Hoteles de plan americano, son los que proporcio

nan hospedaje, alimentos y demás servicios de acuerdo a su capacidad, incluido todo en la cuota diaria establecida, - como su nombre lo indica, por lo general se emplea en América y especialmente en ciudades de pequeña magnitud.

Hoteles de plan europeo, son los que proporcionan únicamente hospedaje por la cuota convenida, los demás servicios se pagan por separado.

Por consecuencia los hoteles que operan bajo el plan mixto, son los que dan opción al huésped de elegir si se les incluye en la cuota diaria los demás servicios que el hotel está capacitado proporcionar. Este plan es aplicado en grandes ciudades, en virtud de la competencia existente, pudiendo ser ventajosa si la clientela es más o menos fija y si la cantidad de servicios está calculada en relación al número de huéspedes, de lo contrario si no se consideran estos factores resulta desventajoso y antieconómico.



**PROCESO ADMINISTRATIVO EN HOTEL TIPO.-**

En la antigüedad la industria hotelera progresaba un tanto cuanto empíricamente, esto es, no consideraban el aspecto planeación como de vital importancia, pero a medida de que ha pasado el tiempo la industria mencionada se va volviendo más compleja cada día, lo cual ha originado - que no nada más se considere a la planeación como indispensable sino también la organización, la dirección y el control, para asegurar a futuro el éxito de esta industria.

**PLANEACION.-**

Consiste en escoger hechos para prever y formular actividades que suponen necesarias para lograr mejores resultados.

Para poder ofrecer al usuario un servicio en donde pueda encontrar los criterios de prestación inherentes a la hotelería, como son, adecuada ubicación, excelentes servicios generales, confort, precios y decoración, mismos

que satisfagan las necesidades del usuario, para que la imagen del hotel sea positiva ante otros posibles usuarios.

Debido a lo anterior es necesario contar con objetivos previamente establecidos, así como sus políticas, sus procedimientos y presupuestos.

**OBJETIVO.-** El principal objetivo de toda empresa hotelera es brindar hasta donde sea posible de acuerdo a su capacidad, el servicio más eficiente al usuario. Con el logro de este objetivo se incrementa no solo el número de sus clientes sino que los beneficiados en este servicio, se convierten en clientes permanentes de la empresa, siendo por lo tanto un medio publicitario de las buenas cualidades y atenciones que les brinda el hotel.

**OBJETIVO DE VENTA.-** Consiste en asegurar las ventas de uno, o de los dos ejercicios siguientes:

**PLAN.-** El plan del proceso administrativo es de suma importancia ya que de éste serán derivadas todas las actividades que deban realizarse para lograr los resulta-

dos esperados. Este mismo nos servirá de base para organi-  
zar, dirigir y controlar.

Los planes suelen ser a corto o a largo plazo en el caso de la industria hotelera debida a diversos factores externos tales como: la competencia y la situación socioeconómica no únicamente del país sino mundial, se tienen que elaborar planes de acción a largo plazo, ya que por lo general la venta de ejercicio presente ya se tiene asegurada, si es que desean subsistir, ya que de no ser así los gastos del hotel se elevarían a tal grado y ocasionarían la quiebra en un tiempo realmente corto.

**PROGRAMAS.-** Cualquier plan que se elabore de cualquier tipo ya sea corto o a largo plazo deberá contener necesariamente el factor tiempo ya que nos servirá para medir los resultados del plan previamente elaborado.

La finalidad del programa es la de realizar una revisión de las actividades realizadas en función a los objetivos.

Se deberá determinar las etapas principales y fijar las fechas de realización.

**POLITICAS.-** Son normas de acción a seguir expresadas en forma escrita que son adoptadas por un dirigente y le servirán de guía para alcanzar los objetivos deseados.

Las políticas mas comunes en la industria hotelera suelen ser:

1.- Cobrar por adelantado cuando el usuario se presenta sin equipaje.

2. Estructurar los precios de acuerdo al tipo y número del (os) usuario (s).

3.- Otorgar créditos a usuarios reconocidos por el hotel, sin investigación previa y con un límite de tiempo máximo de 30 días.

4.- De personal: En cuanto a presentación y --

atención para con el usuario.

5. Celebrar juntas periódicas los ejecutivos.

PROCEDIMIENTOS.- Son planes que el gerente tiene que utilizar para el mejor desarrollo de su empresa, -- por lo tanto, podemos decir que un procedimiento es serie de actividades concatenadas que constituyen una sucesión - cronológica y la manera de ejecutar un trabajo.

Las agencias de viajes encargadas de ofrecer los servicios de un hotel tipo, realizan la venta de sus servicios con anticipación, notificándole de inmediato para que proceda a efectuar la reservación del usuario que en determinada fecha se presentará. Una vez hecha la reservación- se procede en el Departamento de Recepción a registrar a los usuarios, con el propósito de programar a cada uno de los departamentos correspondientes, para que éstos tomen las medidas pertinentes para tal efecto.

Una vez que presenten una vez el o los usuarios, en el Departamento de Recepción, se procederá a registrar:

al cliente tomando sus datos generales, así como: el lugar de procedencia y los días que permanecerá en el hotel. En seguida se elabora una remisión de la cual turnarán una copia a ropería, a la telefonista, a contabilidad, y el original le será entregado al cliente cuando se presente a liquidar su cuenta, la finalidad de elaborar la remisión a la llegada del usuario, es poder contar en cualquier momento con su estado de cuenta, ya que éste lo puede solicitar porque desee retirarse antes de lo previsto. Debemos hacer mención que en el hotel el control se debe llevar al día.

Por su parte la sección de ropería procederá a preparar las habitaciones correspondientes verificando que se encuentren en perfectas condiciones.

Por lo que respecta a la telefonista, deberá tener pleno conocimiento de las personas que ocupan las habitaciones con el propósito de turnarles correspondencia o conferencias que pudieran recibir.

Por su parte contabilidad utilizando cuentas --

puede llevar el control de los gastos en que incurra el usuario tales como: servicio de comedor, de bar, peluquería, sala de belleza, florería y otros.

Una vez elaborada la remisión mencionada y distribuida en esa forma, se indicará al bellboy, proceder a instalarlos en la habitación que les corresponda.

En caso que el usuario decida hacer uso de los demás servicios, solo bastará firmar el cheque que normalmente se elabora para esos casos, turnándose a la caja, -- que se encargará de hacer el cargo a su cuenta.

En esta forma a grosso modo se puede apreciar -- cual es el trámite inicial que se debe llevar a cabo cuando hace su aparición el usuario; sin pasar desapercibida -- la labor que desarrollan los demás departamentos, como es la labor que previamente tuvo que hacer el gerente administrativo, el de alojamiento, el de alimentos y bebidas, el contralor y el gerente general, para poder reflejar la buena imagen del hotel desde el primer momento en la recepción.

Por su parte mientras el usuario disfruta de su estancia, la actividad de los departamentos deberá desarrollarse a tal velocidad que nos permita a la vez de darle un mejor servicio, llevar un control eficaz mediante la información proporcionada diariamente, para que a más tardar a primera hora del siguiente día, se conozcan los resultados y poder tomar las medidas correctivas que el caso amerita.

**PRESUPUESTOS.** Entendemos por presupuesto el trabajo que realiza el gerente para asignar los recursos necesarios para el logro del objetivo fijado.

El presupuesto es un elemento muy importante de la planeación porque por medio de él podemos conocer el dinero que necesitamos invertir en nuestros programas.

En el caso que nos ocupa, los presupuestos no presentan ningún problema determinarlos, debido a que en la actualidad la situación socioeconómica nos obliga a realizar las ventas a futuro, motivo por el cual se conoce perfectamente en el momento de elaborar los presupuestos -



- todos los conceptos que se van a presupuestar.

Los conceptos más usuales suelen ser: la adquisi  
ción de roperfa, o sea, colchas, sábanas, cortinas, coji--  
nes, etc., que a su juicio el gerente de alojamiento se de  
ban comprar.

Alimentos, en estos casos debido a que se conoce  
de antemano la demanda que se va a tener en el restaurant,  
y por medio de un contrato con los proveedores, se sabe ca  
si con precisión lo que se va a gastar, en lo que respecta  
a alimentos.

Bebidas, en este caso debido a que se conoce con  
exactitud el rendimiento por botella y considerando la de--  
manda de períodos anteriores, se determinará el stock que  
se debe tener en el almacén.

Gaseosas, en cuanto a esto se refiere se determi  
na en la misma forma en que se presupuestó la bebida ya --  
que también se conoce el rendimiento de cada botella.

Sueldos y salarios; esta cuenta la conocemos a través del Departamento de Contabilidad, motivo por el cual no presenta ningún grado de dificultad presupuestal, ya que ésta se verá afectada por factores externos, como bien pudiera ser que se presentara un fenómeno inflacionario en la economía del país, que por tal motivo se tendría que hacer los ajustes necesarios.

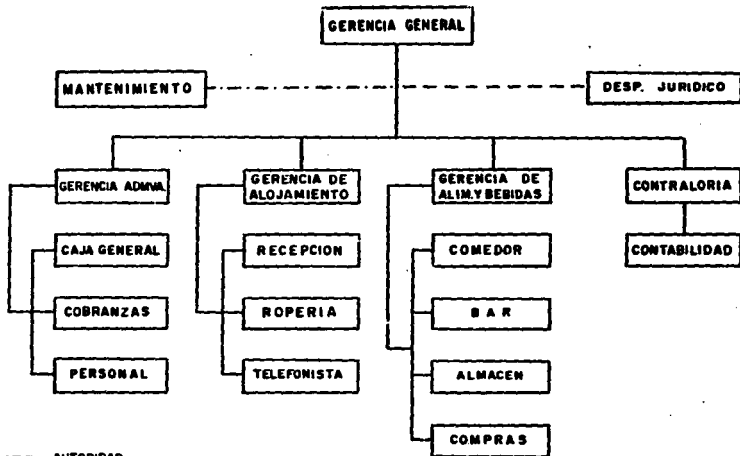
Con lo anterior la gerencia general contará con elementos necesarios para realizar una investigación administrativa que le permita obtener información útil, veraz y oportuna en la elaboración de sus planes y determinar los cursos alternativos de acción posibles.

#### ORGANIZACION.-

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Por lo general en la industria hotelera en la organización más común es la de tipo lineal, debido a las ventajas que les representa, no obstante que cada departamento tiene funciones diferentes, pero siempre reportan al gerente general, el cual indicará a cada gerente lo que deberá hacer en su área respectiva.

# ORGANIGRAMA DE UN HOTEL TIPO



— AUTORIA  
--- ASESORIA  
- - - SERVICIO

## GERENCIA GENERAL

Como se puede apreciar en el organigrama anterior el puesto de mayor jerarquía dentro de la organización, es la Gerencia General, la cual se encarga de delegar la autoridad necesaria a los puestos que de él dependen directamente como son: la gerencia administrativa, la gerencia de alojamiento, la gerencia de alimentos y bebidas, la contraloría; asignándoseles funciones específicas propias de su área.

Entre las funciones principales de la gerencia general, están las de planear, organizar, dirigir y controlar. Asimismo desarrollará estrategias de venta y publicidad, a través de sus vendedores que por lo general son las agencias de viajes.

Dentro de sus funciones se encuentra también, la de atender a sus clientes que por su importancia lo amerite, o bien a aquellos que por un mal servicio que se les haya dado, deseen hacérselo saber.

Sus actividades que comúnmente desarrollan en el día son las de resultados del día anterior, que le proporcionan las gerencias a través de contraloría, para estar en condiciones de tomar las medidas correctivas que sean necesarias, o simplemente poder tomar decisiones.

La responsabilidad de la gerencia general es la de mantener informada de los resultados obtenidos en relación a los objetivos previamente fijados a la asamblea de accionistas.

#### GERENCIA ADMINISTRATIVA.-

Tiene como responsabilidad, ante la gerencia general, a la cual reporta, proporcionar a las demás gerencias, los medios necesarios para que en ningún momento pudieran dejar de funcionar como lo es por falta de personal, de mobiliario y equipo, etc., así mismo, la de evitar hasta donde sea posible el uso indebido de los mismos.

Sus funciones básicas son las de mantener en re-

gla todos los trámites que la ley imponga ya sean de aspecto fiscal o administrativo cumpliendo así con las disposiciones gubernamentales.

Será responsable también de las medidas de seguridad que deban aplicarse, para evitar hasta donde sea posible los daños o perjuicios, así como también la de asegurar contra cualquier riesgo los casos fortuitos o de fuerza mayor, otras de sus funciones es la de supervisar y controlar los Departamentos que tiene bajo su responsabilidad, como lo son caja, cobranzas, y personal, con el objeto de que desempeñen sus funciones adecuadamente.

Dentro de sus actividades diarias está la de revisar la operación diaria de los departamentos a su cargo, a través de los reportes presentados.

**CAJA GENERAL:-**

Es responsable ante la Gerencia Administrativa; su función principal es la de cobrar las cuentas de los clientes; el pago de facturas previamente revisadas y auto

rizadas.

#### **COBRANZAS.-**

Es responsable ante la Gerencia Administrativa; del buen cobro de las cuentas de sus clientes, la cual no se debe de pasar de un plazo no mayor de 30 días, debido a que son cuentas de pequeña magnitud; e informarle a la Gerencia Administrativa de las cuentas malas, las cuales serán analizadas junto con la Gerencia General, para ver si es conveniente su cobro judicialmente, o bien cargarles a cuentas malas.

#### **PERSONAL.-**

Es responsable ante la Gerencia Administrativa; del reclutamiento, Selección y Contratación del Personal, así como el registro de asistencias, para el control interno y pago de sueldos y salarios, reteniendo los impuestos respectivos y cuotas al IMSS., para posteriormente entregarlos en los plazos fijados.



**GERENCIA DE ALOJAMIENTO.-**

Es responsable ante la Gerencia General de la -- buena o mala imagen que se lleve al usuario del hotel.

Su función básica es la de mantener en óptimas - condiciones las habitaciones con que cuenta el hotel. Así como las de dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo, como son: Recepción, Ropería y Telefonista.

**RECEPCION.-**

Es responsable ante la Gerencia de Alojamiento - de la atención esmerada que se le dé al usuario, ya que a través de ésta se logrará la confianza en él, y que se sienta tan a gusto como en su casa.

Sus funciones son las de registrarlos rápida y - debidamente para que sean instalados en sus habitaciones - de inmediato.

Asimismo avisará al Departamento de Contabilidad con el objeto de que procedan de inmediato a abrir la cuenta correspondiente.

También informará a la telefonista los datos tales como: nombre y número de habitación para que turne las llamadas telefónicas.

#### **ROPERIA.-**

Es responsable ante la gerencia de alojamiento, de mantener limpia y en buenas condiciones la ropa necesaria para las habitaciones como son: sábanas, colchas, cortinas, tapetes, etc.

#### **TELEFONISTA.-**

Es responsable ante la gerencia de alojamiento de realizar en forma fluida la comunicación; de informar a contabilidad de los cargos que se deban efectuar a los --- clientes por concepto de llamadas de larga distancia.

**GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.-**

Es responsable ante la Gerencia General de la atención y buen servicio, tanto en el bar como en el restaurant para con los clientes que acudan a esos lugares.

Entre sus funciones primordiales están la de dirigir y controlar las actividades del personal que tiene a su cargo, coordinando en lo que respecta a restaurantería al menú, tanto de la cocina internacional, cocina fría y repostería. En lo que respecta a bar que sea eficiente el servicio, evitando hasta donde sea posible las mermas en bebidas y gaseosas debiéndose basar el barman en las medidas de control ya establecidas para estos casos, asimismo tiene la responsabilidad de la selección y contratación de los artistas que intervendrán en la variedad.

**COMEDOR.-**

Es responsable ante la Gerencia de Alimentos y Bebidas de la elaboración de platillos internacionales fríos y repostería, debiendo tener cuidado de elaborar lo

necesario de acuerdo a la demanda del día.

Su función básica es la de proporcionar un servicio eficiente, tanto a las personas dentro del comedor, como a las que lo soliciten desde sus habitaciones.

#### BAR.-

Es responsable ante la Gerencia de Alimentos y Bebidas de obtener el rendimiento óptimo, tanto en botellas de licor como de gaseosas, utilizando el vaso apropiado para atraer psicológicamente al consumidor, como lo es servir la misma cantidad en un vaso alto, para dar la impresión de que se le sirve más. Además mantener el lugar en óptimas condiciones de presentación.

#### ALMACEN

Es responsable ante la Gerencia de Alimentos y Bebidas de abastecer oportunamente los requerimientos tanto del restaurant como del bar en lo que se refiere a mate

rias primas, licores, gaseosas, etc.

Como función básica es la de verificar periódicamente sus existencias de acuerdo con sus máximos y mínimos establecidos, solicitando al Departamento de Compras las reposiciones necesarias.

#### COMPRAS.-

Es responsable ante la gerencia de alimentos y Bebidas de obtener los productos de la mejor calidad; y a los mejores precios del mercado, sin olvidar el servicio de entrega. Entre sus funciones está la de localizar proveedores, obtener cotizaciones y realizar las compras.

#### CONTRALORIA.-

Es responsable ante la Gerencia General de la revisión operacional diaria del hotel, a través de los controles previamente establecidos, los cuales deberán ser oportunos, con la finalidad de proporcionar a la gerencia

general información veraz y oportuna para la toma de decisiones. Sus funciones son las de establecer controles administrativos que sean funcionales para que permitan obtener la información que se requiera.

Otra de sus funciones es la de realizar auditorías periódicas con el objeto de llevar un mejor control contable, reducir costos y de ser posible aumentar ventas.

#### CONTABILIDAD.-

Es responsable ante la Contraloría de mantener actualizada la Contabilidad, para que la información sea veraz y oportuna asimismo llevar los estados de cuenta de los clientes al día, por si alguno de éstos lo solicita en cualquier momento.

Las funciones son las propias de su puesto, o sea el registro contable de las operaciones diarias del hotel.

Por último mencionaremos el mantenimiento y ase-

sonía que proporciona un despacho jurídico que por sus características existe la opción de contratar personal que dependa directamente del hotel, o bien contratar el servicio mediante el pago de una iguala, según convenga a cada una de estas empresas.

Para efectos de este trabajo y en virtud de que los hoteles investigados prefieren contratar el servicio, lo describimos como un servicio staff a la Gerencia General.

