

318502



# UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL 5

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México.  
1984 - 1988

29

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

## "LA CAPACITACION COMO ELEMENTO DE INTEGRACION PARA EL DESARROLLO DEL AGENTE DE VIAJES"

### TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

MARIA DEL ROCIO MUCHARRAZ GONZALEZ

ASESOR DE TESIS:  
LIC. FERNANDO OLVERA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1991



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

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

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

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

# INDICE GENERAL

## INTRODUCCION

### CAPITULO I " LAS AGENCIAS DE VIAJES "

- 1.1 Descripción
- 1.2 Objetivo
- 1.3 Clasificación
- 1.4 Modelos de Organización
- 1.5 Funcionamiento

### CAPITULO II " LA FUNCION DEL AGENTE DE VIAJES "

- 2.1 Descripción
- 2.2 Desarrollo de Actividades
- 2.3. Desempeño Profesional

### CAPITULO III " EL PROCESO DE CAPACITACION EN LA " AGENCIA DE VIAJES

- 3.1 Descripción
- 3.2 Detectar Necesidades
- 3.3 Planeación de la Capacitación
- 3.4 Programación de la Capacitación

### CAPITULO IV " INVESTIGACION DE CAMPO "

- 4.1 Diseño de Cuestionario y su Aplicación
- 4.2 Interpretación de Resultados
- 4.3 Conclusiones a la Investigación

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## BIBLIOGRAFIA

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

El constante desarrollo económico de México ha dado lugar a la formación de estructuras concretas y profesionales en los diversos ramos de la industria mexicana.

Tal es el caso del Turismo en México, el cual se ha desarrollado principalmente debido a las bondades geográficas que posee como son las hermosas playas a lo largo de la costa, las zonas arqueológicas, las artesanías, el folclore, entre otras bellezas. La necesidad de conjuntar y ofrecer todos estos atractivos al mercado son los que dieron vida a las Agencias de Viajes, las cuales de manera empírica entendieron el abastecimiento a Turistas y Viajeros, gente en general que requiriera de estos servicios.

Teniendo un desarrollo vertiginoso con las atractivas playas, monumentos coloniales etc. hasta llegar a ser una de las principales fuentes de promoción y distribución del mercado turístico.

Sin embargo el profesionalismo y la calidad exige nuestro entorno hoy en día, vuelve indispensable la preparación profesional del Agente de Viajes, ya que los mercados en

todos los ámbitos en general; ya no tan solo buscan precio sino también calidad.

Para ofrecer este grado de eficiencia se requiere de los conocimientos de todo aquel antiguo mercado que en pequeños grupos eran dirigidos por el guía de turistas, hasta llegar al concepto actual de todo incluido, vuela en charter, entre otros.

La determinación del problema a estudiar es la falta de capacitación del Agente de Viajes, repercute negativamente en la comercialización del servicio generando un desarrollo insuficiente, que solo cobra ser superado partiendo de un análisis de la problemática de la Capacitación.

El universo se determinó en las Agencias de Viajes del Distrito Federal, ya que es el principal punto de establecimiento de las mismas.

Se pretende verificar, si la causa fundamental de la dificultad de una Agencia de Viajes para colocar servicios, estriba en la falta de Capacitación de sus Agentes de Viajes.

Para su estudio la presente investigación fue dividida en 4 puntos esenciales: el primero es conocer que es una Agencia de Viajes, el segundo la función del Agente de Viajes, así

como su desarrollo y profesionalismo: como tercera parte el proceso de capacitación en la Agencia de Viajes, es decir detectarlas, planearlas y programarlas. Y la cuarta y última la investigación de campo, la interpretación de resultados y conclusiones.

Es necesario que el Agente de Viajes sea un profesional en el Turismo debido a las exigencias que día a día va requiriendo el país y el mundo en general, esto solo podrá alcanzarse preparándose y capacitándose para poder desarrollarse plenamente y alcanzar con éxito la misión encomendada.

## CAPITULO I

### " LAS AGENCIAS DE VIAJES "

- 1.1 Descripción
- 1.2 Objetivo
- 1.3 Clasificación
- 1.4 Modelos de organización
- 1.5 Funcionamiento

## 1.1 DESCRIPCIÓN.

Para comprender el desarrollo de una Agencia de Viajes, es necesario definirla: es una empresa de servicios turísticos que actúa como intermediaria, en ocasiones, entre personas que requieren desplazarse y, prestadores de servicios turísticos específicos, proporcionando orientación y asesoría en los casos que correspondan. (1)

Las Agencias de Viajes, esencialmente tienen dos funciones básicas: la intermediación y la operación. La intermediación se da entre el prestador de servicios turísticos y el turista, la operación se da como integrador y vendedor de servicios y productos turísticos propios.

Es importante conocer cuáles son las actividades y productos que una Agencia de Viajes puede realizar y ofrecer. (Fig.1.1) Las Agencias de Viajes tienen la opción y ventaja de poder vender de manera aislada o conjunta los recursos turísticos ofertados en el mercado.

---

1. SECTUR. " Manual para Agencias de Viajes. Administración y estructura. Sectur-Amav México 1987.

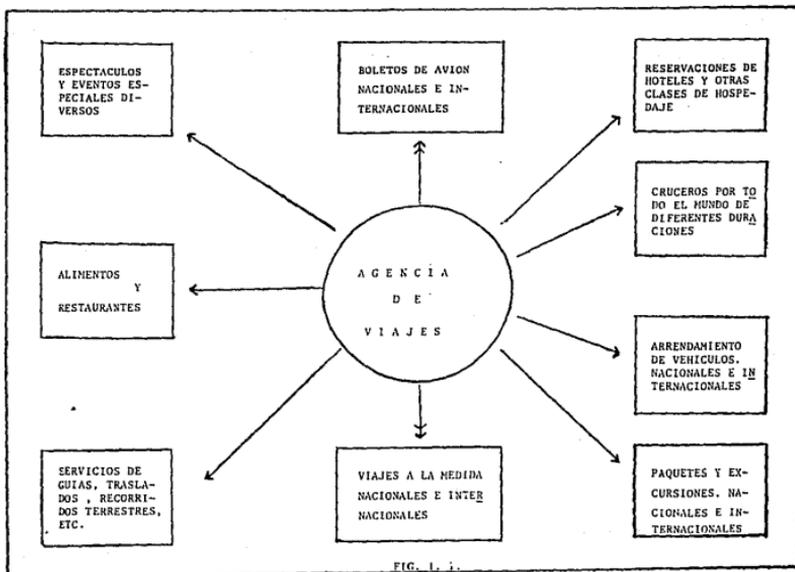


FIG. 1. 1.

En la actualidad la actividad turística representa un importante sector dentro de la economía del país.

El desarrollo turístico y su contribución directa e indirecta en la generación de empleos representan un potencial tal que su pérdida influiría necesariamente en el progreso económico y social del país. Lo anterior significa un gran reto.

Dada la complejidad de la actividad turística se requiere de una cuidadosa integración de todos los servicios a fin de satisfacer las necesidades y cubrir las expectativas de quien lo requiere: El Turista.

Dentro de la gama y complejidad de los servicios turísticos, la significación del papel comercial de la Agencia de Viajes se manifiesta, al captar la mayor parte del porcentaje del boletaje total de las líneas aéreas nacionales y, de un porcentaje similar para las reservaciones y la ocupación hotelera.

Las agencias de viajes se han constituido como el promotor más importante de los destinos de México y el Mundo. De lo anterior se desprende la necesidad de realizar una labor diaria y una capacitación del elemento humano ahí involucrado con un alto nivel y una eficiencia considerable que permitan alcanzar día tras día la excelencia en los servicios que se proporcionan así como una mayor conciencia de la responsabilidad que se va adquiriendo en el desarrollo pleno de la profesión con la comunidad a la que se pertenece.

## 1.2 O B J E T I V O .

Las Agencias de Viajes organizan, asesoran y coordinan los servicios turísticos necesarios para satisfacer las demandas del viajero o turista. Y otras abarcan todos los servicios existentes en el mercado. Al final, el objetivo de una Agencia de Viajes es dar servicio. El logro de su meta es unicamente mensurable a partir de la satisfacción del cliente.