#### DEPARTAMENTO LEGAL.-

Es responsable ante la empresa, del asesoramiento legal, como lo es en los casos de contratación de personal, resolución de problemas ante el sindicato, contratos con proveedores y con cadenas hoteleras, así como llevar a cabo las cobranzas judiciales cuando el caso lo amerite.

#### MANTENIMIENTO.-

Es responsable ante la empresa, de proporcionar-

un servicio eficiente y lo más rápido posible, con el objeto de mantener en condiciones adecuadas las instalaciones del hotel como son: plomería, carpintería, ebanistería, - calderas, cerrajería, etc.

Las funciones descritas anteriormente varían de acuerdo a la capacidad y necesidades de cada empresa hotelera pudiendo ser en mayor o menor número.

Como se puede apreciar la organización es de vital importancia ya que si se cuenta con un organigrama, en el cual se define la posición de todos y cada uno de los puestos, con su autoridad y responsabilidad definida, asimismo como las funciones por escrito de cada puesto, nos evitará una duplicidad de funciones, obteniendo con ello una mayor fluidez en las operaciones y el máximo rendimiento tanto del elemento humano como de los materiales.

#### DIRECCION.-

Para lograr la utilidad que representa dentro del proceso administrativo la planeación y la organización



debemos contar con los elementos que la Dirección nos indica, tales como:

1. Relaciones Humanas
2. Facultad de Mando
3. Supervisión
4. Comunicación
5. La Técnica de la Decisión
6. Disciplina

#### RELACIONES HUMANAS.-

Dentro de la industria hotelera son de vital importancia, debido a la especialización que únicamente se obtiene dentro del hotel que le da un conocimiento práctico y no teórico; y para integrar el cuerpo del personal necesario es indispensable contar con instructivos y/o instructores para que los capaciten y en un tiempo razonable el empleado se adapte a su puesto, obteniendo con ello su máximo rendimiento.

En la práctica la mayoría de los ejecutivos son personas que han iniciado sus labores desde los puestos -- más bajos y que con el tiempo llegan a conocer el funciona miento de cada área hasta llegar al que ocupa debido a la escasez de material con el cual se podrían documentar o -- bien a la falta de instituciones en las cuales se puedan - capacitar, ocasionando un grave problema en el reclutamien to de personal capacitado en esta rama.

#### FACULTAD DE MANDO.-

Esta es conferida a cada ejecutivo para lograr - realizar sus funciones adecuadamente con la finalidad de - motivar a su personal subordinado.

Independientemente de la autoridad formal que se les delegue por lo general los ejecutivos en la rama hote- lera son poseedores de un conocimiento amplio pero prácti- co en su área, por lo que la autoridad formal no le dan mu cha importancia ya que se les respeta y obedece por sus am plios conocimientos prácticos.

**SUPERVISION.-**

En cualquier actividad que se desarrolle es necesario vigilar que se alcance lo mejor posible, y en la rama hotelera adquiere su más alto grado ya que la imagen -- del hotel requiere que desde la recepción, el trato y servicio sean de inmediato, debiéndose supervisar que así se haga.

**COMUNICACION.-**

La comunicación debe ser fluida, clara y oportuna, para lograr una coordinación entre las distintas áreas o departamentos en función de sus objetivos previamente establecidos. La comunicación puede ser verbal o por escrito en forma horizontal si es entre Departamentos del mismo nivel, o en forma vertical si son órdenes del jefe hacia el personal.

La comunicación a nivel gerencial es común que se realice a través de juntas periódicas, las cuales dan --

muy buenos resultados.

#### TECNICA DE LA DECISION.-

En la rama hotelera las decisiones se toman con base a resultados que por lo general son proporcionados diariamente, lo cual le da los suficientes elementos de juicio para tomar una buena decisión.

#### DISCIPLINA.-

Es común en los hoteles que la disciplina que observa el personal es buena, ya que conoce perfectamente las políticas y procedimientos del hotel, debido a que la disciplina es una norma que debe seguirse para la proyección de una buena imagen del hotel.

Por lo expuesto en párrafos anteriores podemos hacer eco de la definición del Dr. y C.P. Salvador Mercado Hernández :

"Dirigir es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización hechos por la gerencia".

#### CONTROL.-

El Dr. y C.P. Salvador Mercado Hernández en su libro "Administración Aplicada", lo define: Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo valorizando y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo con lo planeado.

En la hotelería hay una diversidad de controles ya que todos ellos son necesarios, en virtud de la necesidad de conocer en cualquier momento la cuenta del cliente así como los conceptos.

Dentro de los controles más usuales se tienen:

a) Control de cuentas de clientes: Este es llevado por el Departamento de Contabilidad, recibiendo para la elaboración del estado de cuenta por cada cliente, los-

consumos por concepto de comedor, bar, alojamiento, telefonemas. etc., debiendolos elaborar respectivamente el mesero, el cantinero, por lo que respecta al servicio de comedor y bar, los cuales la caja los turnará al Depto. de contabilidad. Por su parte recepción avisará el día que fue ocupada la habitación por el cliente, así mismo la telefonista informará a Contabilidad de las llamadas de larga distancia que efectúa el cliente, se le proporciona tiempo y costo, los medios que se utilizaban para este caso, son formas preimpresas a las que se denominan cheques los cuales serán anexados al estado de cuenta del cliente, turnandose a la caja cuando sea requerido.

b). La Gerencia General recibe a través del Departamento de contraloría el informe diario de ventas efectuadas del día anterior, que en una forma preimpresa se detalla por que concepto se logró, o sea, alojamiento, comedor, bar, etc. Este reporte le servirá únicamente al Gerente General para conocer la venta respecto a lo planeado, pero para conocer la realidad de las ventas deberá compararla con los costos de ventas, datos que le proporcionará-

el Departamento de Contabilidad, que incluye en la forma mencionada anteriormente.

Por su parte la Gerencia de Alojamiento y la de Alimentos y Bebidas, deberán elaborar sus reportes en lo que respecta a las ventas realizadas en su área, enviando el original al Departamento de Contabilidad, quedándose -- con una copia para su control.

La Gerencia Administrativa por su parte le informará todos aquellos gastos que fueron erogados por concepto de mantenimiento, juicios jurídicos, etc., así como el ingreso que se canalizó por la caja general y por cobranza, para que con esto se obtenga el control de ingresos y egresos, asimismo deberá informar al Departamento de Contabilidad en formas preimpresas para tal efecto.

c) Control de Consumo en Materia Prima:

Este control deberá llevarse en la Gerencia de Alimentos y Bebidas principalmente, con la finalidad de -- quitar hasta donde sea posible las mermas por este concepto.

d). Control de consumo por bebidas: Deberá establecerse el rendimiento que deberá obtenerse por cada botella de licor, evitando que el encargado de servir la be-bida, sobrepase la cantidad en cada bebida que prepare.

e). Control de existencias: El almacenista de-berá elaborar reporte del consumo del día en lo que respecta a materia prima, bebidas y gaseosas, debiéndolo turnar a la gerencia, así como al encargado de compras, para que con base en los máximos y mínimos establecidos se repongan las existencias.

f). Control de habitaciones: La recepcionista-deberá informar a la Gerencia de Alojamiento de las habita-ciones que se encuentran ocupadas, así como de las disponi-bles, indicándole en su caso el nombre de la o las perso-nas que lo ocupen. Este control le servirá al gerente de alojamiento para coordinar a los elementos de que dispone-y que requieran.

Lo anterior es solo un ejemplo de los distintos-controles que existen en la Hotelería que pueden ser esta-



blecidos, tantos como la Gerencia General estime necesarios.

C A P I T U L O    I I I

## ADMINISTRACION DE RESTAURANTES

### ANTECEDENTES.-

El importante desarrollo alcanzado por la industria gastronómica en México, reflejo del progreso económico, se ha venido incrementando tanto por la cada día más generalizada costumbre de comer fuera de casa, debido a las necesidades de una vida más dinámica, como por el constante aumento de las corrientes turísticas, lo que augura para todos sus integrantes un futuro prometedor a la vez que les impone grandes responsabilidades.

La restaurantería, nace en condiciones paralelas a la hotelería, desde tiempos más remotos, debido a las necesidades primarias del hombre, como son las corrientes turísticas, ha sido necesario la creación y desarrollo de los establecimientos especializados en el servicio y venta de alimentos, como son los restaurantes, en los que a la

fecha le brindan al cliente toda clase de alimentos nacionales e internacionales.

Asimismo nos damos cuenta del desarrollo que ha tenido la industria restaurantera, en la que la planeación, organización, dirección y control, han desempeñado un papel importante en la economía del país.

#### GENERALIDADES.-

El Restaurant, es una empresa que tiene como finalidad la venta de alimentos procesados y la prestación del servicio necesario para su consumo inmediato.

El restaurant puede ser que forme parte de un hotel, como uno más de los servicios que puede ofrecer, el cual se considera como un departamento con características específicas, o bien, puede ser una empresa independiente.

Cuando se trata de empresas independientes, el servicio puede ser con o sin bebidas, dependiendo ello del

tipo de restaurant que se trate. En los mismos pueden especializarse en comida típica, internacional o mixta.

#### PROCESO ADMINISTRATIVO.-

Para lograr una buena Administración dentro de la industria restaurantera, es necesario estar conscientes de nuestra ubicación física dentro de la comunidad de la cual formamos parte y por tanto del tipo de consumidores, a los que brindaremos nuestro producto servicio, basándonos en las necesidades de los consumidores, tanto locales como turistas, tomando en cuenta su capacidad de gasto, nivel cultural, etc.

Debido a lo anterior, es de vital importancia el proceso administrativo, ya que a través de ello, se logrará alcanzar la meta previamente fijada.

#### PLANEACION.-

En esta etapa que consiste en escoger hechos pa-

ra prever y formular actividades que se suponen necesarias para lograr mejores resultados.

Debido a la importancia que reviste la planeación en los restaurantes, deberán fijarse claramente sus objetivos, mismos que están integrados en la planeación del proceso, la venta y el servicio.

#### OBJETIVOS.-

Los objetivos como se mencionó en el párrafo anterior, deberán fijarse lo más claro que sea posible, concretos y de fácil comprensión, los cuales pueden ser económicos y de servicio, así como los objetivos de ventas que serán los de alcanzar el máximo en ella, de acuerdo a la capacidad del restaurante así como crear una buena imagen de la calidad y diversidad de los alimentos que se preparen a través de los Departamentos de Proceso y Servicio.

## POLITICAS.

Estas son normas de acción expresadas en forma escrita, que son adaptadas y seguidas por un dirigente, -- que le servirán de guía para alcanzar los objetivos deseados.

Las políticas más usuales en los restaurantes, -- son las que se refieren al servicio, como son: **Recepción en la puerta**, consiste en recibir y saludar cortésmente al cliente a su llegada, conectándolo con el encargado del salón para darle mesa vacía; **2.- Recepción de Limpieza**: Ver que el servicio esté completo y limpio en las mesas; **3.- Rapidez**: tramitar el pedido y eliminar los errores, hasta donde sea posible; **4.- Política de salida**: o sea al retirarse el cliente agradecerle su visita; **5.- Política de Proceso**.- aprovechar al máximo la materia prima disponible en la elaboración de alimentos para el menú del día; **6.- Políticas de Ventas**: aplicar precios de acuerdo al tipo de clientes a través de los diferentes conductos a saber: -- Agencias de viajes, hoteles, etc; **7.- Es de fundamental** --

importancia establecer políticas de higiene en todas las áreas.

#### PROCEDIMIENTO.-

El procedimiento a seguir en las empresas de tipo gastronómico, se inicia básicamente cuando llega el cliente, sin olvidar que antes de éste se desarrollan actividades tales como: planeación del menú, compra y almacenamiento de la materia prima que se procesará así como la limpieza y colocación del servicio completo.

Una vez que se encuentra con todo lo necesario para dar un buen servicio se procede de la siguiente forma: Se recibe y saluda cortésmente al cliente a su llegada por el capitán, ya sea que personalmente lo conduzca a una mesa vacía, o bien lo conecte con la mesera que los atenderá, en seguida se le debe presentar las cartas con sugerencias, para que el cliente elija lo que va a tomar, dándole un tiempo razonable para tal efecto, regresando a la mesa a tomar la orden y sugiriéndoles bebidas o platillos-



que son la especialidad de la casa, una vez tomada la orden se turna al Departamento de cocina con la persona que se encarga de ver que se trabajen los pedidos, llevando un control que le permitirá no duplicar las órdenes y que el servicio sea rápido y sin errores.

Dicha orden se entregará a la mayora tratándose de platillos internacionales y a la cocina cuando sean platillos de fácil elaboración.

Una vez terminadas las órdenes, le serán entregadas a la mesera, para que lo sirva en la mesa correspondiente y al cliente que lo solicitó, sirviendo los platillos en el orden acostumbrado, para que mientras consume el primer platillo se esté preparando el siguiente y servirlo oportunamente, retirando los utensilios que ya no se ocupen. Para concluir el servicio al cliente, se le pasará el carro de los postres, para que elija el que sea de su agrado.

Posteriormente la mesera procede a valorizar los

pedidos, colocándolos en la mesa cara abajo y agradeciéndolo al cliente su visita, sugiriéndole que vuelva.

El pago de la cuenta dependerá de la política -- adoptada por cada empresa, en el sentido de que puede ser liquidada directamente por el cliente en la caja, o bien -- la mesera se encargue de hacerlo.

Una vez desocupada la mesa, procederá la ayudante de mesera a limpiar y dejar lista la mesa para el servicio siguiente, mientras en la cocina harán lo mismo las g l o p i n a s.

#### PLANES.-

Conociendo la ubicación, así como el mercado que puede ser local y turístico, se deberá elaborar un plan de acción que consistirá en promover la venta del servicio a través de los canales más indicados, como pueden ser: las agencias de viajes, los hoteles, folletos y revistas turísticas, etc., así mismo se planeará la rotación del menú --

siendo la relación de producción diaria y disponible para ser elegida por los consumidores, debe ser planeada de tal manera que sea atractiva, económica (dentro de su categoría) lucrativo para la empresa, algo muy importante es que no se repita frecuentemente, porque al cliente no le será agradable ver seguido los mismos platillos, es por esto -- que se debe hacer un plan de rotación de menús, de acuerdo a la categoría, tipo y tamaño del restaurant.

#### PLANES DE COMPRA.-

Establecer máximos y mínimos de materia prima para períodos de tiempo que se juzguen conveniente; con esta base elaborar un calendario de compras de ser posible un sistema automático donde el proveedor haga entregas periódicas y cobre en fechas fijas. Siempre hay que procurar -- que los inventarios estén en el nivel más bajo posible -- tratándose de materiales de fácil descomposición que son -- los más usuales en este tipo de negocios. Asimismo se planeará un adecuado almacenamiento para el cuidado y conservación en óptimo estado de las materias primas, esta acti-

vidad es de mucha trascendencia ya que a través de la calidad de los productos se reflejará la buena imagen de la negociación.

A todos los planes que puedan elaborarse, se les deberá agregar el factor tiempo, los cuales quedarán convertidos en programas y servirán posteriormente como medios de control para la gerencia.

#### **PRONOSTICOS.**

Es una función importantísima y deberá tomarse como base en la planeación, porque de acuerdo con las necesidades de la localidad se debe pronosticar el posible volumen de clientes que acudirán al restaurant. Es muy conveniente observar si la clientela se verá incrementada o disminuída por visitantes en épocas turísticas, congresos y festividades.

**PRESUPUESTOS.-**

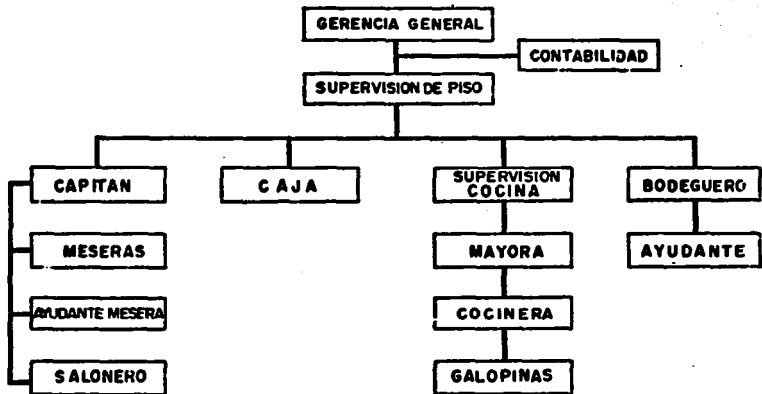
Con base en el punto anterior, se determinarán los gastos estimados por los diferentes conceptos que intervengan en la consecución de los objetivos, como son: materias primas, utensilios, mobiliario y equipo, recursos humanos, publicidad, etc.

Asimismo se deberá planificar cuantitativamente los egresos con el fin de controlar las salidas de dinero, y en la misma forma los ingresos esperados con el objeto de efectuar comparaciones con lo logrado.

Una vez determinados todos estos aspectos de la planeación, así como los que sean necesarios determinar para lo que se va hacer, que en sí es lo que significa planeación.

**ORGANIZACION.-**

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo so-



cial con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

#### GERENCIA GENERAL.-

La Gerencia General es un puesto de mayor responsabilidad dentro de la organización en este caso y tiene como función principal la Administración de esta empresa, motivo por el cual deberá de contar con todos los elementos necesarios que le den una visión completa del negocio y le permitirá realizar una buena planeación, organizándola de la mejor forma que le permita dirigir y controlar las operaciones diarias.

Asimismo deberá desarrollar funciones de relaciones públicas, sobre todo con las personas en las cuales vea un potencial de venta, también con las personas que se encuentran dentro del ramo de la restaurantería, que le permitirán conocer los adelantos y las innovaciones de carácter técnico administrativo.

La publicidad y la promoción deberán ser planeados por el gerente general, seleccionando tanto los medios como los canales adecuados para tal efecto.

La distribución del mobiliario deberá planearse conjuntamente con el supervisor de piso, seleccionando el tipo y diseño de mesas, gabinetes o pullman, que deberán ser instalados en el salón. Esta función también puede ser desarrollada por personas que el gerente general designe.

Dentro de sus actividades diarias, será la de medir resultados, mediante información que le proporcione -- contabilidad.