Como intermediarias las Agencias de Viajes representan para el prestador de servicios la fuerza de ventas mas importante, al concentrar en un solo lugar la diversa gama de servicios y productos que ofrecen.

Como integradoras y vendedoras, las Agencias de Viajes representan para el usuario, la empresa que le permite ahorrar esfuerzo tiempo y dinero al encontrar un Asesor de Viajes, que de manera profesional y por su experiencia y conocimientos satisfaga sus necesidades de viaje, obteniendo orientación y apoyo.

El objetivo de una Agencia de Viajes no se limita a funcionar como un intermediario o a operar productos y servicios

turísticos: su principal importancia estriba en el hecho de:

" Ser las principales promotoras del Turismo, al manejar un flujo constante de pasajeros a nivel nacional e internacional.

Ser las únicas empresas especialistas del sector turístico al utilizar y conjuntar todos los servicios y productos que se ofrecen en el mercado.

Integrar en lo que se conoce como paquete o excursión un producto turístico más, que cubra en gran parte las necesidades del cliente, satisfaciendo sus deseos de viaje, independientemente de sus motivos para realizarlo." (2)

El gran avance de la infraestructura turística en nuestro país ha promovido el incremento de los servicios y productos que ofrecen los prestadores de la misma.

Toda la gama de servicios y productos turísticos que existen actualmente en nuestro país, son los que determinan las actividades a desarrollar por una Agencia de Viajes. Estos, los servicios y los productos turísticos, sirven de base esencial para desempeñar las funciones de la misma, sin importar el tipo de Agencia de la que se trate, ya sea vendiendo individual o integralmente el producto de que se hable.

Todo Agente de Viajes tiene que ser antes que nada vendedor para convencer al cliente de obtener un producto satisfactorio a sus necesidades.

---

2. SECTUR " Manual para Agentes de Viajes, Bases del Agente de Viajes " Sectur-Amav Pág. 36 México 1987.

Para alcanzar este objetivo, se necesitan ciertos requisitos:

1. Tener buena disposición, cortesía y espíritu de servicio.
2. Ponerse en el lugar del cliente, es decir tratarlo como a uno le gustaría ser tratado.
3. Estar bien organizado y prestar la máxima atención a lo que se está haciendo.
4. Pensar rápidamente y con claridad.
5. Tener confianza y seguridad en lo que se esta vendiendo.
6. Ser sensible a los deseos del cliente.

Es importante señalar que junto con las aptitudes de saber vender y establecer contacto con el cliente, va el conocimiento del producto. Antes de comprar, el cliente tiene que tener confianza en los conocimientos, juicio y habilidades del vendedor.

El conocimiento del producto va más allá de saber lo que contiene un folleto, incluye nociones generales de geografía, historia, corrientes políticas, costumbres, etc.

Un instrumento para coadyuvar al desempeño del objetivo es el acceso a un atlas de buena calidad que permita localizar las áreas poco conocidas y establecer distancias entre los destinos turísticos más importantes del mundo.

Cabe señalar que para desempeñar un buen papel tanto la Agencia de Viajes y sus integrantes deben ser previamente organizados y capacitados.

Para la consecución del desempeño satisfactorio es menester que los integrantes de la empresa, contribuyan con el mínimo de organización requerido:

1. Mantener un diario para programas de trabajo y relación de visitas.
2. Tener siempre a la mano un cuaderno de notas y un bolígrafo.
3. Anotar toda la información importante y conservarla para cualquier duda o aclaración que pueda surgir.
4. Mantener su mesa de trabajo limpia y ordenada, de tal forma que el material de trabajo se encuentre fácilmente.
5. Revisar periódicamente sus logros y hábitos de trabajo.
6. Establecer diálogo entre los integrantes de la Agencia.
7. Actualizar constantemente la información de los servicios existentes en el mercado.

### 1.3 CLASIFICACION .

La clasificación de una Agencia de Viajes va a depender de su administración, del tipo de operación que desarrolle y de su funcionamiento interno en cualquiera de sus estructuras.

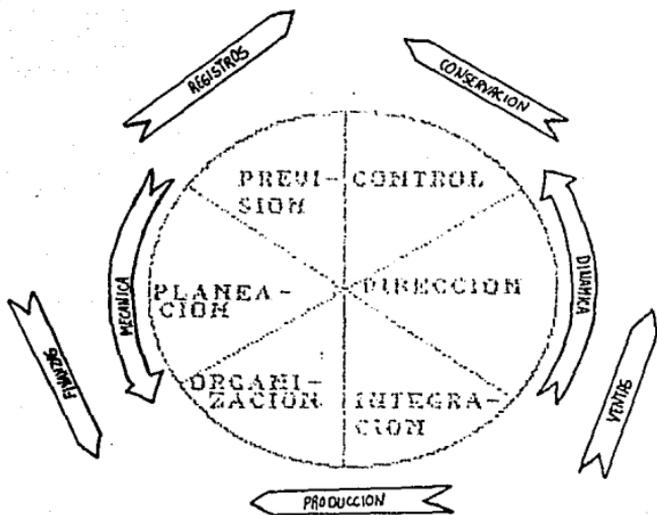
Es importante definir y conocer las bases para lograr el buen desarrollo de una Agencia de Viajes. Por administración se entiende " El conjunto sistematico de reglas para lograr la maxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social " (3).

Para que una Agencia de Viajes logre su objetivo, que en la mayoría de los casos es optimizar los diferentes recursos, se deben seguir los pasos de un proceso administrativo:

Se entiende por proceso administrativo: Al sistema en el cual se interactúan elementos secuenciales tales como: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, para poder administrar los recursos disponibles en una empresa, sin importar su magnitud. (Fig. 1.2.).

---

3. Reyes Ponce Agustín " Administración Empresas Teoría y Práctica la.parte Pag 26 México D.F 1984.



PROCESO ADMINISTRATIVO

(Elementos de la administración de Personas y Cosas)

FIG .1.2

Cabe señalar que existen diferentes definiciones acerca del proceso administrativo que algunos autores de la materia señalan, pero en esencia tienen el mismo objetivo.

Dentro del proceso administrativo mencionado por Agustín Reyes Ponca señalaremos que para fines de su estudio y mejor comprensión, es dividido en 2 fases:

1a. Fase Mecánica formada por los elementos de Previsión (Que puede hacerse?), Planeación (Que va hacerse?), Organización (Como va hacerse?).

2a. Fase Dinámica formada por los elementos de Integración (Con que se va hacer?), Dirección (Ver que se haga) y Control (Como se ha realizado?). Cuadro anexo.

La administración como actividad es un ciclo. Respetando el orden y renovando el ciclo; al término de la última etapa del proceso administrativo se debe volver a iniciar la primera y así sucesivamente, hasta lograr el objetivo.

Considerando su tipo de operación, las Agencias de Viajes se clasifican en tres tipos: (Fig.1.3)

1. Agencia de Viajes Minorista. Es la empresa que vende directamente al público, servicios turísticos que operan o generan otros prestadores de servicios ajenos a ella.
2. Agencia de Viajes Mayorista. Es la empresa que integra y opera sus servicios turísticos y los vende a través de otras Agencias, además de hacerlo directamente al público.

PROCESO DE OPERACION (VENTA - INTERMEDIACION)

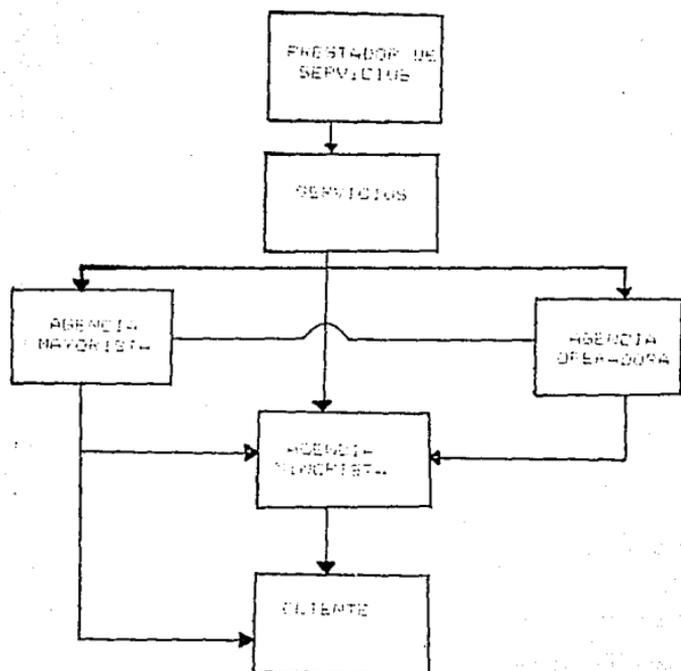


FIG. 1.0.

3. Agencia de Viajes Operadora. Es la empresa que integra y opera sus servicios turísticos y los vende a través de otras agencias mayoristas o minoristas. Estas no venden directamente al público.

Las Agencias de Viajes Minoristas, Mayoristas y Operadoras se pueden clasificar de acuerdo al segmento del mercado que atienden, en dos:

1. Turismo de Exportación. Pasajeros que viajan al exterior del país.
2. Turismo Receptivo. Pasajeros que vienen del interior del país o del extranjero.

En ocasiones las Agencias de Viajes se dedican a ofrecer o producto determinado, por lo cuál se les denomina: " Agencias de Viajes Especializadas ", como pueden ser:

1. Especializadas en un solo destino (Mexico, España, Rusia, etc. )
2. Especializadas en cruceros ( Viajes por mar ).
3. Especializadas en intercambios culturales (Idiomas etc)
4. Especializadas en Seminarios, Convenciones, etc.

Existen Agencias de Viajes que conjugan las tres clasificaciones son Operadoras Mayoristas y Especializadas.

#### 1.4 MODELOS DE ORGANIZACION.

Una vez establecida la clasificación de una Agencia de Viajes es conveniente, de acuerdo a la magnitud de la operación de cada una de ellas, definir el modelo organizacional correspondiente.

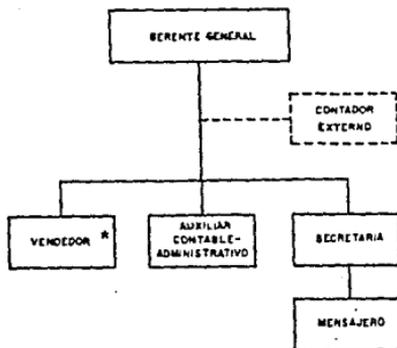
Los modelos de organización se representarán a través de un organigrama el cual es: la "Representación diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones. Existen dos tipos de Organigramas: los maestros (muestran toda la estructura de la organización) y los complementarios (exclusivamente muestran un departamento o un componente principal)" (4).

Dependiendo del tipo de Agencia de Viajes y considerando opciones de operación es necesario que el organigrama se adecue a las necesidades de cada una.

---

4. Terry George " Principios de Administración " Pag 441 Mexico 1972.

ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA MINORISTA TIPO A



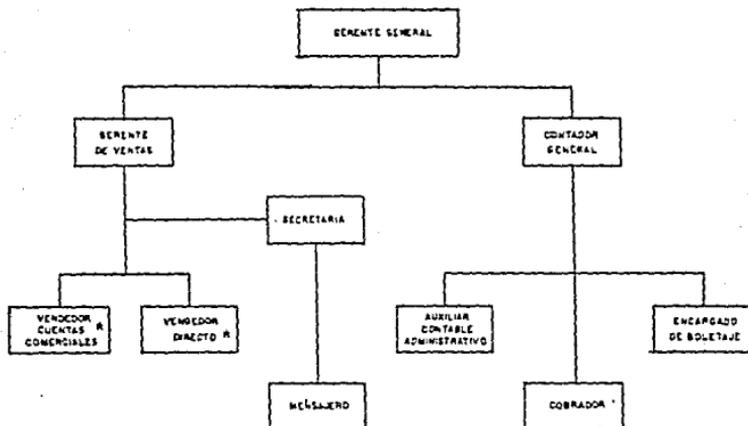
\*Cantidad Variable, según el número de personas que ocupan dicho puesto.

Pueden existir dos áreas en este tipo de Agencia de Viajes: Ventas y Boletaje. El proceso de contabilidad lo realiza normalmente un Contador externo.

El Auxiliar Contable-Administrativo organiza y proporciona la información.

La estructura de este tipo de Agencia es para 5 o 6 personas.

ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA DE VIAJES MINORISTA TIPO "B"

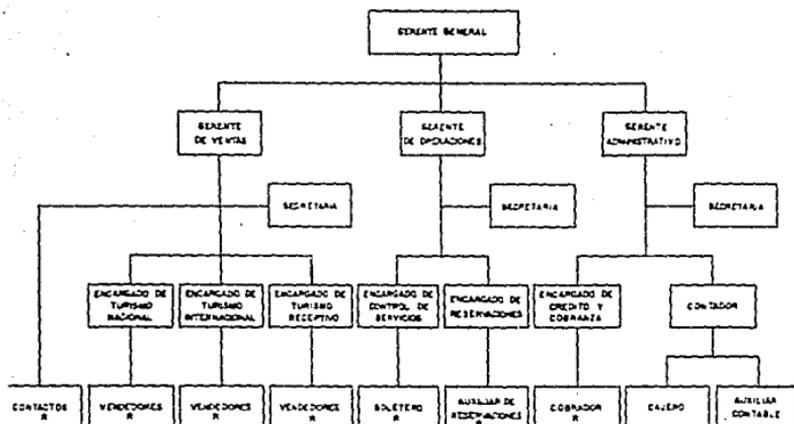


\* Cantidad Variable, según el número de personas que ocupen el puesto.

En esta variante de Agencias Minoristas, ya existe un Contador interno, Vendedores de dos áreas, un Cobrador y un Encargado de Boletaje.

Esta Agencia su estructura sustenta de 10 a 11 personas.

ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA DE VIAJES TIPO MAYORISTA "A"



(\*) Cantidad variable, con relación al número de personas que pueden ocupar estos puestos.

Este tipo de Agencia de Viajes maneja un alto volumen de ventas, pero su estructuración no requiere de un área comercial, aunque realiza algunas funciones de dicha área. Su estructura es de 21 a 31 personas.

ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA MAYORISTA " B "

---



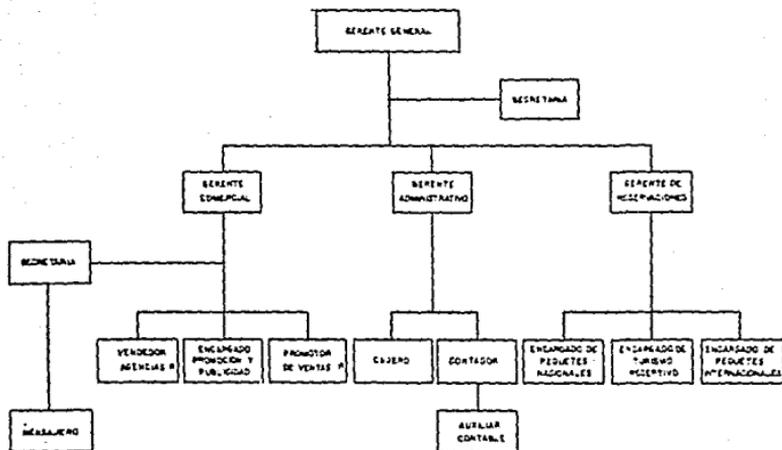
(\*) Cantidad variable, según el número de personas que pueden ocupar este puesto.

En este tipo de Agencia las funciones que se realizan deben especializarse, teniendo un encargado en cada área (Gerentes), debido las ventas y operaciones que se realizan.

Existe una estructuración formal del área comercial.

Estructura para 27 a 40 personas.

## ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA DE VIAJES OPERADORA

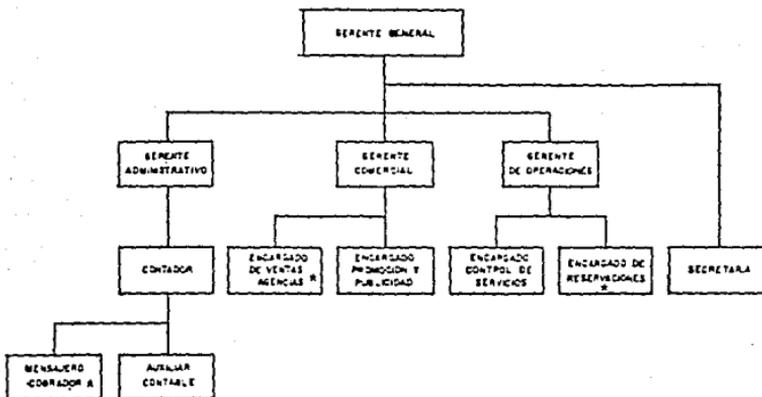


(\*) Cantidad variable, con relación al número de personas que pueden ocupar dichos puestos.

La Agencia de Viajes de este tipo cuenta con un volumen de ventas y operación muy elevados, pero al no tener ventas directas al público, no existe un personal de ventas para tal efecto.

Su estructura es de 27 a 37 personas.

## ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA DE VIAJES ESPECIALIZADA



(\*) Cantidad variable con relación al personal que puede ocupar dichos puestos.

El personal de este tipo de Agencia es mayor por la operación de servicios y productos propios. Debido a que generalmente sus ventas son a través de otras Agencias, no se incluye personal de Ventas directas ya que las funciones de este puesto pueden ser desempeñadas por el encargado de ventas Agencias o el encargado de reservaciones.

Su estructura es de 12 a 15 personas.

## 1.5 FUNCIONAMIENTO .

Para que una Agencia de Viajes inicie sus actividades y funcione como tal, es necesario que cumpla con determinados requisitos y aspectos legales.

Dentro de los requisitos se puede señalar que una Agencia de Viajes necesita contar con sólidos recursos financieros, disponer de local adecuado para atender al público, emplear personal altamente calificado capaz de brindar información a los clientes, con respecto a todos los servicios ofrecidos por ella, y que pueda efectuar en forma eficiente las reservaciones y documentación respectivas; aprobación de los transportistas y de otros prestatarios de servicios, para poder representarlos, promocionar y vender sus productos y Al final obtener el permiso gubernamental necesario para operar los productos y servicios.

Dentro de las principales a cumplir, se señalan dependencias y se describen las instancias requeridas para la apertura de una Agencia de Viajes:

1. Los Organismos y/o dependencias gubernamentales ante las cuales se tramitan los permisos y requisitos de apertura de una Agencia de Viajes ( relacionado con el inmueble).

- a. Secretaría de Turismo. Proporciona la Cédula Turística.
- b. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Proporciona el registro federal de causantes.
- c. Secretaría de Salud. Proporciona la licencia sanitaria.
- d. Tesorería del Distrito Federal o del Estado donde se establecerá la Agencia de Viajes. Proporciona el registro del I.V.A.
- e. Delegación o Municipio correspondiente. Proporciona la licencia de funcionamiento, Registro público de la propiedad.
- f. Cámara de Comercio. Proporciona la Cédula de registro.
- g. Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología. otorga la licencia de uso de suelo, solo si existe alguna restricción.

II. Los organismos y/o dependencias gubernamentales ante las cuales se tramitan las afiliaciones y registros para la apertura de una Agencia de Viajes ( Referidos a los Recursos Humanos).

- a. Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS. Proporciona el número de inscripción al sistema, para la atención médica y hospitalaria para cada empleado de la Empresa.
- b. Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores INFONAVIT. Proporciona el número de inscripción al sistema de crédito y derecho de vivienda del Instituto por cada empleado de la Empresa.
- c. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Proporciona el Registro federal de causantes por cada empleado de la Agencia,

pero solo en casos de que el empleado no tenga el registro correspondiente por estar empezando a trabajar; y la Agencia debe realizar dicho tramite ante la Secretaria.

De acuerdo con la Legislación Mexicana que rige actualmente, las Agencias de Viajes deben pagar y declarar cuatro tipos de impuestos primordialmente:

1. I.V.A. Impuesto al Valor Agregado. De acuerdo con la ley del impuesto al valor agregado, deben pagarlo aquellas personas físicas o morales que en territorio nacional realicen los actos o actividades siguientes:

- \* Enajenen bienes.
- \* Presten servicios independientes.
- \* Otorguen el uso o goce temporal de bienes
- \* Importen bienes o servicios.

La frecuencia con que se debe declarar (pagar) el I.V.A. debe ser por medio de declaraciones mensuales y una declaración anual.

2. Impuesto Sobre La Renta. De acuerdo con la ley del impuesto sobre la renta, deben pagarlo personas físicas y morales que: Art. 24 .

- \* Sean residentes en México respecto a todos sus ingresos, cualquiera que sea su ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.

- \* Los residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento.

\* Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente en el país o cuando teniéndolo, estos ingresos no sean atribuibles a dicho establecimiento.

La frecuencia con que se debe declarar (pagar) el I.S.R. debe ser a través de declaraciones mensuales y una anual.

3. Impuesto Sobre Productos de Trabajo. De acuerdo con la ley del impuesto sobre productos de trabajo, deben pagarlo las personas físicas que residan en el territorio nacional estando subordinadas a un patrón, siempre y cuando exceda del salario mínimo vigente de la zona. En este caso el patrón está obligado a retener el impuesto correspondiente en función del monto de cada uno de los sueldos fijos de nómina. La frecuencia con que debe declararse (pagar) el I.S.P.T. debe ser mensual y una anual.

4. Impuesto Sobre Nómina. Es del 2 por ciento sobre las cantidades que se pagan a los empleados y se presenta mensualmente.

Cabe señalar que una Agencia de Viajes puede estar constituida como una Sociedad Anónima o de Capital Variable o simplemente como una persona física.

Es recomendable la supervisión de especialistas en materia fiscal a fin de permitir a la empresa un sano desarrollo dentro de las expectativas cubiertas por la Reforma Fiscal.

## REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS

La principal fuente de ingresos de una Agencia de Viajes esta basada en las ventas que realiza por cuenta propia o por cuenta de terceros. Las Agencias Minoristas obtienen su ingreso por comisiones.

Los conceptos principales por los que recibe ingresos una Agencia de Viajes son:

1. Servicio de hospedaje ( hoteles, moteles, etc. )
2. Servicio de transportación terrestre, marítima y aérea (boletos).
3. Cruceros.
4. Paquetes.
5. Excursiones.
6. Espectáculos y eventos especiales.
7. Servicios complementarios como son: renta de automóvil, renta de helicópteros, autobuses, etc y excursiones locales entre otras.
8. Otros no comisionables (tarifas netas).

La comisión que se recibe por la venta de algún servicio turístico, esta en función de las políticas establecidas por el prestador de servicios; y por esa razón los ingresos

de una Agencia de Viajes por concepto de ventas son variables.

Las Agencias de Viajes Operadoras Mayoristas o las que tienen contratos con los prestadores de servicios obtienen tarifas especiales.

La tarifa neta o especial es la que se pacta entre una Agencia de Viajes y un prestador de servicios, bajo un contrato. Las tarifas netas suelen estar aproximadamente un 25% abajo de la tarifa al público, lo que le permite a la Agencia de Viajes tenga un margen de utilidad de hasta el 25%, dependiendo de la aplicación que se le de.

A diferencia de las Agencias de Viajes Minoristas, las Agencias de Viajes Operadoras y Mayoristas, obtienen sus ingresos a través de un margen de utilidad preestablecido por sus políticas, en base a las tarifas netas que los prestadores de servicios les otorgan, para así ellas armar y operar sus propios paquetes.