#### CONTABILIDAD.-

Es responsable ante el Gerente General del correcto y oportuno registro de las operaciones contables, reportándole en forma concentrada las operaciones que se realizaron el día anterior.



Deberá llevar el control de la nómina, haciendo los descuentos correspondientes por concepto de impuestos retenidos y cuotas obrero-patronales.

Elaborar el presupuesto de egresos e ingresos, tomando como base el pronóstico que se elaboró conjuntamente con el supervisor de piso y el gerente general.

Dentro de las funciones periódicas será la de elaborar estados de resultados, así como el balance general, con la frecuencia que requiera la empresa, independientemente del que deberá elaborarse anualmente y cuya presentación se debe hacer a las autoridades fiscales, para efectos de la declaración del impuesto global a las empresas.

#### SUPERVISION DE PISO.-

Es responsable ante la Gerencia General de la operación del servicio y proceso de alimentos, así como de la conservación y guarda de la materia prima almacenada,

delegando funciones y responsabilidades necesarias a las personas encargadas del área respectiva.

Su función básica es la de coordinar las actividades de las áreas de servicio, proceso y bodega, con la finalidad de obtener una fluidez para proporcionar satisfactoriamente el servicio al cliente.

Una de sus funciones que reviste importancia es la compra de la materia prima, ya que consiste en localizar varios proveedores, solicitando cotizaciones e investigar la constancia en sus entregas, una vez que tenga esos elementos de juicio seleccionará al proveedor idóneo el cual le ofrecerá calidad, precio y entregas; y realizará un contrato de entregas periódicas estipulando precios, calidad, plazos de entrega, etc.

Otra de sus funciones diarias, será la de supervisar las actividades del personal que tiene a su cargo.

**CAPITAN.-**

Es responsable ante el Supervisor de Piso de la buena atención que se le brinde al cliente, así como de las condiciones de limpieza sin perder de vista las normas de higiene establecidas.

Dentro de sus funciones está la del entrenamiento del personal encargado de la atención en las mesas supervisando directamente que se desarrolle en la forma deseada.

Deberá revisar diariamente que las instalaciones del salón o de la cocina, se encuentren funcionando en perfectas condiciones, en caso contrario reportarlo al servicio de mantenimiento (generalmente este servicio es contratado con un agente especializado).

Independientemente de estar alerta en toda su área de trabajo, atenderá personalmente las llamadas de los clientes.

RECIBIÓ DEL SEÑOR ATUJ  
ENCARGADO DEL PISO

Reportará inmediatamente a su jefe los problemas que se le presenten y que no pueda resolver por no ser de su competencia, como puede ser que algún cliente se negara a pagar la cuenta.

Asimismo explicará al supervisor de piso de los problemas que tenga con el área de cocina y que pudieran entorpecer sus labores.

#### MESERAS.-

Son responsables ante el capitán de la atención correcta que se le pueda prestar al cliente.

Su función básica es la de tomar la orden correctamente y servirla oportunamente en la forma ya conocida, así como valorizar el consumo del cliente verificando que esto sea liquidado.

Sugerir al cliente los platillos que sean especialidad de la casa.

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

Atender su área de trabajo en óptimas condiciones de limpieza y servicio.

**AYUDANTE DE MESERA.-**

Es responsable ante el capitán de retirar oportunamente los utensilios de servicio para conservar las mesas limpias y que estén a disposición para que puedan ser ocupadas por otros clientes.

**SALONERO.-**

Es responsable ante el capitán de conservar en perfectas condiciones de limpieza el salón antes de que empiece a funcionar.

Desempeñar otras funciones que le indique el capitán.

**CAJA.-**

Es responsable ante el supervisor de piso del cobro de las cuentas de los clientes, debiendo tener cuidado de los tipos de cambio cuando se trate de moneda extranjera, tomando las medidas de seguridad necesarias.

Otra de sus funciones básicas es efectuar el -- corte de caja al finalizar el día verificando que el numerario menos el fondo, sea igual a lo que marque la caja registradora, depositando al día siguiente al banco correspondiente el ingreso del día, comunicando este hecho previamente autorizado por el supervisor de piso, a contabilidad para su control de cuentas.

Pagar facturas previamente revisadas y autorizadas a los portadores de los contrarrecibos correspondientes (proveedores).

**SUPERVISION COCINA.-**

Es responsable ante el supervisor de piso de la-

correcta planeación y rotación de menús, tanto internacionales como típicos, su función básica es la de indicar el procedimiento que deberá seguirse en la elaboración de todos y cada uno de los platillos, que se incluirán en el menú, así como el tipo y cantidad de materia prima que se utilizará en los mismos, supervisando personalmente a la cocinera que de hecho es la persona que lo realiza.

También deberá solicitar por medio de una requisición a la bodega todos los ingredientes necesarios; vigilará que se mantenga en óptimas condiciones de limpieza la cocina dando un aspecto agradable, deberá vigilar que los alimentos sean elaborados con las máximas medidas de higiene establecidas.

Esta persona deberá poseer amplios conocimientos de gastronomía, para que el desempeño de sus funciones sea de acuerdo con la categoría del restaurant.

MAYORA.-

Es responsable ante la supervisión de cocina de-

la adecuada y correcta elaboración de los platillos siguiendo al pie de la letra las indicaciones que le hayan dictado, así mismo se coordinará con la cocinera para que sean elaborados.

#### **COCINERA.-**

La cocinera es responsable ante la mayora de preparar tantos platillos como órdenes haya, con la rapidez que le permita no impacientar al cliente.

#### **GALOPINAS.-**

Son responsables ante la cocinera del lavado de la loza y utensilios de cocina, así como del equipo, con la finalidad de que el servicio sea higiénico.

#### **BODEGUERO.-**

Es responsable ante el supervisor de piso del recibo, acomodo y conservación en buen estado de la materia



prima, gaseosas, y otros productos necesarios que requieran ser almacenados.

Su función básica es la de surtir correcta y oportunamente las requisiciones que le turne la cocina.

#### **AYUDANTE DE BODEGA.-**

Es responsable ante el bodeguero del desempeño de las labores inherentes en su puesto.

Las funciones descritas en el organigrama son las más usuales, pudiendo existir otras de acuerdo a la capacidad y tamaño de la empresa.

#### **DIRECCION.-**

En la dinámica del proceso administrativo la Dirección desempeña una función de vital importancia dentro del aspecto gastronómico, debido a que el personal por las características que debe reunir, es necesario seleccionar-

los, capacitarlos, entrenarlos, para que la dirección sea eficaz, ya que desgraciadamente en este ramo el personal - calificado es escaso, debido a que normalmente se hacen -- con la práctica.

La Dirección tal como la define en su libro Administración Aplicada el Dr. y C.P. Salvador Mercado Hernández, es: dirigir es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes - y la organización hechos por el jefe administrativo.

1. Relaciones Humanas.- Las Relaciones Humanas se aplicarán a los integrantes del grupo, la gerencia debe rá interesarse por los deseos y necesidades de sus subordi- nados, tratándolos como seres humanos y no como engranes - de máquinas o números de un sistema, éstas se lograrán ha- ciendo que las personas se sientan importantes, ser un --- buen escuchador, abstenerse de dominar y sobre todo evitar discusiones.

2. Facultad de Mando.- La Toma de decisiones - dentro de la administración restaurantera y en ocasiones -

las personas que por sus conocimientos empíricos y a veces fundándose en la experiencia y en tanteos más que en principios científicos, deciden aún sin tener la facultad de mando, sin tomar en cuenta las repercusiones con el personal subordinado y que por lo general son negativas para -- los que tienen la facultad de mando, por desconocer lo que ésta significa.

La facultad de mando es el don de inducir a otros que se esfuercen de buen grado para lograr un objetivo común. Es por eso que deberán tomarse en cuenta los requisitos y cualidades al elegir candidatos para cubrir los puestos a nivel jefatura y los cuales deben ser:

- a) Carácter
- b) Personalidad
- c) Habilidad Mental
- d) Conocimiento del Trabajo
- e) Preparación y experiencia
- f) Lealtad a la Organización y Compañeros
- g) Habilidad para hacer que otros ejecuten el trabajo.

Asimismo una vez seleccionado al individuo se le capacitará como incentivo y se observará su desarrollo en el desempeño del puesto durante un período determinado de prueba.

Es necesario hacerles ver claramente a los jefes sus funciones y responsabilidades concretamente, así como las atribuciones que le da la autoridad, para evitar el mal uso que de ella se haga.

#### **SUPERVISION.-**

Es la actividad de dirigir en un nivel organizado, en los casos en que los miembros componentes del grupo se encuentran en contacto directo.

Para que la supervisión sea eficaz, el individuo que la ejerce, debe tener conocimiento concreto y cabal de sus responsabilidades, o sea, conocimiento del trabajo que habrá de desarrollarse de acuerdo a lo planeado con lo cual tendrá la capacidad para adiestrar a los subordinados,

tanto nuevos como veteranos, para la ejecución de las actividades.

El supervisor deberá tener como herramientas de trabajo programas que le permitirán medir el rendimiento de sus subordinados.

Un supervisor en la industria restaurantera, debe tener los requisitos anteriormente expuestos, debido a que tiene contacto directo tanto con empleados, como con los clientes, es por ello que un puesto de esta naturaleza deberá ejecutarse por una persona perfectamente capacitada.

#### COMUNICACION.-

El éxito de la comunicación en la restaurantera depende de ganarse la aceptación de lo que va a comunicar, de ahí que el comunicante tenga mucho cuidado, no solo en lo que va a decir, sino cómo va a decirlo. Es por eso que deberá mantenerseles informados a todos los empleados del grupo restaurantera, si es que esperan que cumplan bien sus deberes.

La comunicación puede ser oral o por escrito, y en forma horizontal y vertical.

En el caso que nos ocupa, la comunicación debe ser perfectamente definida, ya que de ello depende la coordinación, que repercutirá indudablemente en resultados positivos, creando a la vez una buena imagen del restaurant.

#### DISCIPLINA.-

La disciplina bien enseñada es para que el trabajador se mejore y no frustrarle como acostumbran muchos jefes, ya que utilizan ésta para amenazar a los subalternos.

Para aplicar bien la disciplina se deberá estimular a cada infractor a corregir su falta, conservar un expediente de las acciones disciplinarias, formulando y publicando previamente las reglas a observar.

En la rama gastronómica es común observar que el

servicio es ejecutado en forma disciplinada, debido a que así lo requiere el tipo y categoría del restaurant, por ser un servicio que se ofrece a personas que conviven en una sociedad.

Los elementos descritos anteriormente, son de suma importancia en la industria restaurantera, ya que de ellos depende que los planes previamente establecidos, sean ejecutados correctamente y en su oportunidad, reflejando, con esto una imagen positiva.

#### CONTROL.

En su libro "Administración Aplicada" el Dr. y C.P. Salvador Mercado Hernández define al control como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

En la industria restaurantera es de suma impor-

tancia el establecimiento de control, ya que a través de éstos se logra medir los resultados, obteniendo con ello una visión más amplia, por lo tanto la imagen de la negociación se proyecta en forma positiva. Dichos controles pueden ser:

1. Control de Ventas.- Lo recibe la Gerencia General a través de un reporte por escrito en formas preimpresas diariamente por parte del supervisor de piso, que a su vez recibe de parte del capitán, las órdenes de ventas de las meseras, en forma concentrada, así mismo se le debe informar al departamento de contabilidad con una copia.

Dicho control servirá para compararlos contra gastos, y así conocer los resultados obtenidos. Por otra parte servirá para comparar con lo presupuestado, conociendo también la absorción de los objetivos que deseen alcanzar.

2. Control de Gastos.- Recibe la Gerencia General por conducto del supervisor de piso el reporte preimpreso de las compras de materia prima, que por lo general-



son pedidos que entregan los proveedores periódicamente, así como de los gastos autorizados por él, como son: reparaciones, decorado, mantenimiento, accesorios, etc. Para tal efecto el supervisor de piso deberá obtener del bodeguero y de la supervisora de cocina, sus reportes de requisiciones entregadas y solicitadas respectivamente, enviando copia al Departamento de Contabilidad para su registro.

3. Control de Ingresos y Egresos. La Gerencia General recibe copia del corte de caja diariamente que le envía el supervisor de piso, ya que el original es enviado a contabilidad. Dicho control se obtiene comparando el reporte de ventas que elabora el capitán, con el saldo que sale de caja, menos el fondo y los gastos comprobados.

4. Control de Calidad.- La supervisora de cocina deberá supervisar el procesamiento de los alimentos, observando hasta el mínimo detalle en la calidad de los mismos, así como las normas de higiene establecidas para obtener una óptima calidad del producto.

Este control es observado por el supervisor de piso, a través de la opinión del cliente que recabe el capitán y solo así, se podrá saber si la calidad es buena o mala.

También se puede observar a través de un buzón de sugerencias.

5. Control de Resultado.- La Gerencia General recibe periódicamente información contable, que le proporciona el Departamento de Contabilidad a través de estados financieros, los cuales le servirán para conocer la situación real en ese momento de la empresa, aplicando medidas correctivas en los casos que la situación lo amerite.

En la actualidad las empresas restauranteras, -- han visto la necesidad de recurrir al proceso administrativo que les permite contar con una herramienta de innumerables ventajas, para la Administración de su negocio.

C A P I T U L O   I V

## ADMINISTRACION DE BARES Y CENTROS NOCTURNOS

### ANTECEDENTES.-

La creación de estos centros de esparcimiento, - tuvieron su origen en la antigüedad, en la que desde entonces el hombre recurría a lugares donde se expendía licor y diversión, con el propósito de celebrar algún festejo, o - simplemente lograr distraerse en este ambiente. Por su -- parte las personas encargadas de este tipo de negocio, tra- taban de mantener contentos a los parroquianos que acudían a esos lugares, ya que de ellos dependían sus ingresos ne- cesarios para subsistir, además de dejarles buenas ganan- cias. La forma más común de conservar su clientela, así - como de incrementarla, era a través de un buen servicio y- bebidas de calidad.

Normalmente estos centros de esparcimiento fun- cionaban clandestinamente debido a que las autoridades no

estaban de acuerdo que existieran éstos por los abusos y alteraciones del orden público que en ellos se cometía. A través del tiempo las autoridades vieron la necesidad que en la comunidad existía de estos centros, de tal manera - de evitar toda clase de arbitrariedades, así mismo vieron por otra parte las ventajas que les ofrecía al recaudar -- los impuestos, ya que en este tipo de negocios, normalmente son elevados.

En la actualidad, debido a la demanda se encuentran un sin número de este tipo de establecimientos de diversas clases y categorías, los cuales tienen como finalidad, no únicamente ser centros de esparcimiento para los parroquianos, sino un atractivo más para todo aquel visitante extranjero que visite nuestro país, ya que en estos lugares encontrará la diversión que mejor le agrade.

#### GENERALIDADES.-

Normalmente un bar se diferencia de un centro -- nocturno no obstante que en los dos se ofrece una variedad,

de que en el primero no se puede cenar y bailar, en cambio en el segundo si se ofrecen estos servicios.

Por lo general los bares son los más frecuentados, ya que la variedad es continua, aunque no muy variada.

Los bares generalmente cuentan con un atractivo el cual consiste en música calmada, dándole una sensación al consumidor de tranquilidad y bienestar.

En un centro nocturno además de proporcionar lo que se ofrece en el bar, su variedad es más diversa, de más calidad o bien con artistas de mayor prestigio, así mismo mientras el cliente se divierte, puede consumir alimentos y bebidas, teniendo la opción de bailar si así lo desea, ya que los centros nocturnos cuentan con una pista para este fin.

No obstante la diferencia entre ambos, la finalidad casi es la misma, siendo centros de distracción y esparcimiento.

**PROCESO ADMINISTRATIVO.-**

La trayectoria de los bares y centros nocturnos desde la antigüedad hasta nuestros días, se ve en la necesidad de la aplicación de la administración, debido a que es una fuente de ingresos muy productiva, no solo para los propietarios, sino también para las dependencias oficiales, en el sentido de la captación de impuestos.

Generalmente, este tipo de negocios son administrados empíricamente, ya que las personas encargadas de ello, son con experiencia, adquirida con la práctica al pasar de los años, pero que carecen de conocimientos teóricos tanto en técnicas, como en disciplinas de carácter administrativo a nivel profesional; no obstante son conscientes de tal hecho y tratan de prepararse y auxiliarse de técnicas modernas a través de cursos elementales de captación.

El proceso administrativo en estos casos, es la herramienta de más utilidad de la que se pueden auxiliar pa

ra administrar mejor sus negocios y por ende se obtendrán mejores resultados; a saber las etapas del proceso administrativo para el mejor desarrollo de una empresa son:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control

#### PLANEACION.-

De acuerdo con la definición que da el Dr. y --- C.P. Salvador Mercado Hernández, en su libro "La Administración Aplicada", diciendo que planeación consiste en escoger hechos para prever y formular actividades que suponen necesarias, para lograr mejores resultados.

La planeación en los ba es y centros nocturnos, - reviste tal importancia debido al mercado tan competido -- que existe y que afortunadamente los motiva a superarse, - mejorando cada día su servicio, así como la calidad del -



espectáculo.

Los hechos y elementos con que se debe de contar deberán ser lo más claro y definido posible, como lo objetivo previamente establecido, los procedimientos a seguir bien definidos, así como planes, pronósticos y presupuestos.

#### OBJETIVOS.-

Los objetivos no son otra cosa, sino las metas hacia donde se quiere llegar, dicho de otra forma, son los resultados que se desean obtener. Estos deberán ser claros y precisos, de fácil entendimiento, para que lo comprenda toda aquella persona que interviene en la consecución de los mismos.

Los objetivos en los centros nocturnos y bares, independientemente de los económicos, son los de carácter social, como lo son el entretenimiento y diversión que se le deberá proporcionar a las personas que a estos lugares-

concurrer, por lo tanto los objetivos más comunes son:

A). **Objetivo de Ventas.**- Estos se determinan - tomando en cuenta los volúmenes de ventas obtenidos en --- años anteriores, potencial del mercado (corrientes turfsti cas que llegarán en el verano, o en otra temporada por mo- tivo de congresos, convenciones, excursiones, eventos de-- portivos de carácter internacional, etc.), determinándose- con esto la venta que se desea lograr para ese año.

B). **Objetivo de Servicio.**- Este se señalará en función del primero que tiende a satisfacer hasta el más - exigente de los clientes, disminuyendo a la vez los gastos que se ocasionen.

C). **Objetivos Publicitarios.**- Consisten en -- crear una buena imagen sobre todo en las fuentes de abas- tecimiento turístico, como lo son: agencias de viajes, ho- teles, líneas aéreas, etc.

**POLITICAS.-**

Son normas de acción expresadas en forma escrita que son adaptadas y seguidas por un dirigente que le servirán de guía para alcanzar los objetivos deseados.

Estas serán aplicadas de acuerdo con los objetivos señalados, normando el criterio de las personas que intervienen en la operación, para desempeñar correctamente - sus funciones y que pueden ser por lo general políticas de descuentos, de servicio, de crédito, etc.

**PROCEDIMIENTO.-**

Son planes que el gerente tiene que utilizar para el mejor desarrollo de su empresa, por lo tanto se puede decir que un procedimiento es una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo.

El procedimiento que se sigue en los bares y cen

tros nocturnos son similares en el aspecto servicio, en lo que respecta a bebidas; en los centros nocturnos el procedimiento en lo que respecta a alimentos es similar al detallado en el capítulo Administración de Restaurantes, por tal motivo únicamente esbozaremos el primero.

El procedimiento de servicio en el bar consiste en atender la llegada del cliente, conduciéndolo hacia la mesa que esté disponible o bien a la que haya reservado previamente, en seguida el mesero toma la orden anotando la bebida que desean consumir, hecho ésto el mesero procede a darle la orden al cantinero, él de inmediato procede a preparar las bebidas de acuerdo a lo solicitado, mismos que serán llevados a la mesa del cliente por el mesero, una vez realizado lo anterior se retirará y vigilará a cierta distancia el servicio desocupado y efectuar la operación cuantas veces sea necesario. Así mismo estará pendiente para cuando el cliente solicite la cuenta de lo consumido, llegado el momento el mesero la solicitará a la cajera la cual mediante un control en el que anota lo que se ha servido por conducto del mesero, el cual le avisa a

la cajera antes de servirlo, la cajera procede a totalizar el consumo y enviarle la cuenta al cliente por conducto -- del mesero, mismo que recogerá la cuenta con el importe, - agradeciéndole al cliente su visita, invitándolo a regresar cuantas veces lo desee.

#### PLANES.-

En este tipo de negocios por lo general los planes son enfocados hacia el atractivo que se desea ofrecer, en estos casos el tipo y categoría de la variedad que se desea ofrecer, ya que de esta depende la demanda que pueda tener el establecimiento. Esta función es una de las primordiales en los bares y centros nocturnos, debido al mercado tan competido que existe, por tal motivo si se aplican estratégicamente, se logrará proyectar una mejor imagen hacia el consumidor.

#### PRONOSTICOS.-

Estos son un trabajo que realiza el gerente para

calcular las posibilidades de venta futuras, con base en información interna y externa, así como la experiencia y conocimientos del propio gerente.

Los pronósticos también sirven para estimar los posibles gastos en que incurrirán las ventas que se esperan lograr, todo ello basado en experiencias obtenidas en años anteriores, las cuales nos pueden indicar un incremento, decremento o ventas estáticas. En este último caso en el que las ventas se mantienen estáticas año con año, no deben marcar cierta barrera, creando una falsa idea del mercado, cuando en realidad es falta de esfuerzos para lograr mayores ventas, ya que el mercado día con día es mayor, por lo tanto permite capitalizar cualquier esfuerzo que se realice.

#### **PRESUPUESTOS.-**

Presupuesto es un elemento muy importante de la planeación, porque por medio de él, se conoce el dinero que se necesita invertir en los programas, para alcanzar los objetivos inicialmente fijados.

En los bares por lo general las partidas que se presupuestan, es la compra de vinos y licores, botanas, gaseosas, así como honorarios de artistas contratados, sueldos y salarios del personal que labora, mantenimiento y decoración.

En los centros nocturnos, además de estas partidas, deberá presupuestarse la compra de materia prima necesaria para la elaboración de alimentos. En este negocio quizá la más importante de las partidas sea la que se presupuesta para la contratación de los artistas que intervienen en la variedad, ya que de hecho es el giro principal.

Por tal motivo el presupuesto es de tal importancia, ya que a través de éste, se conocen las partidas de dinero que habrá de erogarse en su oportunidad y que por ningún motivo deje de funcionar en ningún momento estos negocios por falta del factor dinero.

De los elementos anteriormente descritos se desprenden la importancia de cada uno de ellos en la aplicación correcta de la planeación, ya que éste es la etapa

Inicial del proceso administrativo, lo cual debe aplicarse en estos tipos de negocios.

#### ORGANIZACION.-

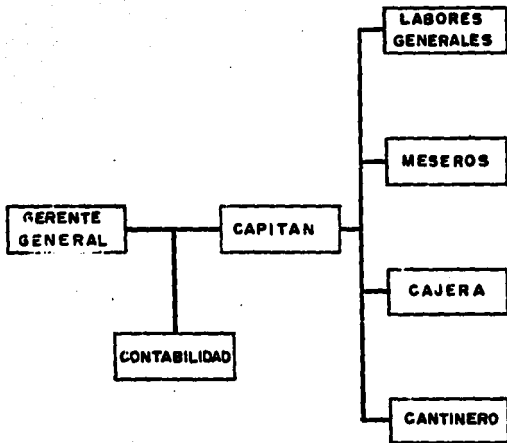
De acuerdo con la definición del Dr. y C.P. Salvador Mercado Hernández, en su libro "La Administración -- Aplicada", es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

En los bares y centros nocturnos la organización debe estar perfectamente definida, ya que es aquí en donde se conjugan los elementos que intervienen en la operación para su desarrollo y funcionamiento, además de integrar la negociación en todas sus etapas.

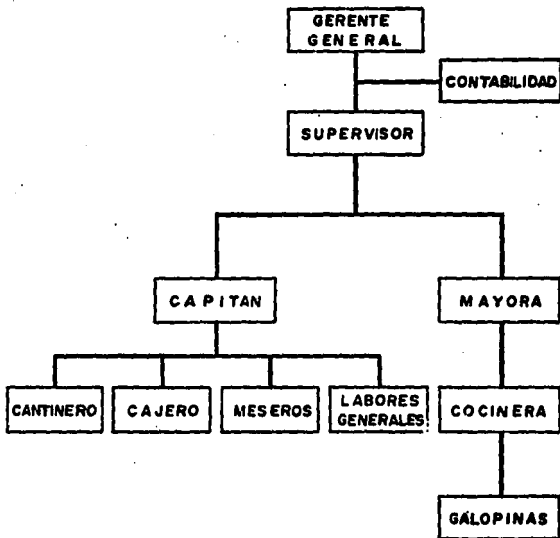
A continuación un organigrama de los bares y centros nocturnos.

Organigrama de un bar tipo:





## ORGANIGRAMA DE UN CENTRO NOCTURNO TIPO



**GERENCIA GENERAL.-**

La persona que ocupa este puesto, es la responsable del buen funcionamiento del negocio, mediante una adecuada administración que le permitirá poder alcanzar los objetivos señalados.

Para lograr tal objetivo en los bares y centros nocturnos, esta persona deberá poseer amplios conocimientos del negocio, así como experiencia en el ramo.

Las funciones básicas del puesto son las de planear, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la consecución de los objetivos de esa empresa.

Dentro de sus actividades principales está la de seleccionar y contratar a los artistas que a su juicio considere los adecuados para su establecimiento.

**CONTABILIDAD.-**

Es responsable ante el Gerente General de mante-

ner actualizada la contabilidad, para que la información que proporcione a la gerencia general, sea veraz y oportuna.

La función básica es la elaboración de estados financieros, tales como: balance general, estados de pérdidas y ganancias, para efectos fiscales, así como para la toma de decisiones. Así mismo se encarga de la elaboración de la nómina y retenciones de impuestos y cuotas obrero patronales.

Su actividad diaria, el registro contable de las operaciones efectuadas en el día, con el objeto de llevar un control de ventas y gastos efectuados.

#### CAPITAN.-

Es responsable ante el gerente general del buen servicio que deba ofrecerse al cliente, manejando en forma adecuada al personal que tiene a su cargo.

Dentro de sus funciones básicas está la de seleccionar, entrenar a los meseros, para que desarrollen su trabajo con eficiencia. Así mismo supervisar que las instalaciones se encuentren en condiciones funcionales, sin descuidar la higiene y limpieza del salón.

Sus actividades diarias son las de atender al consumidor, cuando este tenga algún problema, o simplemente requiera su atención por motivo del idioma.

Así mismo la coordinación de los meseros con el cantinero y cajera, para evitar hasta donde sea posible -- pérdidas en el consumo y en el tiempo.

#### **CANTINERO.-**

Es responsable ante el capitán de la preparación correcta de las bebidas que el cliente desea, satisfaciendo de esta forma las exigencias del consumidor.

Dentro de sus funciones está la de informar al

gerente oportunamente de las reposiciones de botellas de vinos y licores que estén próximas a terminarse, cuya existencia sea la mínima. Por otra parte debe de conocer la preparación de todas las bebidas que se conozcan, y en su caso hacer innovaciones, para estar en condiciones de satisfacer al cliente en lo que éste le solicite.

Su actividad consiste en la preparación de las bebidas que los meseros le soliciten, así como proporcionar dotaciones de botanas para las mesas que estén ocupadas.

#### CAJERA.-

Es responsable ante el capitán de la recaudación del importe de las cuentas por conceptos de consumos.

Su función consiste en llevar el control del consumo de vinos y licores por cada mesa, así como el pago a proveedores de facturas, previamente revisadas y autorizadas por la gerencia.

La actividad diaria consiste en registrar en la caja las cuentas cobradas en el día, para que al finalizar éste elabore su corte de caja y emita el reporte informativo a la gerencia, depositando al día siguiente lo recaudado en la institución bancaria correspondiente, turnando en el Depto. de Contabilidad el talón de depósito, para que proceda a su registro contable, e informando a la gerencia el estado de cuenta a ese día.

#### MESEROS.-

Son responsables ante el capitán de la adecuada atención a los clientes.

Sus funciones son la de atender oportunamente desde la llegada del cliente, hasta que éste se retire del establecimiento.

Sus actividades consisten en mantener siempre en condiciones óptimas de limpieza las mesas que tiene a su cargo, así como tomar las órdenes solicitadas por los ----

clientes, vigilando que no falten ceniceros y cambiarlos - constantemente para que el aspecto no sea desagradable al consumidor. Por otra parte deberá estar al pendiente para tomar nuevamente la orden antes de que el cliente lo solicite, o en su caso la cuenta si es que así lo desea.

#### LABORES GENERALES.-

Son responsables ante el capitán de la conservación en perfectas condiciones de higiene y limpieza del salón.

Sus actividades más comunes son las de limpiar - el piso, mesas, barra, casilleros, etc., lavar vasos, ceniceros, etc., en fin llevar a cabo las labores que le sean encomendadas por el capitán.

Por lo general son las funciones y actividades - más comunes en un bar.

Por lo que respecta a un centro nocturno las funciones y actividades son las mismas, además de las de su-



pervisar y las referentes a la cocina, las cuales se encuentran descritas en el capítulo correspondiente a restaurantes.

#### SUPERVISOR.-

En cuanto a la responsabilidad del supervisor -- ante la gerencia, es la de coordinar las actividades del bar y el restaurant.

Sus funciones son la de programar y vigilar que la variedad se realice con la programación establecida.

En síntesis la organización en este tipo de negocios por lo general varía de acuerdo a la magnitud de los mismos, se puede observar que en algunos centros nocturnos, según su categoría existen además del personal señalado -- porteros, fotógrafos, venta de cigarrillos, guardarropa, etc., siendo un servicio más que se le ofrece al cliente.

**DIRECCION.-**

En los bares y centros nocturnos es indispensable contar con la dirección por ser la etapa dinámica de lo planeado y organizado previamente, recurriendo a ese elemento para su adecuado desarrollo.

Por lo anterior se debe recurrir a las:

A) Relaciones Humanas.- Estas son indispensables en este ramo debido a la importancia que tiene el tratar con el cliente por eso mismo el gerente deberá conocer las unidades y calidad del personal que labora en su negocio para que sepa y pueda motivarlos para que desempeñen mejor su trabajo llevando a cabo las políticas, procedimientos y planes establecidos.

B) Facultad de Mando.- Consiste en delegar adecuadamente la autoridad a personas que sus funciones así lo requieran, las cuales deberán ser personas con conocimientos, experiencias y criterio para que puedan hacer un correcto uso de ella y lograr el máximo rendimiento del --

personal subordinado.

C) Supervisión.- No es otra cosa que la revisión de las actividades que se llevan a cabo, las cuales deberán hacerse de acuerdo con lo previsto. Por otra parte el supervisor debe de conocer ampliamente el trabajo que se va a desarrollar con el propósito de que los planes y programas sean llevados a cabo en el tiempo y mejor forma posible.

D) Comunicación.- Es indispensable ya que a través de esta transmitirán órdenes, instrucciones, recomendaciones y se reciben informaciones, reportes, sugerencias y quejas; dicha comunicación puede ser verbal o por escrito debiendo ser clara, precisa y oportuna.

F) Disciplina.- Es conveniente en este tipo de negocios se apliquen medidas disciplinarias con el objeto de evitar que el personal se distraiga de sus labores ocasionando molestias al consumidor, ya que se debe de recordar que el giro de estos negocios es la venta de un servi-

cio.

Debido a lo anterior recordemos la definición -- que nos da en su libro "La Administración Aplicada" el Dr. y C.P. Salvador Mercado Hernández que dice: Dirigir es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr - el objetivo de acuerdo con los planes y la organización hechos por la gerencia.

#### CONTROL.-

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo con lo planeado.

El control en el bar se conoce el centro nocturno, es suma importancia de ahí que la rentabilidad de -- sus inversiones sean tan productivas.

El control de ventas es llevado a cabo a través de contabilidad con la información que recaba a través de datos de caja, para conocer la venta del día.

Control de gastos se lleva a cabo a través de contabilidad con información que recaba a través de datos que le proporciona la caja por notas pagadas por concepto de compra de vinos y licores.

Este control comparado con el anterior nos proporciona la utilidad lograda.

Control de consumo por botella de vinos, licores y gaseosas éste se efectúa a través del cantinero y se controla a través de contabilidad, ya que de antemano se conoce el rendimiento de cada botella.

Control de existencias de vinos, licores y gaseosas, este control se lleva a cabo a través de máximos y mínimos establecidos previamente y que el cantinero debe conocer para que se hagan las reposiciones oportunamente.

Los anteriores controles son unos de tantos controles que se pueden establecer, según las necesidades y exigencias.

C A P I T U L O V

## ADMINISTRACION DE AGENCIAS DE VIAJES

### ANTECEDENTES.-

Las agencias de viajes surgieron a raíz de la -- necesidad de coordinar todos los servicios requeridos por el turista, tanto extranjeros como nacionales, ya sea en -- viaje de placer o de negocios, para el mejor aprovechamiento del tiempo de que dispone, así como los recursos económicos con que cuenta.

Las agencias de viajes tuvieron su origen en los países europeos, por ser éstos en donde prácticamente se -- originó el Turismo, por lo tanto vieron la necesidad de -- crear una empresa dedicada a satisfacer las necesidades -- del servicio que se requería.

A través del tiempo van surgiendo más necesidades que satisfacer, y por lo tanto las agencias de via --

jes tienen que ofrecer mejor sus servicios, de tal manera que habrá de recurrir a una mejor planeación y organización de los mismos, con el propósito de estar en condiciones de competir en el mercado turístico.

Las comodidades que ofrecen las agencias de viajes, hacen que en su mayoría de las personas que viajan -- utilicen este servicio.

#### **GENERALIDADES.-**

En la actualidad se observa que existen tres clases de agencias de viajes:

1. **Detallista**
2. **Mayorista**
3. **Mixta**

La finalidad de las agencias de viajes tanto detallista, mayorista y mixta, son la venta de servicio, con la salvedad de que la primera se dedica a atender única y exclusivamente a personas que solicitan los servicios de -



reservación de pasajes, así como otros servicios que le sean necesarios al cliente, siempre y cuando sean nacionales, utilizando los medios de transporte ya sea aéreo, marítimo o terrestre, en cambio la mayorista ofrece toda clase de servicios, como lo es además de la reservación del transporte, la de hospedaje, alimentos, servicio de guía turística, lugares de recreo, lo mismo a una persona que a un grupo; y por último la mixta que ofrece tanto los servicios de la primera, como de la segunda, según las exigencias y necesidades de los turistas.

Cabe hacer mención que en las dos últimas además de proporcionar esta clase de servicios, tienen un departamento para atender al turismo receptivo, el cual consiste en contratar todos los servicios que hayan sido ofrecidos en el país de origen al turista que nos visitó.

#### PROCESO ADMINISTRATIVO.-

Como se observa en lo descrito anteriormente, la agencia de viajes es una empresa turística, cuya importan-

cia en la economía de cualquier país es considerable, ya que a través de ésta se genera una actividad dinámica en todas las ramas tales como: Hotelería, restaurantería, -- transportes, espectáculos, artesanal, etc.

Por tal motivo el proceso administrativo aplicado a sus necesidades, traerá como consecuencia un mejor -- aprovechamiento de los elementos que la integran, para que a su vez se genere una mayor venta de sus servicios, obteniéndose un beneficio socioeconómico colateral, en la que el cliente queda satisfecho, así como todos los que ven den un servicio o producto.

El proceso administrativo en las agencias de vías se aplican en la forma que a continuación describimos:

#### PLANEACION.-

Esta etapa consiste en escoger hechos para -- prever y formular actividades que se suponen necesarias -- para lograr mejores resultados (def. del Dr. y C.P. Salvador Mercado Hernández).

Tomando en consideración que es una empresa cuyo giro principal es la venta de servicios, y de acuerdo con la definición anterior, será más fácil formular las actividades que sean necesarias, ya que contamos con los suficientes hechos para basarnos en la formulación de planes, pronósticos y presupuestos.