Para calcular la utilidad de una Agencia de Viajes Mayorista u Operadora deberá considerar sus costos de operación, sus costos de ventas y sobre su costo total fijar un porcentaje de utilidad. Debiéndose apegar a la realidad del mercado para ser competitivo.

Es muy importante que en la Agencia de Viajes, el agente

realice un registro metódico y continuo sobre los ingresos que se tienen, por los diferentes conceptos, de manera que dicho reporte le oriente a obtener una información confiable y oportuna sobre la situación real de sus ventas y la posición dentro del mercado por el grupo de servicios que ofrece y sus productos.

Las Agencias de Viajes, además de obtener ingresos, generará egresos. Dichos egresos podemos dividirlos en 2: Gastos fijos y Gastos variables.

Dentro de los gastos fijos podemos considerar: luz, renta, telefono, nómina, IMSS, INFONAVIT, impuestos, mantenimiento y otros.

Dentro de los gastos variables podemos considerar: Comisiones, publicidad, viáticos, pago proveedores, líneas aéreas, hoteles, otras agencias etc.

Tomando en cuenta lo anterior, se van a determinar los gastos totales, es decir:

$$\text{GASTOS FIJOS} + \text{GASTOS VARIABLES} = \text{GASTOS TOTALES}$$

Al igual que los ingresos, con los egresos se debe realizar un registro continuo y metódico, sobre lo que se tiene por los diferentes conceptos que se apliquen, de manera que se obtenga una información clara sobre la situación de los gastos para su pago oportuno.

En el momento que una Agencia de Viajes obtiene sus gastos

totales, se va a comparar las ventas totales menos los gastos totales:

$$\begin{array}{rclcl} \text{VENTAS TOTALES} & - & \text{GASTOS TOTALES} & = & \text{UTILIDAD} \\ \text{(ingresos)} & & \text{(egresos)} & & \text{O} \\ & & & & \text{PERDIDA} \end{array}$$

Al conocer los conceptos anteriores, se debe establecer el punto de equilibrio, ya que permite determinar un presupuesto de Ventas (ingresos) y Gastos (egresos) real. De tal manera que la Agencia de Viajes obtenga utilidad y no pérdida.

El punto de equilibrio es el vertice en el que se juntan las ventas y los gastos totales, representa el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas para una empresa, es decir que los ingresos son iguales a los gastos. esto es:

$$\text{GASTOS TOTALES} = \frac{\text{Gasto Variable}}{1 - \text{Ventas Totales}}$$

El avance tecnológico obliga a las Agencias de Viajes, como a muchas otras empresas, a mantener una política de inversión en equipos de apoyo a la organización como son computadoras, fotocopadoras, máquinas de escribir, etc. Y de comunicación como son telex, fax, sertel, entre otras.

Este rubro ha de ser considerado en la planeación para permitir un saludable ejercicio contable y principalmente mayor posibilidades de crecimiento a la empresa.

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

### " LA FUNCION DEL AGENTE DE VIAJES "

- 2.1 Descripción
- 2.2 Desarrollo de Actividades
- 2.3 Desempeño Profesional

## 2.1 DESCRIPCION .

Ser un Agente de Viajes; es una profesión cuyo característica es ser antes que nada "Vendedor", para así poder convencer a sus clientes o bien interesarlos a comprar un producto o servicios determinado.

Para lograr lo anterior se necesitan requisitos que ya fueron mencionados en el capítulo anterior.

Además se debe considerarse el " El Perfil del Agente de Viajes " ya que es indispensable que cuente con las siguientes características:

1. Conocimiento General de los aspectos turísticos.
2. Amplio conocimiento de la geografía turística de México.
3. Conocimiento sobre la geografía mundial.
4. Cultura General.
5. Capacidad de manejar los servicios que la Agencia de Viajes ofrece.
6. Conocimientos del mercado turístico.
7. Capacidad de decisión.
8. Conocimiento de tarifas y boletos.

9. Profesionalismo.
10. Iniciativa.
11. Facilidad de expresión.
12. Buena presentación.
13. Responsabilidad.
14. Dominio del inglés y otros idiomas.

Una vez conocidas las cualidades que un Agente de Viajes debe poseer para desempeñar su labor dentro del ámbito turístico, cabe mencionar que la profesión del Agente de Viajes requiere de un gran esfuerzo que empieza por reconocer que es uno de los primordiales promotores del turismo, al mantener un contacto constante de pasajeros, tanto a nivel nacional como internacional; así como ser los únicos especializados del sector turístico al utilizar y reunir todos los servicios y productos que se ofrecen en el mercado. El Agente de Viajes debe tener conocimiento de los elementos que forman parte de su trabajo y cómo utilizarlos de la mejor manera posible, pero nunca olvidando que hay que satisfacer las necesidades de los clientes. Cada cliente es un persona diferente y por lo tanto sus necesidades también lo son, por esta razón debe tratarse de acuerdo a su personalidad y carácter.

Un gran profesional decía siempre: " Un cliente que entra en una Agencia de Viajes es como un enfermo, le falta algo, y el

papel del Agente de Viajes, es encontrar que le falta y proporcionarle la medicina apropiada; puede ser que sea inquieto, que busque nuevos horizontes, que necesite conocer cosas que le faltan, o simplemente escaparse de la suegra por algún tiempo. " (6).

La principal función del Agente de Viajes debe ser orientar al turista y al sector turístico en general.

Su objetivo es asesorar adecuadamente a sus clientes, para satisfacer sus necesidades turísticas.

## 2.2. DESARROLLO DE ACTIVIDADES .

Un buen desarrollo de actividades de un Agente de Viajes, va acompañado de aptitudes como el saber vender y el ser un profesional en el desempeño de sus labores. Pero las actividades que desarrolla un Agente de Viajes son lo más importante para lograr el objetivo final que al vender u ofrecer un servicio se persigue.

El conocimiento del producto es vital para que el Agente de Viajes pueda cumplir sus metas, ya que debe transmitir al cliente la seguridad del servicio que se esta ofreciendo, así como las recomendaciones y advertencias que se hagan en beneficio de los mismos. Antes de comprar el cliente tiene que tener la confianza en los conocimientos, juicio y habilidades del vendedor, ya que al consultar un folleto para conocer las condiciones del mismo y no poder responder las preguntas del cliente, se debilitaría la confianza en el Agente de Viajes.

El conocimiento del producto va más allá de saber lo que contiene un folleto. incluye temas generales como geografía, historia y políticas en general.

Otra manera de desarrollar en forma positiva sus actividades es leer diariamente los periódicos o cualquier otro medio

publicitario, donde se proporcione información útil sobre los viajes, tales como los problemas internos de un país, así como el estado del tiempo del destino turístico del que se trate.

Otras fuentes de información que permiten tener un conocimiento del producto más acertado son:

1. Folletos, guías y otras propagandas publicadas por distintos transportistas y oficinas de turismo nacionales e internacionales.
2. Documentales.
3. Visitas a ciertos destinos, ya sea de manera privada o en viaje de familiarización.
4. Conversaciones con colegas y clientes que tengan un conocimiento directo con los productos en los cuáles se está interesado.

Existe una gama de servicios y productos del mercado turístico, que van a determinar las actividades a desarrollar por el Agente de Viajes.

Dichos productos y servicios pueden ser:

1. Reservación de alojamiento (hoteles, motales, etc.) de transportación (aerea, marítima, terrestre) alquiler de automoviles, autobuses, autocares, etc.

2. Excursiones (Viajes organizados con un itinerario fijo)  
Paquetes (Viajes preestablecidos integrando diversos servicios turísticos a precios más económicos y sin itinerario organizado).

3. Servicio de guías e interpretes, seguros (contra robo, pérdida de equipaje, enfermedades, etc.). Visas y permisos, eventos culturales, ferias exposiciones (servicios incluidos en algunos paquetes o excursiones principalmente destinados para turismo receptivo).