#### OBJETIVOS.-

Para tal efecto se deberán fijar los objetivos, o sea los resultados que se deseen lograr, por lo general el objetivo principal de este tipo de empresas, es el de proporcionar el mejor de los servicios que pueda ofrecer empresa alguna de esta naturaleza, y que consistirá en una atención esmerada al cliente, con la mayor rapidez posible; así mismo se fijará el objetivo de ventas que con base en experiencias pasadas y conociendo su capacidad, se esperan lograr, fijando para tal caso un volumen determinado.

Una vez que se han fijado los objetivos deberá ser seleccionado el plan de acción a seguir a corto y a --

largo plazo, asignándole el factor tiempo el cual dejará de ser plan para convertirse en programa y cuya utilidad será medir los resultados, y revisar que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado.

Es necesario tomar en cuenta que para elaborar dichos planes se deberá contar con la mayor información posible, tanto interna como externa, como lo son estados financieros, absorción de objetivos, capacidad de la agencia, conocimiento del mercado turístico, de la competencia, --- etc., los cuales serán los elementos de juicio necesarios para formular los diversos cursos de acción posibles.

#### **POLITICAS.-**

Estas son normas de acción expresadas en forma escrita que son adaptadas y seguidas por un dirigente, que le servirán de guía para alcanzar los objetivos deseados.

Las políticas más usuales en las agencias de viajes, podrían ser determinados servicios gratuitos para el

cliente con la finalidad de dejar en el mismo, una buena imagen de la compañía, con el objeto de que cuando vuelva a viajar recurra a esta agencia, o bien la recomiende.

Las políticas de precios, o sea ofrecer al cliente los precios mas bajos de acuerdo a sus necesidades, sin detrimento en el servicio.

Políticas de Crédito

Políticas de Cancelación de Reservas

Políticas de Personal en cuanto a su desarrollo

#### PROCEDIMIENTO.-

La venta con la cual se inicia el procedimiento, se canaliza a través de los vendedores, que van en busca del cliente a ofrecerle el servicio, o bien a través de los mismos clientes, que se presentan a solicitarlo, o por medio de los corresponsales.

Por cualquiera de estos medios el procedimiento a seguir es la planeación del itinerario y la coordinación

de los servicios, de tal manera que el cliente obtenga todo lo que puede esperar con el viaje; asimismo se presupuestará dicho viaje, el cual puede ser liquidado de contado o a crédito.

Esta labor que esencialmente es de ventas, viene a ser reforzada por las personas encargadas de hacer las reservaciones por el medio de transporte que haya elegido el cliente, el cual puede ser terrestre, aéreo o marítimo. Asimismo reservando también el hospedaje en el hotel, enviando de inmediato el depósito de garantía que para estos casos se hace; contratando servicio de transportación, de alimentación, guías turísticos, etc.

Todo dependerá del tamaño de la agencia para que todas estas actividades las desarrolle el mismo vendedor, o bien que debido al volumen de ventas lo realice una persona dedicada a cada actividad.

Una vez realizadas las reservaciones se procede al registro contable, con la finalidad de que se hagan todos los asientos respectivos, así como las reducciones por

concepto de condiciones que se deberá descontar antes de efectuar el reembolso a las compañías transportadoras por concepto de boletaje.

Una vez elaborado contablemente las operaciones se realizarán los reportes que considere necesarios la gerencia general, con la periodicidad requerida, los cuales servirán para la toma de decisiones.

#### PRONOSTICOS.-

Sabemos que es la técnica aplicada a los negocios, para reducir el margen de error en las decisiones que debe tomar la dirección sobre el número de unidades de cada uno de los artículos o servicios que probablemente se rán vendidos durante un período determinado.

Al establecer los objetivos de toda índole de trabajo de ventas, se hace necesaria la investigación para definir y concretar el mercado comercial, ya que sin datos concretos las cifras quedarían reducidas a la categoría de simples conjeturas.

En el caso que nos ocupa, los pronósticos son de vital importancia por tratarse de una empresa cuyo giro principal es la venta de servicios, por lo tanto debemos tener conocimiento de la demanda en periodos anteriores, así como para el periodo que se va a pronosticar, con base en el incremento que cada día es mayor, de las personas que tienen preferencia para realizar sus viajes por este medio.

#### PRESUPUESTOS.-

El presupuesto de ventas es un mecanismo de control que consiste en la formulación de un plan de acción para un periodo futuro determinado, respecto a la función de ventas de la empresa, previendo el oportuno concurso de los recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

La revisión periódica de los resultados obtenidos comparados con el presupuesto, nos guiará respecto a los cambios de planes que haya que introducir para alcanzar lo planeado.



Deberemos presupuestar primordialmente el costo del volumen de ventas, desglosándolo por los diversos servicios que presta la agencia como son: boletaje por concepto de transportación local e internacional, reservación de hoteles, de automóviles; así como sueldos y salarios, - todos aquellos gastos inherentes al negocio.

Lo anteriormente descrito son elementos de juicio necesarios para la elaboración de planes debidamente programados y presupuestados para la consecución de los objetivos previamente establecidos.

#### ORGANIZACION.-

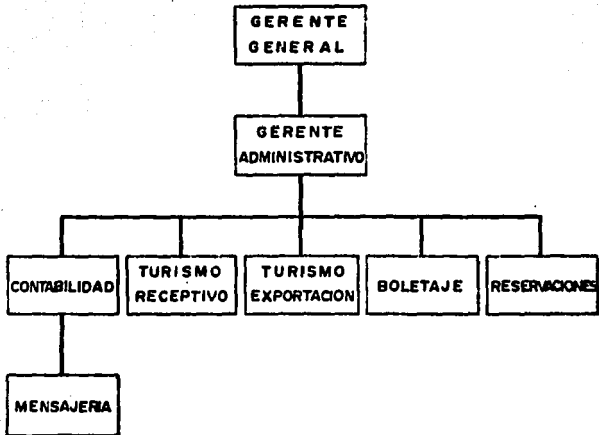
Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia, dentro de los planes y objetivos señalados.

En las agencias de viajes podemos encontrar dos-

tipos de organización, la de tipo lineal y la de tipo funcional; en la primera es común que sea aplicada en las --- agencias de viajes mayoristas, debido al volumen de venta- de servicios que tiene, mientras que la segunda la llevan- a cabo las detallistas, que por lo general son la mayoría, cada una representa más ventajas que desventajas, debido - al tipo de agencia y volumen de ventas.

#### ORGANIZACION LINEAL.-

En este sistema de organización es común que se le asignen a cada empleado funciones específicas, como se observará a continuación:



**GERENTE GENERAL.-**

La función principal, será la de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la agencia, -- asimismo preparará los pronósticos de venta.

Desarrollará las relaciones públicas en las di-- versas empresas turísticas, asimismo manteniendo relaciones de tipo profesional, social y técnico.

Otra de sus funciones es la de delegar la autoridad necesaria a las personas a las cuales les asignará la responsabilidad operacional, como son las personas que di-- rectamente le reportarán.

**GERENCIA ADMINISTRATIVA.-**

Es responsable ante el Gerente General de la --- Coordinación de las actividades que se desarrollen con motivo de la venta de servicios, asimismo mantener en regla todos los trámites que la ley imponga, ya sean de aspecto

legal, fiscal o administrativo, para cumplir así disposiciones gubernamentales, como son: El Departamento de Turismo, Consejo Nacional de Turismo.

Asimismo los requisitos de las diversas asociaciones, etc.

#### CONTABILIDAD.-

Es responsable ante el Gerente Administrativo, de registrar contablemente todas las operaciones que se realicen, así como de elaborar estados financieros y reportes que se requieran periódicamente.

Llevará el control del boletaje por concepto de transporte vendido, descontado la comisión correspondiente, antes de reembolsarles dicho importe a las compañías a los que están afiliados.

Así mismo tendrá el control de la caja y la cobranza.

**Mensajería**

Es responsable ante el Contador General de la -- entrega rápida de la boletería, documentación, las cobranzas, etc.

 **TURISMO RECEPTIVO.-**

Es responsable ante la Gerencia Administrativa, del servicio que se le preste a los turistas nacionales e internacionales.

Su función básica es contratar con las empresas turísticas locales, y los servicios que ya le fueron ofrecidos y que consistirán desde recibirlo, hospedarlo, asignarles guías turísticos, etc.

 **TURISMO DE EXPORTACION.-**

Es responsable ante la Gerencia Administrativa, de la venta de servicios, así como de la cortesía y rapi-

dez con que sean atendidos los clientes.

Su función básica consiste en planear el itinerario de los lugares que desee visitar; coordinar todos los servicios que al cliente se le ofrezcan, presupuestándole el costo e indicándole la forma en que puede pagar.

Es obligatorio para el desempeño de sus funciones, tenga información de la clase y tipo de hoteles que existen en cada lugar, así como las diversas líneas de transportación y demás servicios que se le puedan ofrecer.

#### **BOLETAJE.-**

Es responsable ante la gerencia administrativa - reservar los boletos por concepto de transporte, en cualquiera de sus tipos y líneas que el cliente haya escogido, así como la fecha y el día. Dicha información le será proporcionada por el vendedor (turismo de exportación).

Su función básica es estar en constante contacto

con esta tipo de empresas e informarle al vendedor en su oportunidad si su viaje es posible realizarlo o no el día solicitado.

#### RESERVACIONES.-

Es responsable ante la Gerencia Administrativa de reservar el hospedaje en el hotel que haya sido escogido por el cliente porque así se lo haya sugerido el vendedor, así como contratar los servicios de alimentación, transporte para excursiones, guías, etc.

#### ORGANIZACION FUNCIONAL.-

Debido al grado de dificultad que presentan los diferentes mercados como son el hotelero, restaurantero, así como contactos con guías turísticos y demás servicios que requieran los clientes, la mayoría de las agencias de viajes solo pueden ser detallistas, o sea aquellas que por lo general se dedican a reservaciones de pasajes y hoteles



nacionales para las personas que lo soliciten.

Es por tal motivo que en este tipo de agencias - el personal sea el mínimo, pero con amplios conocimientos - en el ramo, ya que la persona que realiza la venta será la misma que reservará los pasajes y servicios que se requieran, cobrará y verificará que se realicen estos servicios.

Las funciones básicas tanto de la Gerencia General, Administrativa y Contabilidad, son las mismas en la organización lineal, diferenciándose cada sistema por lo general en el último nivel, pudiéndose observar la diferencia en los organigramas anteriores, en los cuales son responsables ante una persona en el primero; y ante varias en el segundo, mientras en el primero cada persona desempeña una labor específica y reporta a un solo jefe inmediato superior, en el segundo una misma persona desarrolla todas las actividades a ese nivel, reportando a distintos jefes que lo soliciten.

## VENTAJAS EN LOS SISTEMAS

### SISTEMA LINEAL.-

En éste se observa especialización de los empleados, obteniéndose una mayor rapidez y conocimiento de su trabajo, no hay duplicidad de mando ni de funciones; la desventaja que se observa es que desconocen la labor de otros puestos.

**SISTEMA FUNCIONAL.-**

En este caso el empleado adquiere un conocimiento general de todas las operaciones de la agencia de viajes, ya que debido al poco volumen de ventas y el mínimo de personal se ve obligado a desempeñar todas las funciones, desde el inicio de la venta hasta concluir con el último servicio que se le vendió al público. Ambos tipos de organización son aplicados en esta actividad, debiéndose escoger el más viable para cada tipo de agencia.

**DIRECCION.-**

Para capitalizar al máximo la utilidad que representa la planeación y la organización se deberá recurrir al elemento Dirección, el cual cuenta con técnicas que se deben aplicar, tales como:

a) Relaciones Humanas.- Son de vital importancia las relaciones que se deben tener con los núcleos o grupos de posibles clientes, pues no hay que olvidar que el giro principal de toda agencia de viajes es la venta;

así como las relaciones que deberán existir con las demás-empresas de la industria turística como son: hoteles, compañías transportistas, restaurantes, etc., ya que las ventas que se realicen son por servicios que se ofrecen al turista receptivo o de exportación.

b) **Facultad de Mando.**- La autoridad que se delegue deberá otorgarse formalmente con la finalidad de que puedan ser desempeñadas eficientemente las funciones que se asignen a cada puesto y obtener resultados positivos, -plenamente planeados.

c) **Supervisión.**- Es una función de suma importancia para la persona que se le ha delegado autoridad haciéndolo responsable de determinadas actividades, ya sea -para que las desempeñe él, o las asigne a otras personas.- Por tal motivo la supervisión es la acción de revisar oportuna-mente que se haya cumplido lo encomendado, de lo contrario: saber las causas.

Las agencias de viajes revisten importancia, ya -si que de no existir se correría el riesgo de que algún servi-

cio vendido no se prestará creándose una mala imagen, así como la pérdida del cliente.

d) La comunicación debe ser verbal o por escrito, interna y externa, ya que de no existir se incurriría en el error de ofrecer un servicio al cliente estando reservado con anterioridad.

Los anteriores componentes de la Dirección por ningún motivo deberán perderse de vista, ya que son de vital importancia para todas y cada una de las operaciones.

#### CONTROL.-

La última etapa del proceso administrativo, es el medio para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

Los controles más usuales en las agencias de viajes son:

a) Control de Boletaje.- Este deberá ser elaborado en forma diaria por el encargado del área de boletaje, e informar en formas preimpresas al gerente administrativo turnando copia al Departamento de Contabilidad y Conservando una para su archivo. Este control tiene como finalidad, la de informar a la gerencia general a través de la Gerencia Administrativa, la venta del boletaje por los medios y líneas con las que se trabajan, al Departamento de Contabilidad para su registro, y separar la comisión correspondiente a la agencia, antes de reembolsar el importe de los boletos a las compañías transportistas. Asimismo le servirá al encargado de boletaje para evitar la venta de boletos reservados.

b) Control de Reservaciones.- El área de reservaciones informará a la gerencia general a través de la Gerencia Administrativa, así como al Departamento de Contabilidad la venta de hospedaje. Este control servirá para -- que el gerente General conozca el volumen de venta por este concepto, y a Contabilidad para su registro, y sean enviados los anticlpos respectivos a los diferentes hoteles-

con que se trabaja, para que sean efectuadas las reservas. Así mismo le servirá al área de reservación para no comprometerse a reservar habitaciones cuyo cupo se encuentre saturado.

c) Control Interno. - Este control se establecerá de acuerdo a la magnitud y exigencias de cada agencia de viajes, requiriendo información operacional de cada área de trabajo, para efectuar comparaciones con resultados esperados. Lo anteriormente descrito son unos de los muchos controles que existe en las agencias de viajes, pudiéndose establecer tantos como la gerencia general considere necesarios para que la Administración sea eficiente.

C A P I T U L O VI



## ADMINISTRACION DEL TRANSPORTE TURISTICO

### ANTECEDENTES.-

Los medios de locomoción han sido indispensables en el traslado de un lugar a otro de las corrientes turísticas, gracias a él éstas han ido en aumento día con día, a tal grado de considerarse una industria con muy buenos dividendos sin inversión directa alguna, sino única y exclusivamente a través de la proyección y difusión de la buena imagen, tanto del lugar como de las empresas de servicio turístico y sobre todo con las facilidades de los medios de transporte, no únicamente no se hubiera desarrollado o incrementado a tal grado el turismo, sino que tampoco se hubiera desarrollado la humanidad al menos en el aspecto económico. Así observamos que ninguno de los medios de transporte se puede decir que es menos importante que los-

demás, ya que son medios que no se puede prescindir de -- ellos, ya sea por sus precios, su comodidad, su rapidez, - su seguridad, etc., son utilizados por las personas que -- les agrade cualquiera de estas cualidades mencionadas, o - sea que la demanda que tienen y que seguirán teniendo, única y exclusivamente servirán para mejorar su servicio, así como su proyección en el aspecto tecnológico, para hacer-- los aún más económicos, rápidos, seguros, etc.

Esto nos da la idea de que los medios de trans-- porte ya conocidos, tuvieron su origen desde la antigüedad, sufriendo transformaciones hasta lo ya conocido.

#### GENERALIDADES.-

El medio de transporte que más facilidades pre-- senta al turista para trasladarse de un lugar a otro, que aprovecha al máximo el tiempo, utiliza el medio de trans-- porte aéreo, por la rapidez de éste, por lo general este medio de transporte es utilizado por personas cuyo ingreso y nivel socioeconómico se considera en término medio supe-

rior.

En encuestas realizadas en 1972 reflejaron resultados que muestran que la mayoría de las personas que se internaron en nuestro país, fueron por el medio aéreo, representando un 75% sobre los demás medios utilizados, las razones fueron la rapidez, la comodidad, el precio y la seguridad.

Si se observa que un 90% de las corrientes turísticas proceden de los Estados Unidos y Canadá, confirman lo dicho anteriormente. Dentro de las razones mencionadas solo un 15% hicieron mención sobre el precio, debido a la capacidad económica del turista, la razón se debe a que en su mayoría son estudiantes,

La demanda que día con día van teniendo estas compañías ha hecho necesario adaptarse su organización a medida que sus necesidades lo requieren. La organización de estas compañías implica sistemas y métodos actualizados, tanto en el aspecto técnico, como en el administrativo, para darse una idea de la misma, observamos que existen de--

partamentos tales como:

**Dirección Administrativa**

**Dirección Comercial**

**Dirección Técnica**

**Dirección de Finanzas**

**Contraloría**

**Procesamiento de Datos**

**Departamento de Personal**

**Departamento de Contabilidad**

**Departamento de Mantenimiento**

Como se puede observar, la administración es la más compleja dentro de los medios de transporte, ya que -- las direcciones y departamentos mencionados, debe coordinarse tanto nacional como internacionalmente para poder -- ofrecer al turista un servicio rápido y eficaz, por lo tanto en el puesto que descansa la administración de esta organización, deberán ser elementos altamente capacitados para lograr lo anterior, así pues debemos recalcar la importancia de la aplicación de la administración en este tipo-

de empresa, ya que sobre éstas recae una gran responsabilidad en el incremento de la industria turística, y por ende en el desarrollo socioeconómico del país.

#### TRANSPORTE MARITIMO.-

La afluencia turística en nuestro país que se canaliza por este medio, es mínima comparada con los demás, y únicamente alcanza escasamente el 2%, debido quizá a la falta de promoción de nuestro país, en los países orientales y occidentales, y es por eso también dentro de la corriente turística representa un 5% que proceden de países orientales y de Europa, el 90% proceden de Estados Unidos y Canadá y el 5% restante de países latinoamericanos, que indudablemente no utilizan este medio.

Por lo general, este medio es utilizado para el transporte de carga, ya que ofrece mayor capacidad a un costo más bajo, en donde indudablemente representa un medio de vital importancia para la economía del país, sobre todo en importaciones y exportaciones de materia prima, --

productos terminados, maquinaria, equipos agrícolas, etc., pero no para incrementar al turismo, por lo que respecta a nuestro país.

## TRANSPORTES TERRESTRES

### A) FERROCARRILES.-

El transporte ferroviario al igual que el transporte marítimo son de vital importancia, para la economía del país, ya que de esto depende la comunicación entre los estados y el progreso que puedan tener los mismos, ya que les permitirá colocar a los estados no industrializados la materia prima que producen y así mismo, recibir los productos terminados de los estados que los producen, como se puede observar, la importancia de este medio de transporte es determinante en la economía del país, así mismo permite transportar grandes cantidades a costos reducidos.

En lo que respecta al turismo, tanto nacional como internacional, es mínimo su aprovechamiento, representando únicamente un 4% de la corriente turística que lo --

utiliza, quizá se deba al tiempo que tarda en efectuar los recorridos, no obstante que puede observar mejor el paisaje natural de cada región.

Uno de los problemas fundamentales dentro de la Administración de este tipo de empresa, es el burocratismo clásico y debido a los cambios constantes de funcionarios, los cuales tienen ideas que aplican de inmediato, ocasionando discontinuidad sobre todo en los proyectos, planes y programas a largo plazo, indudablemente que ésto ocasiona problemas en el servicio, resultando ser incosteable, ya que en los resultados anuales arroja pérdidas, debido a la mala administración a causa del desconocimiento por parte de los funcionarios, de los principios básicos de la administración.

#### B) AUTOMOVIL.-

No obstante que este medio de transporte representa más facilidades para trasladarse localmente en los lugares que visite el turista, el porcentaje es el 10% de

la corriente turística que lo utiliza, esto se debe a que para viajes cuyas distancias son grandes, resulta incómodo y cansado; así como la inseguridad que representan las carreteras de nuestro país hacen que el turista elija otro medio de transporte y rentar en los lugares que visite, un automóvil para poder trasladarse, ya que este servicio en nuestro país les resulta económico, o bien contratar, los servicios de automóviles con guía turística, a través de las agencias de viajes, o de los hoteles donde ellos se hospedan.

#### **AUTOBUSES FORANEOS.-**

Este medio de transporte es el más adecuado y utilizado por el turista nacional, ya que representa para éste el medio más económico, rápido y seguro. En cuanto al turismo internacional lo aprovechan un 9% de la corriente turística extranjera.

Gracias a este medio de transporte, en el que cada día hay más conexiones con los estados, ha sido posible



que los lugares vacacionales o bien aquellos en los que haya algún atractivo, como puede ser: bellezas naturales, artesanías, o lugares de tradición tanto religiosos como culturales, se hayan dado a conocer y visitado con mayor frecuencia, trayendo consigo el desarrollo socio-económico de esas regiones. Este medio de transporte ha contribuído -- enormemente en la construcción de carreteras y autopistas por parte del gobierno federal y empresas de participación estatal, ya que antes de construirse éstas, los autobuses o camiones de carga, circulaban en brechas, de hecho haciendo el camino hacia el lugar que se encontraba incomunicado.

Debido a la demanda y experiencias que han tenido, estas empresas se han organizado en tal forma, que su funcionamiento para la prestación del servicio, sea coordinado de tal manera que se lleve a cabo con eficiencia y rapidez, aplicando las medidas de seguridad requeridas para tal efecto.

Debido a la demanda que han tenido respecto al -

turismo nacional, han visto las ventajas de destinar única des única y exclusivamente para el turismo extranjero, que por lo general viaja en grupos.

#### TRANSPORTE TURISTICO.-

Anteriormente se ha mencionado la importancia -- que tiene el transporte dentro de la industria turística, -- las ventajas y desventajas que presentan cada uno de ellos, así como el porcentaje de turistas que lo utilizan; ahora -- hablaremos del transporte turístico, que es aquel que se -- ha destinado única y exclusivamente a dar servicio en forma de excursión o tours, para los turistas que viajan en -- grupo, o bien formar los grupos con turistas, que viajen -- individualmente.

El tipo de unidad que por sus ventajas se ha des tinado para este servicio, son autobuses que en nuestro -- país, se utilizan para el transporte foráneo.

Este tipo de servicio es complementado con un --

guía de turistas, el cual les irá explicando los pormenores de cada lugar que se visite, es por ello que en la actualidad va adquiriendo más aceptación por parte de las agencias de viajes y los hoteles, ya que representa un servicio más que puede no ofrecer a sus clientes estas empresas.

La Administración de este tipo de empresas se describirá a continuación.

Proceso Administrativo para una empresa de Transporte Turístico.- Resulta de vital importancia la aplicación del proceso administrativo por empresas de reciente creación en este ramo, ya que por medio de la administración pueden alcanzar mejores resultados en un plazo considerablemente corto, capitalizando al mínimo las ventajas que les representa al turismo este servicio.

Por lo tanto se debe aplicar debidamente las fases del proceso administrativo como lo son la planeación, organización, dirección y control.

**PLANEACION.-**

En el libro la Administración Aplicada se define la planeación de la siguiente forma: es escoger hechos para prever y formular actividades que se suponen necesarias para lograr notables resultados.

Para tal efecto señalar objetivos, planes, programas, políticas, procedimientos, pronósticos y presupuestos con la finalidad de que la planeación sea lo más completa que sea posible.

**OBJETIVOS.-**

Estos son las metas a las cuales se desea llegar o bien lo que se desea lograr, por lo tanto deberán ser lo más claro posible para que las personas que intervengan en la empresa lo puedan comprender.

Los objetivos del transporte turístico, independientemente del beneficio (utilidades) que se desee lograr será el de proporcionar un servicio eficiente que proyecte

una buena imagen de este tipo de transporte.

#### **POLITICAS.-**

Las políticas son normas de acción expresadas en forma escrita, que son adaptadas y seguidas por un dirigente, que le servirán de guía para alcanzar los objetivos de seados.

Las políticas más comunes en las empresas que se dedican al transporte turístico suelen ser: la principal política de precios, éstas deberán establecerse, tomando en consideración el costo del servicio, más un margen de utilidad bruta, que les permita amortizar los gastos logrando además una utilidad neta.

Política de descuentos, no obstante la reciente creación de este tipo de empresas, la competencia entre pocas que existen en nuestro país, presenta una situación crítica, ya que debido a ella se ofrecen grandes descuentos, incluso hasta llegar a no obtener utilidad, con el --

propósito de no perder la venta y así, asegurar en lo futuro un mayor volumen de ésta, es por tal motivo que la política de descuentos deberá estar limitada, tomando en cuenta el número y tipo de cliente.

Políticas de seguridad, éstas deberán ser estrictamente aplicadas por dos motivos, primero por disposiciones de las autoridades competentes y segundo, para beneficio propio, ya que se crea una imagen de seguridad y confiabilidad en el cliente.

Política de servicio, es la de realizar éste con amabilidad, prontitud y esmero, para hacer que el viaje le sea placentero al cliente.

#### PROCEDIMIENTOS.-

Son planes que el gerente tiene que utilizar para el mejor desarrollo de su empresa. Por lo tanto podemos decir que un procedimiento es una serie de labores con etapas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo.

Este se inicia desde la labor de ventas que es la que genera de hecho la actividad en esta empresa, es por eso que se debe hacer énfasis en esta labor, que por lo general es desempeñada por el gerente general personalmente, a través de las agencias de viajes y cadenas hoteleras.

La labor desempeñada consiste en poner a disposición de los grupos turísticos las unidades, para hacer recorridos cortos de los lugares típicos y vacacionales, o de interés cultural mediante tours o itinerario previamente planeados. Una vez realizada la venta a través de estas dos fuentes, se le comunica al subgerente para que realice los preparativos de la operación que puede ser a crédito o de contado; tales como ver quienes y cuantos son los que van a realizar el viaje, qué lugares son los que van a visitar y el tiempo de que disponen las personas para realizar ese viaje. Una vez conocidos éstos y otros datos que pudieran ser importantes, se le indicará al jefe de tráfico prepare las unidades adecuadas, tomando como base el número de viajeros, así como la hora e itinerario --

que se va a realizar.

Una vez recibida la orden, el jefe de tráfico -- asignará las unidades a los operarios, indicándoles la hora y el lugar que deberá presentarse a recoger los viajeros, así como la ruta que van a seguir; así mismo se encargará de verificar que las unidades se encuentran en perfecto estado mecánico y de limpieza.

Por su parte la edecán, la cual deberá dominar -- como mínimo el inglés, preparará la información necesaria de los lugares que visitará, para darlos a conocer oportunamente a los viajeros.

#### PLANES.-

Estos deberán de elaborarse de acuerdo a los objetivos que previamente se hayan señalado y que por lo general, son estrategias de venta las que se deberán formular, como pueden ser itinerarios bien planeados, precios competitivos, algún atractivo para los viajeros, atracti-



**PRESUPUESTOS.-**

El trabajo que realiza el gerente para asignar los recursos que se necesiten, para lograr el objetivo inicialmente fijado.

Es un elemento muy importante de la planeación, porque por medio de él podemos conocer el dinero que podemos invertir en nuestros programas.

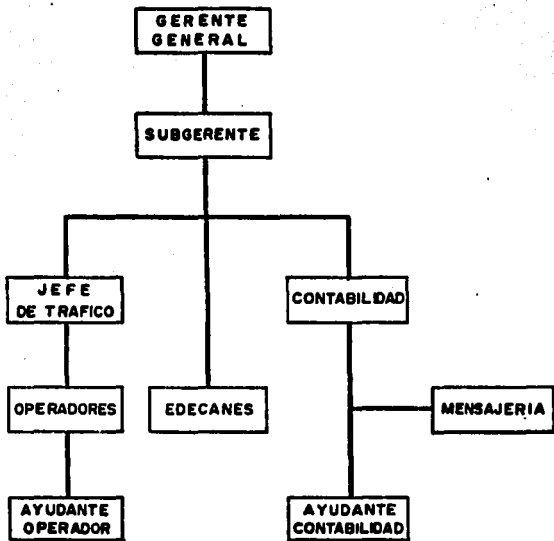
En las compañías de transporte turístico el renglón más importante del presupuesto es la inversión que se debe hacer por la compra de unidades destinadas al servicio, si es que éstos se realizan en ese período, o bien la anualidad pagadera, si es que la operación se realizó a crédito a largo plazo. Otro de los renglones que se debe presupuestar, es el mantenimiento de unidades, lubricantes y combustible, así también la renta del local, impuestos, sueldos y salarios, papelería y útiles de escritorio, publicidad y propaganda, y así todos los gastos que sea necesario erogar para que en ningún momento pueda interrumpirse la operación.

Con base en lo descrito anteriormente, se puede dar una idea de los elementos que deberán tomarse en cuenta para lograr una mejor planeación.

#### ORGANIZACION.-

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Las compañías de transporte turístico, no tienen comparación en su organización con ninguna compañía de --- transportes foráneos, aéreos o simple y sencillamente urbanos, debido a que por lo general cuentan con muy pocas unidades, pero que son suficientes para satisfacer la demanda de la corriente turística de nuestro país. Por tal motivo su organización se integra con muy poco personal.



**GERENTE GENERAL.-**

Es responsable ante el consejo de administración o asamblea de accionistas, del logro de las metas previamente establecidas.

La función básica de su puesto son las relaciones públicas, las cuales por lo general enfocadas a asegurar las posibles ventas que le pueden representar las agencias de viajes y los hoteles.

Delega funciones específicas en sus subordinados que son de hecho, las personas que se encargan de realizar lo que respecta al servicio vendido y que es desde la planeación del itinerario hasta efectuar la cobranza del servicio.

Normalmente revisa diariamente las operaciones realizadas en el día y las próximas a realizarse, así como los gastos efectuados, dando instrucciones necesarias de lo que habrá de realizarse.

Planeará conjuntamente con el subgerente lo que se espera lograr en el ejercicio, señalando las políticas-procedimientos idóneos en función de los objetivos; organizará las operaciones de manera tal que no exista duplicidad de funciones ni que deje de desempeñarse ninguna, delegando autorización necesaria en los puestos que así lo requieran señalándoles específicamente su responsabilidad y sus funciones; dirigirá a los subalternos que dependan directamente de él; controlará a través de resultados que obtenga por medio de reportes en formas preimpresas que le sean turnados por sus subalternos en forma oportuna.

#### SUBGERENTE.-

Es responsable ante la gerencia general del servicio prestado al usuario, así que se efectúen las operaciones correspondientes en forma correcta y oportuna, por parte de sus subalternos.

**FUNCIONES BASICAS.-**

La función básica del subgerente, es la de dirigir el personal a su cargo, así como la de supervisar que se realicen las labores encomendadas.

Dentro de sus funciones está la de desempeñar -- funciones del gerente en su ausencia, como son la de otorgar descuentos, autorizar el pago de facturas, atender --- clientes proporcionándoles toda clase de información, promoción y propaganda, en fin funciones básicas de la gerencia.

Deberá mantener actualizada toda la documenta--- ción, para cumplir con los requisitos de carácter legal y fiscal y ajustándose a los lineamientos que establece para este tipo de negocio, el Departamento de Turismo.

Se encarga también de reclutar, seleccionar y -- turnar al gerente para obtener el visto bueno sobre la -- contratación del personal. Una vez contratado el personal lo capacitará, para que se obtenga de éstos, el máximo ren

**dimiento.**

**Controla el efectivo y manejo de cuentas banca--  
rias.**

**JEFE DE TRAFICO.-**

Es responsable ante el subgerente del control de las unidades, para que en cualquier momento se conozca la disponibilidad que se tiene de ellas y evitar de que se -- comprometa la venta y la unidad se encuentre ocupada.

La función básica de este puesto, es la de controlar las entradas y salidas de todas las unidades, así como conocer el itinerario de las unidades en servicio.

Deberá vigilar que las unidades se encuentren en óptimas condiciones mecánicas y de servicio, obteniendo -- con ésto mayores medidas de seguridad posibles, dándole la confiabilidad al usuario del servicio.

Deberá de capacitar y entrenar a los operarios con la finalidad de inculcarles responsabilidad de la seguridad que deben ofrecerle al viajero en el desempeño de sus funciones.

#### OPERADORES.-

Son responsables ante el jefe de tráfico de realizar el servicio con la mayor precaución y atención posible para el usuario.

La actividad principal es la de conducir la unidad que se le asigne, efectuando el recorrido según sea el itinerario, haciendo escalas con el tiempo únicamente necesario para cada una de ellas, evitando retrasos no previstos por el usuario.

Deberán reportar al jefe de tráfico cualquier anomalía que observen en el funcionamiento de las unidades.



**AYUDANTE DEL OPERADOR.-**

Es la persona encargada de sustituir al operador en sus funciones, sobre todo cuando se trata de viajes cuyo recorrido sea largo, auxiliarlo en posibles fallas mecánicas.

**EDECAN:-**

Es responsable ante el subgerente de la atención en forma cortés, oportuna y correcta que se le brinde al usuario.

Su función básica es la de explicar en forma amena durante el recorrido sobre hechos históricos, costumbres, tradiciones, riquezas naturales, artesanías, características de cada lugar, etc., con la finalidad de interesar al turista en ese lugar, para que adquiera lo que ahí se produce.

Deberá proporcionar alimentos y bebidas en su --

oportunidad, o cuando el viajero lo solicite.

#### CONTABILIDAD.-

Es responsable ante el subgerente del correcto y oportuno registro de las operaciones contables, reportando en forma concentrada las operaciones efectuadas, debiendo elaborar periódicamente los estados financieros.

Su función básica es la de elaborar reportes que le sean de utilidad a la gerencia para la toma de decisiones.

Una de las funciones principales, es la de llevar el control de gastos de las unidades, para conocer en un momento dado la utilidad que reporta cada una de ellas.

Se encargará también de la elaboración de la nómina, descontando y reteniendo los impuestos y cuotas obrero-patronales, y enterarlos oportunamente a las dependencias correspondientes.

**AYUDANTE DE CONTABILIDAD.-**

Es responsable ante el contador general, del registro contable de todas las operaciones que se realicen, - tener al corriente los libros, archivo, el control de cuentas, etc., en fin desempeñar todas aquellas funciones que son básicas de su puesto.

**MENSAJERIA.-**

Es responsable ante el contador general de la en trega rápida de toda la documentación que se le indique; - efectuar cobros y pagos que le sean ordenados por el contador.

La organización de las compañías de transporte - túrfstico, es muy variada en cuanto al número de puestos, ya que éstos dependerán de la magnitud de la compañía.

**DIRECCION.-**

La Dirección en las empresas del transporte turístico es de suma importancia, a través de ella se obtienen mayores beneficios, siempre y cuando las etapas anteriores se hayan llevado a cabo perfectamente.

Dirigir es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización hechos por el jefe administrativo.

Para obtener una dirección eficaz, es necesario contar con los siguientes elementos de la Dirección:

a) Relaciones Humanas.- Estas se deberán aplicar con todos los integrantes de la empresa, el gerente deberá interesarse por los deseos y necesidades de todos sus empleados, considerándolos con la categoría de seres humanos y no como un elemento mecánico del que se puede disponer en cualquier momento y para cualquier cosa por el solo hecho de estarlos pagando un sueldo.

Las relaciones humanas se logran haciendo que -- las personas se sientan satisfechas en el desempeño de sus labores y para esto el gerente deberá ser un buen escuchador y sobre todo abstenerse de ser dominante.

#### FACULTAD DE MANDO.-

La facultad de mando es el don de inducir a ---- otros que se esfuercen de buen grado, para lograr un objetivo común. Para lograr esto la autoridad se debe delegar a personas debidamente seleccionadas y que reúnan los requisitos y cualidades que deberá tener la persona que ejercerá la autoridad.