4. Estudios en el extranjero e intercambios escolares.

5. Excursiones locales (Servicios de corta duración, con el fin de visitar un lugar específico de la zona).

Los servicios mencionados anteriormente, son los que se ofrecen comúnmente a los clientes, pero pueden variar de acuerdo a las necesidades que se plantean en cada caso.

Ya conocidos los elementos que van a facilitar la venta, el Agente de Viajes requiere de una Técnica de Ventas, que le permita desarrollar de manera segura y eficiente sus actividades.

La venta en una Agencia de Viajes es la operación que se realiza entre un usuario o prospecto (comprador) y un prestador de servicios (vendedor), a través del cuál el cliente va a obtener un servicio (s).

En cualquier tipo de Agencia de Viajes, se dan tres formas de

ventas, la primera por teléfono, la segunda personal que puede ser a domicilio o por escritorio; y la tercera por correo.

Las ventas por teléfono, son las más usuales, ya que es utilizado para la localización de clientes o futuros prospectos, permitiendo un contacto rápido con el.

La venta personal, es de dos clases: La primera es a domicilio ( cuando el Agente de Viajes visita al cliente o prospecto en su domicilio, ya sea de manera individual o de cuentas comerciales). La segunda es de escritorio ( cuando el cliente o prospecto acude a las oficinas de la Agencia de Viajes para solicitar los servicios que requiere). En este tipo de venta se tiene una gran ventaja, ya que la atención es totalmente personalizada, y por lo tanto, es una forma de trato que a cualquier persona le agrada.

La venta por correo se usa para dar a conocer los servicios establecidos, nuevos u ofertas al momento.

Es importante que el Agente de Viajes conozca muy bien los tipos de ventas que se pueden seguir para vender su producto o servicio; se puede llevar a cabo cualquiera de las tres técnicas mencionadas, ya que de eso va a depender el éxito de una venta al aplicar la más indicada.

A continuación se presentan los esquemas de los diferentes

ventas, la primera por teléfono, la segunda personal que puede ser a domicilio o por escritorio; y la tercera por correo.

Las ventas por teléfono, son las más usuales, ya que es utilizado para la localización de clientes o futuros prospectos, permitiendo un contacto rápido con el.

La venta personal, es de dos clases: La primera es a domicilio (cuando el Agente de Viajes visita al cliente o prospecto en su domicilio, ya sea de manera individual o de cuentas comerciales). La segunda es de escritorio (cuando el cliente o prospecto acude a las oficinas de la Agencia de Viajes para solicitar los servicios que requiere). En este tipo de venta se tiene una gran ventaja, ya que la atención es totalmente personalizada, y por lo tanto, es una forma de trato que a cualquier persona le agrada.

La venta por correo se usa para dar a conocer los servicios establecidos, nuevos u ofertas al momento.

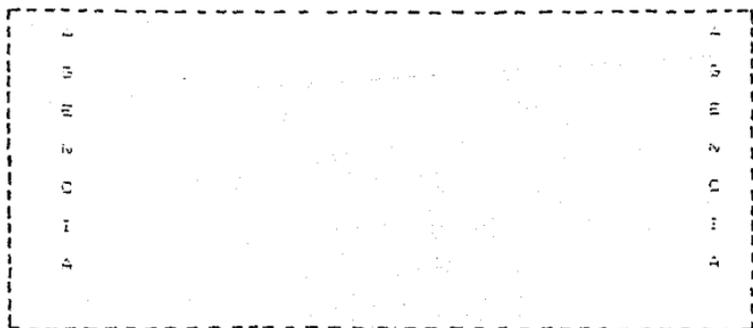
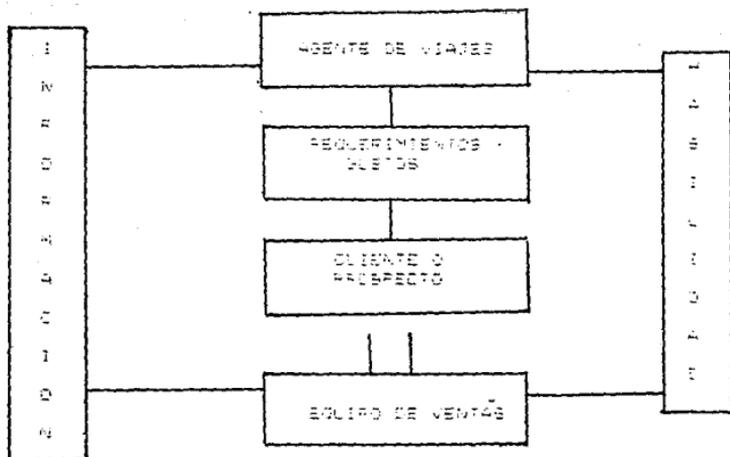
Es importante que el Agente de Viajes conozca muy bien los tipos de ventas que se pueden seguir para vender su producto o servicio; se puede llevar a cabo cualquiera de las tres técnicas mencionadas, ya que de eso va a depender el éxito de una venta al aplicar la más indicada.

A continuación se presentan los esquemas de los diferentes

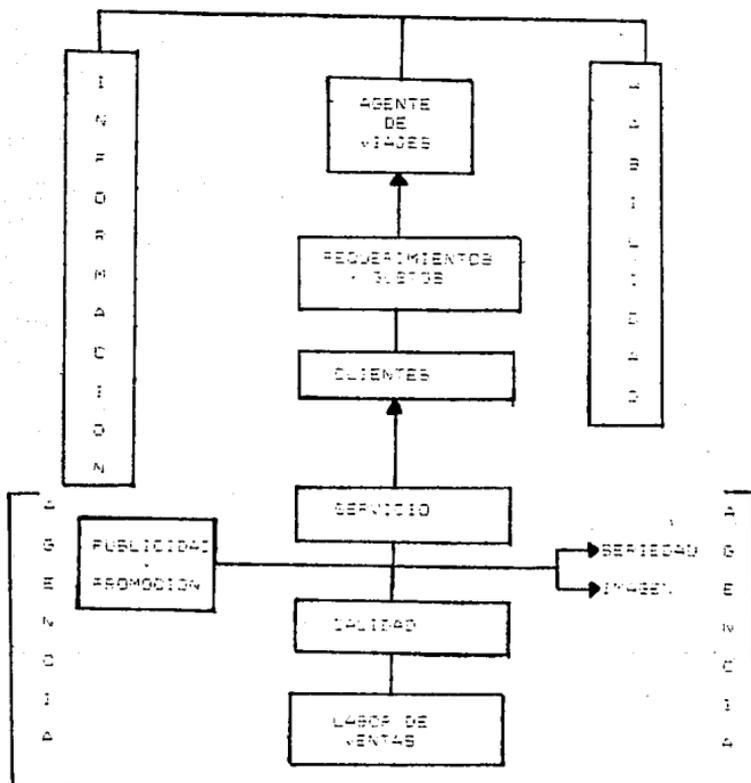
tipos de ventas, cada uno con sus pasos y forma de ser puestos en práctica: (7).

- I. Esquema de Venta a domicilio.
- II. Esquema de Venta de escritorio.
- III. Esquema de Venta por teléfono.
- IV. Esquema de Venta por correo.