La persona con autoridad, ya sea en mayor o menor grado, deberá poseer carácter, personalidad, habilidad mental, deberá conocer perfectamente su trabajo, deberá tener preparación y experiencia, ser leal a la organización y a sus compañeros; estas cualidades y requisitos, harán posible que el supervisor logre con habilidad hacer que:-- los subordinados ejecuten el trabajo de buena manera tal y

como se les recomienda.

### **SUPERVISION.-**

Es la actividad de dirigir en un nivel organizado, en los casos en que los miembros componentes del grupo, se encuentran en contacto directo, lo común en esta función es que el supervisor deberá conocer perfectamente lo que desea que ejecuten los subordinados, así como la forma en que se deberá hacer, para evitar rendimientos decrecientes, así mismo el supervisor deberá tener conocimientos necesarios que le permitan adiestrar y capacitar a los empleados de nuevo ingreso, debiendo contar para tal efecto, de ser posible con manuales de organización.

Los programas son herramientas que deberá contar necesariamente el supervisor para lograr realizar su trabajo en la forma y tiempo previamente establecido.

**COMUNICACION.-**

La comunicación es de suma importancia dentro de este tipo de empresa, si es que se quiere prestar un servicio eficaz, por lo tanto la comunicación debe aplicarse en todos los niveles, ya sea a través de órdenes o por escrito, reportes, con la finalidad de mantener a todo el personal ejecutivo informado de los objetivos y los planes para lograrlo, así como los procedimientos y políticas a seguir.

La comunicación debe ser precisa y se debe tener cuidado en la forma en que se dice, para que al que se le transmita lo entienda tal como se le quiere decir.

**DISCIPLINA.-**

Esta deberá ser señalada a través de políticas o normas al trabajador, con la finalidad de habituarlo a desempeñar mejor su trabajo.

La disciplina deberá ser de tal manera que esti-

pule a cada infractor a corregir su falta y no utilizarlo para amenazar a los subordinados.

En las empresas de tipo turístico, como lo es la que en este caso nos ocupa, deberá ponerse especial atención, ya que el personal de esta empresa tratará directamente con el turista, el cual debe ser lo mejor para que se lleven una buena impresión de ellos y por ende de la servilidad del mexicano.

Esencialmente estos elementos son los básicos para que el ejecutivo moderno se auxilie en la función de Dirección.

#### CONTROL.-

De acuerdo con el libro "La Administración Aplicada" en el cual se define el control como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.



En las empresas de transporte turfstico, se llevan controles administrativos que les permiten administrar su negocio a través de éstos.

Los controles más comunes que se observan son: -

**CONTROL DE VENTAS.** La Gerencia General recibe reportes en formas pre-impresas que elabora el sub-gerente en las cuales le indica todos los viajes que se realizaron durante el día y la venta que reflejó cada una de las unidades, -- una vez conociendo la venta comparará con lo esperado y girará órdenes. De este reporte turnársele copia a contabilidad para su registro.

**CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS.-** En forma diaria deberá informársele, tanto a la Gerencia General, como a contabilidad del manejo de las cuentas bancarias, así como de los ingresos recibidos en el día, para conocer así mismo las ventas que se realizaron de contado y las que fueron a crédito y que deberán de cobrarse en su oportunidad.

**CONTROL DE GASTOS.-** Deberá conocer el gerente general, ya sea en forma diaria, semanal, quincenal o men-

En las empresas de transporte turfstico, se llevan controles administrativos que les permiten administrar su negocio a través de éstos.

Los controles más comunes que se observan son: -

**CONTROL DE VENTAS.** La Gerencia General recibe reportes en formas pre-impresas que elabora el sub-gerente en las cuales le indica todos los viajes que se realizaron durante el día y la venta que reflejó cada una de las unidades, -- una vez conociendo la venta comparará con lo esperado y girará órdenes. De este reporte turnársele copia a contabilidad para su registro.

**CONTROL DE INGRESOS Y EGRESOS.-** En forma diaria deberá informársele, tanto a la Gerencia General, como a contabilidad del manejo de las cuentas bancarias, así como de los ingresos recibidos en el día, para conocer así mismo las ventas que se realizaron de contado y las que fueron a crédito y que deberán de cobrarse en su oportunidad.

**CONTROL DE GASTOS.-** Deberá conocer el gerente general, ya sea en forma diaria, semanal, quincenal o men-

sual, los gastos por cada unidad de servicio, que comparán-  
dolos con la venta podrá saber el producto que deja cada -  
unidad y tomar las medidas que crea pertinentes, cuando no  
se obtengan resultados esperados, este reporte deberá ser  
elaborado por el jefe de tráfico y turnado a la subgeren-  
cia, para que ésta a su vez lo haga llegar a la gerencia -  
en forma concentrada.

CONTROL CONTABLE.- Este control se deberá lle-  
var a través de los estados financieros que le proporciona  
rá a la gerencia el Departamento de Contabilidad, con la -  
periodicidad que sea requerida, independientemente de los  
que se elaboren para efectos fiscales.

La administración en las empresas de transporte-  
turístico deberá de recurrir al proceso administrativo, el  
cual les proporcionará todos los elementos necesarios para  
que la misma sea eficaz y se logren mejores resultados.

C A P I T U L O   V I I

## ADMINISTRACION DE CENTROS VACACIONALES

### ANTECEDENTES.-

En México, como en todos los países, se cuenta con bellezas naturales, mismas que han sido y siguen siendo visitadas por los habitantes que quieren encontrar lugares pacíficos y agradables, en donde pueden descansar y -- disfrutar de las ventajas que le puedan brindar y sobre todo salir de la rutina cotidiana.

Dichos lugares han sufrido transformaciones por la mano del hombre, debido a la gran demanda de visitantes que han tenido, convirtiéndose en centros vacacionales, que cuentan con toda clase de servicios que pudieran necesitar el que lo visita, como son: hoteles, restaurante, sanitarios, vestidores, transportes, artesanía, canchas deportivas, etc., en fin todo aquello que sea un motivo de atracción, diversión y descanso.

En México, debido al acelerado crecimiento demográfico, se ha visto la necesidad de conservar, mejorar, y crear nuevos centros vacacionales, a donde se puedan desplazar en fines de semana y épocas de vacaciones las grandes masas, con las siguientes finalidades: descanso, diversión, distracción, lográndose con esto desalojar las ciudades, para contrarrestar la contaminación del ambiente, así mismo beneficiando la zona donde se localiza el centro vacacional.

El empeño de la creación de centros vacacionales, no compete únicamente a los organismos públicos, sino a los privados, federales y estatales, tales como: Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del estado, Pensiones Industriales, etc.

Como ejemplo clásico tenemos el centro vacacional de Oaxtepec, al cual concurren un sinnúmero de personas tanto asegurados como particulares, con el objeto de salirse de la monotonía de la ciudad.

**GENERALIDADES.-**

La naturaleza misma de un centro vacacional, pueden ser las playas, zonas arqueológicas, bosques, etc., seleccionándose las mejores ubicadas, por lo general lejos de ciudades y zonas industriales, comerciales y agrícolas.

Estos lugares son seleccionados desde un punto de vista mercadológico de las instituciones para la creación de estos centros. Así pues encontramos centros vacacionales onerosos y gratuitos, según sean propiedad de la institución que los crea. Los primeros por lo general son enfocados hacia la clase económicamente de término medio en adelante, ya que son los que debido a su capacidad de ingreso pueden hacer uso de ellos; los segundos son aquellos que crean por lo general instituciones gubernamentales, con la finalidad de que concurren a ellos las personas de clase económicamente débil.

Además de éstos existen centros vacacionales que por la magnitud de su tamaño y de su importancia, se les denomina centros turísticos, en los cuales concurren gru-

pos de todas clases sociales, por contar con empresas turísticas de todas las categorías, como ejemplo tenemos el centro turístico de Acapulco, Puerto Vallarta, Etc.

#### PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A UN CENTRO VACACIONAL.-

En un centro vacacional la aplicación del proceso administrativo debe ser llevada a cabo eficientemente, para que los costos de mantenimiento sean reducidos al mínimo e incrementar la demanda de los visitantes, mediante la proyección de una buena imagen del mismo, para tal efecto deberán aplicarse correctamente sus etapas, planeación, organización, y dirección y control.

#### PLANEACION.-

En el libro la Administración Aplicada dice que es necesario escoger hechos para prever y formular actividades que se suponen necesarias para lograr resultados.



La planeación de centros vacacionales en lo que respecta a los servicios e instalaciones que lo estructuran, deberán considerarse hospedaje, o sea habitaciones de las que puedan disponer los visitantes, alimentación (restaurantes, cafeterías y bares); diversiones (sala de juegos, instalaciones deportivas, juegos infantiles, etc.); centros de exposición (producción y venta de artesanías); locales para servicio de concesionarios (peluquería, sala de belleza, tabaquería, tiendas de ropa, etc.) y oficinas administrativas.

Otras características estructurales como son: -- urbanización (zonas verdes, pasos viales, estacionamientos) saneamiento ambiental, energía eléctrica, agua potable, etc.

No deberá descuidarse el aspecto de las finanzas, o sea el cálculo del valor de las instalaciones, así como su mantenimiento.

**OBJETIVOS.-**

Estos son las metas a las cuales se pretende llegar, o bien lo que se desea lograr.

El objetivo principal de los centros vacacionales, es proporcionar un servicio esmerado, así como aspectos de limpieza e higiene, dando a las personas que lo visiten la impresión de comodidad, diversión y descanso.

Captar el mayor volumen de visitantes, a través de una adecuada campaña promocional y/o publicitaria.

**POLITICAS.-**

Son normas de acción expresadas en forma escrita que son adaptadas y seguidas por un dirigente, que le servirán de guía para alcanzar los objetivos deseados.

Las políticas que se emplean por lo general en los centros vacacionales son las de ventas, como lo es dar precios especiales a personas que cumplan con ciertos re-

quisitos, como pueden ser estudiantes, empleados de gobierno, etc.

Políticas de seguridad, son aquellas que se establecen para evitar hasta donde sea posible toda clase de accidentes, independientemente de las medidas de seguridad establecidas para tales casos.

#### PROCEDIMIENTO.-

Son planes que el gerente debe utilizar para el mejor desarrollo de su empresa. Por lo tanto se puede decir que un procedimiento es una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo.

El procedimiento se inicia desde el momento en que el usuario hace la reservación por anticipado, o bien en el momento en que se presenta en el Centro Vacacional, lo cual se procederá en la recepción a efectuar los registros que para estos casos se requieren, proporcionándoles de inmediato la habitación que le corresponde, si es que -

el usuario permanece por varios días, en caso de no ser -- así, únicamente pagará su boleto de entrada para hacer uso de todas las instalaciones con las que el centro vacacio-- nal cuenta.

Las labores que se efectúan para dar un buen ser-- vicio, se realizan independientemente por cada área, reci-- biendo órdenes de la gerencia, por ejemplo el área de hos-- pedaje se encargará de realizar sus actividades desde la re-- cepción, el control y conservación de las habitaciones; el restaurant, la cafetería y el bar por su parte se encarga-- rán de realizar las compras necesarias, así como la planea-- ción y ejecución del menú del día; el área de mantenimien-- to, deberá realizar toda clase de labores destinadas a la conservación, limpieza y funcionamiento de las instalacio-- nes, cuidando que no falte agua caliente durante el día. - En síntesis son actividades que en forma concatenada cons-- tituyen el procedimiento que se sigue para dar el servicio que requiere el usuario.

**PLANES.-**

De acuerdo con los objetivos previamente establecidos, la gerencia seleccionará y señalará el plan de acción a seguir, el cual vigilará que se ponga en marcha y - periódicamente revisar los resultados obtenidos, con la periodicidad, según el plazo, o sea dicho plan contará con - fechas, lo cual dicho plan dejará de serlo para convertirse en programa.

Dichos planes pueden ser promocionales, para atraer un mayor número de clientela. De organización para mejorar sistemas y procedimientos, o de mejorar las instalaciones para darle mayor funcionalidad.

**PRESUPUESTO.-**

Es un trabajo que debe realizar todo gerente para asignar los recursos que se necesiten y poder lograr el objetivo inicialmente fijado.

En un centro vacacional que se encuentre en fun-

ciones, los renglones que se presupuestan, por lo general son los de mantenimiento los más importantes, sueldos y salarios, alguna compra ó reparación de instalaciones que se necesite.

Normalmente el restaurant, el bar, etc., son concesiones otorgadas que por lo general se administran independientemente, motivo por el cual no forma parte del presupuesto del centro vacacional la compra de materia prima necesaria para la elaboración de los alimentos y por consiguiente la bebida.

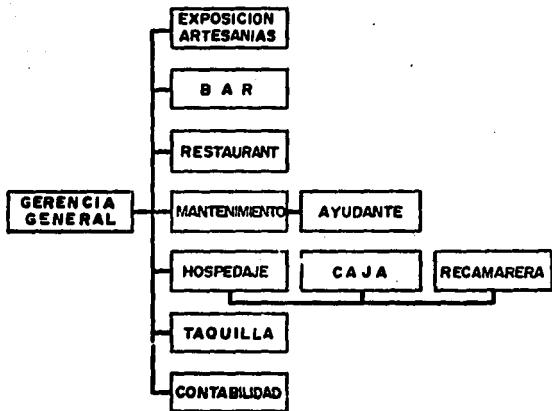
Es necesario recurrir a estos elementos que la planeación indica, para que la misma sea llevada a cabo -- eficientemente.

#### ORGANIZACION.-

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social,

con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los -- planes y objetivos señalados.

Los centros vacacionales por lo general están or- ganizados de la forma siguiente:





**GERENTE GENERAL.-**

Es responsable ante los organismos oficiales, -- cuando se trate de centros vacacionales que pertenezcan a éstos, o en su defecto ante la asamblea de accionistas, -- cuando se trate de instituciones privadas o particulares, -- del logro de los objetivos previamente establecidos.

Su función básica es la de planear, organizar, -- dirigir y controlar todas y cada una de las actividades, -- con el objeto de mantener en óptimas condiciones sus instalaciones y por ende proporcionar un servicio eficiente.

Coordina principalmente tanto hospedaje y mantenimiento como a los negocios cuya concesión se le otorgó, -- como lo son: el restaurant, bar, etc.

Diariamente revisará la información que le proporciona cada uno de estos departamentos, los cuales los -- analizará y controlará a través de éstos.

**CONTABILIDAD.-**

Es responsable ante el Gerente General del registro contable de todas las operaciones, así como de la elaboración de reportes que se requieran para informar a las dependencias, a la cual pertenece el centro vacacional.

Entre sus actividades periódicas, está la de elaborar estados financieros, nóminas, descontar y enterar -- los impuestos, etc., de acuerdo a las necesidades y exigencias que se requieran.

Además llevará el control de gastos que se efectúen, con la finalidad de observar que no sobrepase lo presupuestado y conocer en un momento dado la situación financiera del centro vacacional.

**TAQUILLA.-**

Es responsable ante el Gerente General de la venta de boletos, debiendo reportar oportunamente al gerente la venta del día, enterando la cantidad recomendada, para

su depósito en la institución bancaria asignada para este caso.

Su función básica es la venta y cobro de boleta-je por personas que acudan a dicho centro vacacional.

#### HOSPEDAJE.-

Es responsable ante el Gerente General de brindar la mejor atención al visitante, o sea mantener las habitaciones en perfectas condiciones de servicio, con el propósito de proyectar una buena imagen en lo que se refiere a hospedaje, motivando al visitante a permanecer en lo futuro por más tiempo.

Su función básica es la de dirigir y controlar el personal que tiene a su cargo, como lo es la cajera y las camareras.

La actividad diaria es la de atender visitantes, asignándoles las habitaciones que hayan reservado, o bien-

registrarlos en las que tenga disponible en ese momento -- para el caso de no haber hecho reservación.

#### CAJERA.-

Es responsable ante el encargado de hospedaje del cobro por habitación a los visitantes.

Dentro de sus funciones, está la de realizar diariamente el corte de caja, turnando junto con el efectivo y documentos al gerente general para su registro y manejo de cuenta bancaria.

#### RECAMARERAS.-

Son responsables ante el encargado de hospedaje de que las habitaciones se encuentren en perfectas condiciones de funcionamiento y limpieza.

Entre sus funciones está la de asear las habitaciones, así como cambiar ropa de cama diariamente, manteniendo con ello la imagen positiva de limpieza.

**MANTENIMIENTO.-**

Es responsable ante el gerente general de mantener en perfecto estado las instalaciones, con la finalidad de que el servicio sea lo mejor posible.

Su función básica, radica en efectuar revisiones diarias a las instalaciones y de inmediato hacer las reparaciones que se requieren.

**AYUDANTES.-**

Son responsables ante el encargado de mantenimiento de llevar a cabo todos los trabajos que le sean encomendados, así como realizar trabajos de emergencia que el caso amerite, en fin, efectuar trabajos propios de este puesto.

En la administración de un centro vacacional, en lo que corresponde a organización, se asignarán tantas funciones como sean necesarias, creándose con ello los pues--

tos en los niveles que corresponda, asignándoles autoridad y responsabilidad necesaria.

El crecimiento de la organización se hará en forma horizontal y vertical, según lo requiera el tamaño y la importancia del centro vacacional.

#### **DIRECCION.-**

Dirigir es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización hechos por el jefe administrativo.

Los elementos fundamentales de la Dirección son:

Relaciones Humanas

Facultad de Mando

Supervisión

Comunicación

Disciplina

Las relaciones humanas dentro de un centro vaca-

cional como en cualquier tipo de empresa deberán aplicarse con todos los integrantes de la empresa, deberá existir un interés por parte de la gerencia por los deseos y necesidades de todos sus empleados y siempre considerándolos como seres humanos y no como un elemento mecánico del que se -- puede disponer en cualquier momento y para cualquier cosa -- por el solo hecho de estarles pagando un sueldo.

Las relaciones humanas se logran haciendo que -- las personas se sientan satisfechas en el desempeño de sus labores y para ésto el gerente deberá ser un buen escuchador y sobre todo abstenerse de ser determinante.

#### FACULTAD DE MANDO.-

La facultad de mando es el don de Inducir a ---- otros que se esfuercen de buen grado, para lograr un objetivo común. Para lograr lo anterior, la autoridad se debe delegar a personas debidamente seleccionadas que reúnan -- los requisitos y cualidades que deberá tener la persona -- que ejerce la autoridad.

La persona con autoridad ya sea en menor o mayor grado deberá poseer carácter, personalidad, habilidad mental, deberá conocer perfectamente un trabajo, deberá poseer preparación y experiencias, ser leal a la organización y a sus compañeros, estas cualidades y requisitos harán posible que el supervisor logre con habilidad hacer que los subordinados ejecuten el trabajo de buena manera, tal como se les encomienda.

#### **SUPERVISION.-**

Es la actividad de dirigir en un nivel organizado, en los casos en que los miembros competentes del grupo están en contacto directo. Lo común en esta función es que el supervisor deberá conocer perfectamente lo que desea que ejecuten sus subordinados, así como la forma en que se deberá realizar para evitar hasta donde sea posible rendimientos decrecientes, así mismo el supervisor deberá tener conocimientos necesarios que le permitan adiestrar y capacitar a los empleados de nuevo ingreso debiendo contar para tal efecto con guías o si es posible con manuales de



organización.

Los programas son herramientas con los que deberá contar necesariamente el supervisor, para lograr realizar su trabajo en la forma y tiempo previamente establecido.

#### COMUNICACION.-

La comunicación es de suma importancia dentro de este tipo de empresas si es que se desea prestar un servicio de carácter social verdaderamente eficaz, por lo tanto la comunicación deberá realizarse en todos los niveles, ya sea a través de órdenes o por escrito, reportes, etc.

Con la finalidad de mantener a todo el personal informado de los objetivos y los planes para lograrlos, así como los procedimientos y políticas a seguir.

La comunicación deberá ser lo más clara posible y se debe tener cuidado en la forma que se expresa para que el receptor lo entienda perfectamente.

**DISCIPLINA.-**

Esta deberá ser señalada a través de normas disciplinarias al trabajador con la finalidad de habituarlo a desempeñar mejor su cometido.

La disciplina deberá ser de tal manera que estimule a cada infractor a corregir su falta, no utilizarla para amenazar al trabajador.

En las empresas de tipo turístico, como lo es la que en este caso nos ocupa, deberá de poner especial atención, ya que el personal de esta empresa trata directamente con el vacacionista, el cual debe ser de lo mejor para crear una imagen favorable.

La dirección en este tipo de estos centros meramente sociales, juega un papel de suma importancia, ya que a través de ésta se logrará hacer del elemento humano realice con esmero y agrado sus funciones ya que en el trato al visitante está la imagen del servicio.

**CONTROL.-**

Es el proceso para determinar lo que se está lle  
vando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicado a  
medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a  
cabo de acuerdo con lo planeado.

En los centros vacacionales el control de la eta  
pa fundamental para su administración, así mismo observare  
mos controles tales como:

**Control de ventas de boletaje:** Es importante pa  
ra el gerente general que la encargada de la taquilla le  
proporcionen en formación el respecto en forma veraz y ---  
oportuna, ya que a través de este reporte se conocerá la  
demanda de visitantes con el que el centro vacacional cuen  
ta y en un momento dado poder tomar las decisiones condu--  
centes.

**Control de Gastos.-** El Departamento de Contabi  
lidad deberá elaborar en forma periódica de acuerdo a los  
requerimientos de la gerencia general, información respec

to a las erogaciones por concepto de gastos, con el propósito de comparar contra lo presupuestado, así como con las ventas, y conocer en un momento determinado la redituabilidad de inversión del centro vacacional o bien conocer si se está logrando el objetivo para lo cual fue creado, tratándose de centros vacacionales que pertenezcan a dependencias oficiales las cuales son de carácter meramente sociales.

Control de Mantenimiento. El encargado de mantenimiento elaborará reportes de desperfectos, así como reparaciones normales como trabajos eléctricos (cambiar lámparas) plomería, fontanería, etc., que se hayan efectuado. Dicho reporte se turnará a la gerencia general para que ésta esté enterada de la situación que realice en sus instalaciones y estar en condiciones de tomar medidas de acción necesarias en un momento determinado.

El control como última etapa del proceso administrativo da los elementos necesarios para poder administrar debidamente un centro vacacional.

C A P I T U L O V I I I

## **LAS FINANZAS Y LA ADMINISTRACION TURISTICA**

La acción gubernamental en materia de obras públicas, ha sido encaminada principalmente a resolver las urgentes necesidades de infraestructura y la creación de las industrias básicas indispensables para el desarrollo económico del país. El turismo ha evolucionado a la par de este desarrollo, en virtud de que las comunicaciones y transportes, la introducción a las poblaciones de energía eléctrica, de agua potable, alcantarillado y demás servicios, han permitido el establecimiento de los servicios básicos que demandan las corrientes turísticas.

La política de obras públicas está orientada en función del desenvolvimiento del país, independientemente de que una de sus consecuencias, sea facilitar el turismo.

Por lo tanto, son escasas las inversiones públicas efectuadas directamente al fomento del turismo. No obstante, de

bemos tomar en consideración el presupuesto destinado al sostenimiento de los organismos creados por el fomento de la actividad económica del país, como son los fondos de fomento económico y en el caso particular que nos ocupa, el Fondo de Garantías y Fomento del Turismo, del que se hablará en su oportunidad.

Dada la importancia financiera que representa para México el turismo y la urgente necesidad de fomentarlo a un ritmo más acelerado, el estado ha tomado mayor ingerencia al incremento de esta actividad, que toma en consideración los siguientes criterios.

a). El turismo presenta limitadas posibilidades de mecanización; especialmente la industria hotelera, lo cual da como resultado una extensa creación de empleos, ya que brindan amplias oportunidades sin gran peligro de saturación.

b). La eficiencia del capital invertido en esta actividad, puede medirse por la cantidad de dinero requerido para producir una unidad turística bajo condiciones óp-

timas de construcción y operación.

c). Las perspectivas a largo plazo del turismo son prometedoras, puesto que éste se está extendiendo incluso a las más amplias capas y regiones de la población.

Al mencionar que el estado debe tener mayor ingerencia en el financiamiento de inversiones directamente relacionadas con el turismo, no nos referimos únicamente al Gobierno Federal, sino también a los organismos descentralizados y empresas estatales o de participación estatal, en virtud de que el financiamiento requerido no compete a una sola autoridad, sino a casi todas en su conjunto.

Toda inversión pública tiene efectos indirectos en el fomento del turismo, sin embargo, es necesario que el programa de inversiones gubernamentales se ocupe de esta actividad en los próximos años.



**FINANCIAMIENTO POR LA INICIATIVA PRIVADA.-**

Corresponde a la iniciativa privada la intervención directa para satisfacer la demanda de servicios que requieren las corrientes de turismo que se generan en México, tanto locales como extranjeras. Sabemos que el desarrollo de estas corrientes se ha logrado gracias a la espontaneidad del fenómeno, a las inversiones públicas que, indirectamente crearon las bases de la infraestructura; al apoyo financiero privado que ha respondido a la dinámica de los sectores que operan los servicios de transporte, alojamiento, venta de comidas y bebidas, diversiones, guías, comercio especializado, agencias de viajes, publicidad y otras actividades conectadas con el turismo.

La iniciativa privada se encuentra organizada en asociaciones por ramas de actividades. Entre las más importantes podemos mencionar las siguientes:

Confederación Nacional de Cámaras de Turismo de la República Mexicana; Confederación Nacional de Turismo -

de la ciudad de México; Confederación Nacional de Asociaciones de Hoteles de la República Mexicana; Cámara Nacional de turismo de la ciudad de México; Confederación de Asociaciones de hoteles; Asociación Mexicana de Agencias de viajes; Asociación Mexicana de Hoteles; Asociación Mexicana de Hoteles en el Distrito Federal; Asociación Mexicana de Restaurantes, A.C.; Asociación Mexicana de Turismo y Unión de Choferes, Intérpretes y Guías de la República Mexicana.

No es fácil precisar la inversión realizada por la iniciativa privada en la industria del turismo, así como sus gastos promocionales efectuados, pero de acuerdo con la información recabada en este sector, se calcula que la inversión actual existente de hospedaje, sobrepasa los siete mil millones de pesos.

Sería interesante poder conocer que porcentaje pertenece a inversiones extranjeras directas, ya que sabido es que son de gran cuantía. Evidentemente, esto último mengua considerablemente el impacto que tienen los ingresos por concepto de divisas generadas por el turismo. Pe-

ro más interesante aún sería combatir las mencionadas inversiones, fomentando efectivamente las futuras en las ramas conexas al turismo, dentro de empresarios mexicanos -- con visión y técnica administrativa, ya que la inversión de capital extranjero en servicios de hospedaje principalmente obedeció a la falta de recursos y fuentes de financiamiento adecuados.

Puede decidirse que la política de la banca privada para financiar las industrias conexas al turismo, ha sido poco agresiva y que únicamente en el renglón de hoteles, con la ayuda oficial ha realizado operaciones de consideración. Sin embargo, es de nuestro conocimiento que la banca privada ha realizado inversiones directas en hoteles de lujo en la capital y algunos estados de la república en combinación con cadenas extranjeras; también se han dado a conocer proyectos de grandes inversiones por parte de grupos bancarios extranjeros.

Queda implícito que los gastos de inversión privada en gran parte son inducidos por la propia inversión --

pública o bien por la política gubernamental. No debe olvidarse que hay inversiones particulares también relacionadas con el desarrollo de la infraestructura de servicios básicos; electricidad, caminos, agua potable, etc., pero en general, tienen un carácter complementario respecto a las erogaciones públicas para los mismos fines. La inversión privada, tiene una mayor importancia concreta en la producción de bienes y servicios. El grueso de los servicios relacionados con el turismo, tales como los de hospedaje, transportes, comercio, centros de diversión y otros, dependen de los particulares en lo fundamental, independientemente de las inversiones gubernamentales que han hecho posible esta situación.

Sería interesante determinar las necesidades de inversión existentes para fomentar la oferta de servicios para el turismo, en cada una de las regiones del país, con el objeto de atacar los obstáculos existentes y reducir precios. En la medida que se logre este objetivo, podría avanzarse en el propósito señalado anteriormente, como es atraer grupos de más bajos ingresos hacia México, fomentar

el turismo nacional interno, estabilizar las condiciones de los servicios y reducir los costos medios por turismo.

Puede decirse que existe gran armonía entre los sectores público y privado directamente conectados en el turismo. Esto último de primordial importancia para fomentar una actividad que requiera más que ninguna otra el concurso y cooperación de ambos.

#### FIDEICOMISO GUBERNAMENTAL.-

Toda vez que el fideicomiso gubernamental es a través del Banco Central y las Instituciones Nacionales de Crédito, es evidente que el mecanismo crediticio que opera en México actualmente, con todo y sus carencias e imperfecciones, ha contribuido de manera preponderante al desarrollo económico del país, a través de la evolución en las políticas y prácticas del financiamiento gubernamental, -- que tienden hacia una distribución más equitativa del producto nacional entre los sectores de la población.

La ley orgánica del Banco de México, S.A., (banco Central de 1941), ha facilitado el desenvolvimiento económico de México, continuando en vigor hasta la fecha, con las reformas que han sido necesarias, impuestas por las necesidades del desarrollo del país, en más de 28 años de vigencia. Por su parte, Nacional Financiera, S.A., conforme a su nueva ley orgánica de 1941, asumió plenamente las funciones de promoción industrial, emisión de valores públicos y fomento del mercado de capitales.

Además de los ya mencionados, Banco de México, S.A., y Nacional Financiera, S.A., operan en la actualidad otras 30 instituciones nacionales de crédito; trece en la capital y diecisiete en el interior de la república, siendo éstas últimas en la mayor parte, filiales de las anteriores, y dos organizaciones auxiliares nacionales de crédito.

#### FONDOS DE FOMENTO ECONOMICO.-

La organización del financiamiento gubernamental

se mejoró notablemente con la creación de la Comisión Nacional de Valores en 1946, finalmente se complementó para formar un verdadero sistema con la instauración de los Fondos de Fomento o Fondos Fiduciarios Públicos, como también se les ha llamado, que con el carácter de fideicomisos, se han venido constituyendo en diversas instituciones nacionales de crédito, de acuerdo con la índole de sus operaciones y objetivos; lo cual representa un verdadero acierto, pues permite mejorar y ampliar el plan de financiamiento gubernamental sin necesidad de crear nuevas instituciones nacionales de crédito, sino más bien, aprovechando la estructura, la organización de todos los demás elementos administrativos de control de las que ya están funcionando, para fungir como fiduciarios especiales de dichos fondos de fomento que el gobierno federal establece, dándoles el carácter de fideicomisos y que generalmente empiezan a funcionar con la sola aportación que hacer el propio gobierno al constituir cada fondo aunque posteriormente puedan obtener créditos de otros bancos, bien sea mediante el descuento de su cartera o a través de la emisión de bonos o -

certificados de participación, y también por conducto de los organismos internacionales de fomento, como son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF).

En la actualidad se encuentran operando los siguientes fondos de fomento económico, todos estructurados jurídicamente como fideicomisos gubernamentales, que se encomiendan a las instituciones nacionales de crédito:

1. Fondo de Fomento a las Artesanías. (1961) - Fiduciario, Banco Nacional de Fomento Cooperativo, S.A., de C.V.
2. Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, la Ganadería y la Avicultura, Fiduciario, Banco de México, S.A.
3. Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (1954). Fiduciario, Nacional Financiera, S.A.



4. Fondo de Garantía y Fomento del Turismo -- (1956). Fiduciario, Nacional Financiera, -- S.A.
5. Fondo de Operación y Fomento Bancario a la Vivienda (FOVI). (1963). Fiduciario Banco - de México, S.A.
6. Fondo de Garantía y Apoyo a los Créditos pa - ra la Vivienda (FOGA), (1962). Fiduciario, Banco de México, S.A.
7. Fondo Especial para Financiamientos Agrope - cuarios (1965). Fiduciario, Banco de México, S.A.
8. Fondo para el Fomento de las Exportaciones - de Productos Manufacturados (FOMEX) (1961)- Fiduciario, Banco de México, S.A.
9. Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y - Mediana Minería (1966). Fiduciario, Nacio - nal Financiera, S.A.
10. Fondo de Estudios de Preinversión (1967). -

Fiduciario, Nacional Financiera, S.A.

VENTAJAS DE SU CREACION.

Todos y cada uno de los fondos de fomento económico enumerados, han sido creados por el Gobierno Federal como fideicomitente, y conforme al contrato de fideicomiso respectivo.

Es así, que mediante la creación y funcionamiento de los fondos de fomento económico, como fideicomisos encomendados a instituciones nacionales de crédito, ha sido posible proporcionar financiamientos adecuados y eficaces a diversos sectores de la población y en los más variados aspectos de su economía, no con afán de lucro, sino persiguiendo un objetivo eminentemente social. Por lo que resultaría acertado que se siguiera esa tendencia, es decir, la creación de nuevos y diversos fondos de fomento económico que pudieran llegar a funcionar con la garantía de impuestos especiales que se establezcan o que ya estén establecidos, como en el caso de impuestos del 1% sobre remuneraciones pagadas.

Son tantas y tan evidentes las ventajas que tiene el establecimiento de los fondos de fomento económico, que has sido estudiados por economistas y funcionarios públicos de otros países latinoamericanos, pues vinculan a la banca oficial con la banca privada, reducen el riesgo y el costo de la operación y convierten en sujetos de crédito a personas y empresas que tradicionalmente han estado al -- margen de la actividad bancaria, por el riesgo que representaban por lo reducido y poco atractivo de sus operaciones.

## CONCLUSIONS

1. Debido a la información precaria obtenida de los empresarios turísticos, nos indica deficiencias por parte de los organismos oficiales, ya que los primeros desconocen la importancia que tiene el turismo en la economía del país y por ende, los beneficios que obtendría con su participación activa en esta industria.

2. El desconocimiento del proceso administrativo en las empresas turísticas, es patente, y desalentador, ya que no le dan la importancia que requiere, para lograr sus objetivos que se han trazado y que por lo general son lucrativos de acuerdo con lo que tienen en mente lograr y nunca en lo que pueden lograr de acuerdo al potencial de su mercado.

3. La falta de coordinación de las diferentes asociaciones de empresas turísticas, tiene como consecuencia el encarecimiento de sus productos o servicios, ya que tienen que realizar esfuerzos por separado, para canalizar la venta de los mismos, ocasionando desconcierto en el tu-

rísta, por la variación de precios en los productos y servicios, no obstante estar rígid<sup>o</sup>s por el Departamento de Turismo.

4. La falta de investigación del mercado turístico, ocasiona que no se le dé el trato adecuado al turista, y que éste espere recibir, dejándolo con una mala impresión del servicio en general, perdiendo con ésto la recomendación que pudiera hacer a otras personas; ya que si tomamos en cuenta el turismo en un porcentaje considerable, nos visita gracias a este medio publicitario.

5. La falta de conciencia turística por parte de nosotros los mexicanos, impresiona al turista en forma negativa, como lo es la ignorancia, el analfabetismo, la apatía y la falta de cortesía, ocasionando nosotros mismos, la difusión en el extranjero, de una mala imagen de nuestro país. Esto es causado por la falta de publicidad, con la finalidad de despertar la conciencia turística del mercado.

## RECOMENDACIONES

1. Es importante e imperativo en esta rama tu  
rística de repercusiones económicas, que el licenciado en-  
Administración de Empresas, con sus conocimientos adminis-  
trativos y su experiencia, convenza a los empresarios tu-  
rísticos, mediante el ejercicio de sus funciones, de la -  
importancia de la administración en sus negocios, para ca-  
pitalizar al máximo la redituabilidad de sus inversiones,-  
logrando simultáneamente el desarrollo del país.

2. Es necesario que la etapa control del proces  
o administrativo, sea vigilada en forma constante por part  
e de los organismos oficiales, para que se realice en su-  
mayoría o totalidad y en el menor tiempo posible, de acuerd  
o con su capacidad, los objetivos que se han trazado para  
el desarrollo de esta actividad, así mismo, corrigiendo en  
acto, las desviaciones que se observen entre lo paleado y-  
lo ejecutado.



**NOTA:** Este trabajo es una investigación de campo; y para su logro se visitaron las empresas del giro que -- tratamos.

Cabe dar el mérito correspondiente al Dr. y C.P. - Salvador Mercado Hernández, haciendo notar que todas las definiciones mencionadas, fueron tomadas - de su libro "La Administración Aplicada".