I. ESQUEMA VENTA A DOMICILIO

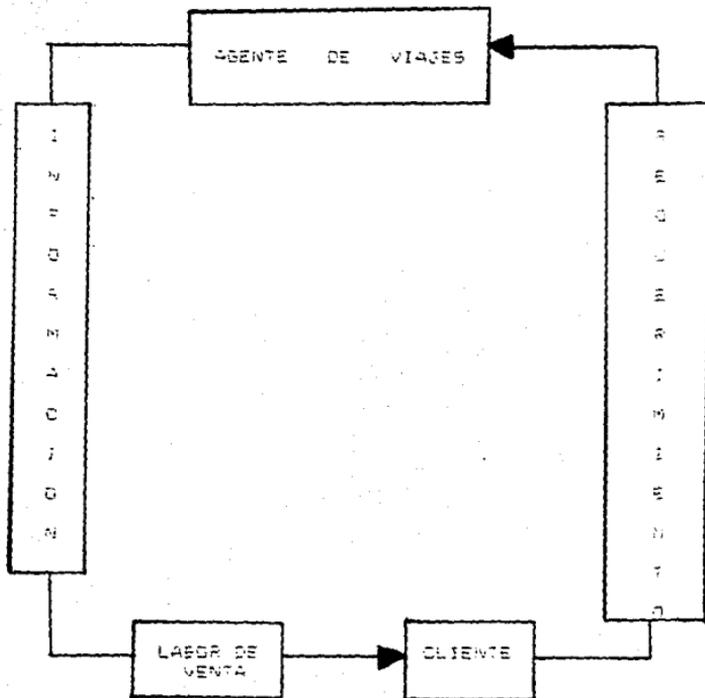


ESQUEMA VENTA DE ESCRITORIO



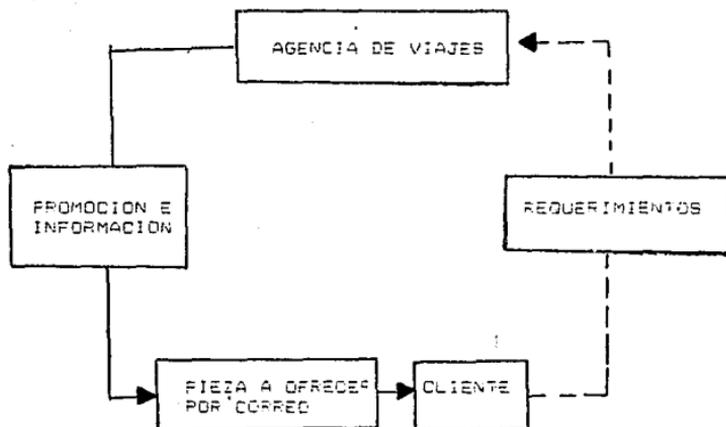
En este tipo de venta se tienen varias ventajas como son: trato directo con los clientes, ofrecer diferentes alternativas y opciones, mayor amplitud para detectar los casos del cliente.

ESQUEMA VENTA POR TELEFONO



El trato es este tipo de venta es con clientes que ya han contratado un servicio. Así el Agente de Viajes no puede apoyarse en instrumentos de trabajo que están en la Agencia. Por lo general el cliente llama para pedir información.

### ESQUEMA DE LA VENTA POR CORREO



Este tipo de venta es utilizado por las Agencias como una estrategia promocional, en la que el vendedor puede participar si hay respuesta de cliente. Es utilizada para captar nuevos clientes y para lograr el cierre de la venta.

### 2.3. DESEMPEÑO PROFESIONAL .

El profesionalismo es una necesidad en el desempeño profesional del Agente de Viajes y este debe buscar la forma y los medios adecuados para desarrollarse, y así lograr la excelencia.

Podemos decir que el profesionalismo del Agente de Viajes se adquiere en forma a través de un proceso, este mismo se da de diferentes maneras:

1. En escuelas que imparten una preparación básica.
2. En la práctica en las mismas Agencias de Viajes.
3. En las escuelas de cursos especializados.
4. Con la participación y la dirección de los organismos del medio.

Poseer una amplia cultura general permite al Agente de Viajes ser un profesional en el ámbito turístico.

La Capacitación práctica en el Agente de Viajes, forma parte de la preparación profesional del mismo.

Podemos decir que una de las mejores escuelas que pueda existir para formar Agentes de Viajes, es la misma Agencia, porque el aprendizaje es continuo y con la práctica se van mejorando los errores.

Es importante mencionar que en la actualidad no existe preparación profesional para un Agente de Viajes, los planes de estudio que actualmente se conocen son muy limitados para abarcar las exigencias que la profesión del Agente de Viajes necesita. Se requieren planes de estudio que cubran desde su definición hasta su desarrollo práctico dentro del ámbito turístico, ya que solamente se le da gran importancia a los ramos de la hotelería y, de alimentos y bebidas.

Es claro señalar que el profesionalismo del Agente de Viajes es una necesidad evidente que es importante cubrir. El mismo debe buscar la categoría y distinción que le corresponde, mismos que solo el profesionalismo le pueden proporcionar.

El profesionalismo en el Agente de Viajes es de vital importancia para los organismos oficiales que de una u otra manera se ven involucrados en el desempeño de las actividades cotidianas que se realizan a diario en la actividad turística.

## C A P I T U L O   I I I

### " EL PROCESO DE CAPACITACION EN UNA AGENCIA DE VIAJES "

- 3.1 Descripción
- 3.2 Detectar Necesidades
- 3.3 Planeación de la Capacitación
- 3.4 Programación de la Capacitación

### 3.1. DESCRIPCIÓN

Al iniciar este capítulo se define a la Capacitación como la " adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo " (9) lo que señala como base para proporcionarle al Agente la preparación teórica que necesitará para iniciar su trabajo.

Cabe mencionar que la Capacitación no debe ni puede darse sola, ya que la mayoría de los investigadores en este tema la complementan con el Adiestramiento y el Desarrollo; el primero va a dar al Agente los conocimientos prácticos que son indispensables para que la Capacitación sea de utilidad. Y el Desarrollo va a dar a la persona el soporte para ir creando la adhesión adecuada a la empresa. Todos los elementos anteriores forman el Entrenamiento. (Fig. 3.1)

Las Agencias de Viajes tienen en el elemento humano su mayor tesoro, por esa razón y por los cambios propios de cada Agencia de Viajes en su crecimiento, es indispensable adecuar las habilidades del ser humano con los requerimientos de la tareas que actualmente la Agencia realiza o que en un

---

9. Arias Galicia Fernando " Administración de Recursos Humanos" Pag. 320. México 1986.

ENTRENAMIENTO

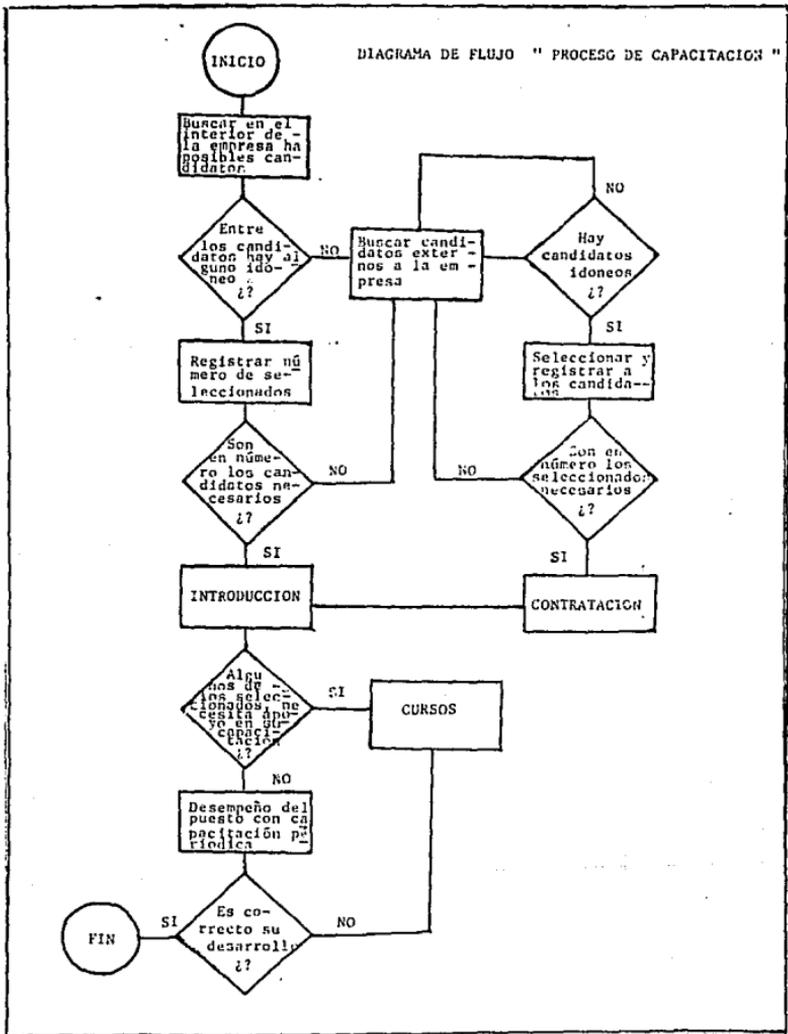
ADIESTRAMIENTO. habilidad para  
hacer tareas motoras.

CAPACITACION. conocimientos

DESARROLLO. formación de la  
personalidad.

FIG. 3.1.

DIAGRAMA DE FLUJO " PROCESO DE CAPACITACION "



futuro realizara; de esta manera surge la necesidad de Capacitar, Adiestrar y Desarrollar al Agente de Viajes para que la Agencia logre sus objetivos.

Al momento de surgir la necesidad de tener un area para desempeñar sus habilidades, correlativo surge también buscar el desarrollo social de ese elemento humano, a fin de hacerlo más satisfecho de si mismo, como también de la organización y comunidad en la que vive y esto solo podrá alcanzarlo conforme adquiera los conocimientos y desarrolle sus capacidades.

Además de surgir como una necesidad la Capacitación ha preocupado desde hace muchos años, por lo que actualmente en nuestro país en lo referente al marco legal de la misma encontramos sus lineamientos en:

1. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. La Ley Federal del Trabajo.
3. La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En relación a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos encontramos el Art 123 Apartado A fracc. XIII el cuál nos habla de las obligaciones de las empresas en proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. Y la fracc. XXXI la cuál establece que es de competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones del trabajo entre otras y de

la ayuda que se proporcionará para su realización.

En la Ley Federal del Trabajo es donde más apoyo se le da a la Capacitación, aquí se señalan como, cuando y donde debe capacitarse a los empleados, el objetivo de la Capacitación, que sucede con los empleados de nuevo ingreso, como se otorgan los permisos y/o autorizaciones para impartir o llevar a cabo la Capacitación, las obligaciones de los trabajadores, la creación de cursos y planes de capacitación, así como el registro de instructores e instituciones de capacitación, entre otros aspectos.

Para ampliar más la información los Arts. relacionados con la Capacitación son: 3, 7, 25 fracc. VIII, 132 fracc.XI y XXVIII, 153 A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X; 159, 180, 391, 412, 523, 526, 527, 527-A, 529, 537, 538, 539, 539-A, B, C, 699, 992 y 994.

Y por último la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal señala la responsabilidad que tiene la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para que promueva la Capacitación y el Desarrollo en el trabajo, la impartición de cursos, la realización de investigaciones y en general de todo lo que implique ayudar al crecimiento de la productividad en el trabajo y del país en coordinación con la Secretaría de educación Pública Art. 40.

La Capacitación en la Agencia de Viajes representa un gran

reto para todo elemento humano, porque aún siendo una garantía y derecho del trabajador como un beneficio y una obligación para el patrón, va a depender de la participación de todos los aspectos que involucran el proceso de capacitación.

La Capacitación no es solo un desembolso económico sino también una ayuda de desarrollo que permitirá una transformación social y un progreso para todas las partes interesadas.

El principal objetivo de una Agencia de Viajes es vender todos los servicios que presta ya sean boletos de avión, reservación de hoteles, alquiler de automóviles, convenciones y excursiones, etc. La venta es el principal incremento de productividad en una Agencia de Viajes y para alcanzar dicha venta se requiere de un profesionalismo y una eficiencia del empleado y de su trabajo. Lo anterior solo se logra con una Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo adecuado que le permitan un aumento de posibilidades para mejorar tanto su nivel de trabajo como el de vida.

Es necesario que se definan objetivos específicos para cada Agencia de Viajes y que su Capacitación vaya de acuerdo a las necesidades del Agente así como de la Agencia para la cuál se realice el trabajo.

Una legislación que obligue la Capacitación a las Agencias de Viajes o empresas en general no es lo más importante, ya que además se requiere de una conciencia clara por parte de los directivos de la importancia del Entrenamiento de cada individuo en su puesto, para así alcanzar los objetivos que cada Agencia según sus necesidades se ha marcado.

El proceso de Capacitación en la Agencia de Viajes va a permitir el desarrollo pleno de la profesión, por lo cuál es muy necesario e importante que se tenga presente en todo momento y que se este realizando periódicamente.

Aunque sabemos que la Capacitación se va a dar en la Agencia de Viajes de acuerdo a sus requerimientos y objetivos, se puede señalar que labase de la Capacitación es la misma solamente que será encaminada en diferentes formas.

Para dar inicio al proceso debemos detectar las necesidades que se tengan, esto es que se debe conocer y señalar los puntos que requieren mayor atención y desarrollo, así como identificar las causas que originan dichas necesidades.

Al detectar las necesidades estamos conociendo que motivos o razones pueden llevar a la Agencia de Viajes a no cumplir con sus objetivos finales, ya que al tener fallas es muy lógico que se desarrollo se vea truncado.

Como paso número dos debemos fijar objetivos, los cuáles servirán para cubrir las necesidades detectadas y así poder lograr un desarrollo profesional del Agente y de la Agencia de Viajes misma.

Una vez establecidos los paso uno y dos podemos iniciar una Capacitación en la Agencia de Viajes con madurez y responsabilidad haciendo conciencia del papel tan importante que desempeña el Agente de Viajes en la actividad turística y en la economía del país.

El paso número tres permite la planeación de la Capacitación como debe ser, cuando debe ser y a quien debe darse entre otros puntos.

Y por último el paso cuatro lo enfocamos a la programación de la Capacitación la cuál va a permitir tener un calendario que indique cada cuando debe capacitarse o reprogramarse la Capacitación en la Agencia de Viajes.

### 3.2. DETECTAR NECESIDADES

Al localizar una necesidad estamos aceptando que existe una carencia o falta de algo que no permite el logro de metas fijadas. Las necesidades pueden ser de muchos tipos, tanto a nivel conocimientos como a nivel humano es decir, que la carencia puede estar basada por haber mala administración, no existiendo el equipo de trabajo, mala remuneración de salarios así como falta de estructuración y políticas adecuadas. Y también lo más común la falta de Capacitación y Adiestramiento humano necesarias para cubrir los diferentes puestos de la Agencia.

La detección de necesidades va enfocada a brindar nuevos planes y programas que permitan un mejor desarrollo en la Agencia de Viajes. Así como revisar y mejorar los ya existentes.

También va a facilitar tomar las decisiones adecuadas con relación a los recursos existentes y disponibles para la Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo ( personal, equipo de trabajo, dinero etc. ).

Las necesidades deben evaluarse de acuerdo a la importancia del desempeño de cada puesto y que prioridad tienen en el desarrollo de la Agencia de Viajes. Así como también deben conocerse si dichas necesidades son de Capacitación o Adiestramiento.

Para obtener una información clara y así detectar las necesidades con mayor exactitud, se puede optar por un cuestionario que sea resuelto por las personas más allegadas a la necesidad detectada así como también a entrevistas para conocer puntos de vista que puedan ayudar a su resolución ya que al hacer esto se permite que las personas se involucren y analicen diferentes opiniones que ayuden a crear en un futuro nuevos programas de Capacitación en la Agencia de Viajes.

### 3.3 PLANEACION DE LA CAPACITACION

Una vez detectadas las necesidades que la Agencia de Viajes requiere y antes de pasar a los programas de Capacitación, se debe realizar la planeación que incluya:

1. Enfocar cada necesidad específica.
2. Definir claramente el objetivo de entrenamiento.
3. Dividir el trabajo por equipos para un mejor desarrollo (Boleteros, vendedores, etc).
4. Determinar el contenido del entrenamiento, en cuanto a la calidad o cantidad de información.
5. Elegir el metodo de entrenamiento, según las posibilidades tecnológicas con que se cuenta.
6. Definir los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento como son: el tipo de instructor, equipo o herramientas necesarias, manuales, audiovisuales, entre otras.
7. Delinear la población-objeto que deberá ser entrenada y capacitada, considerando 4 puntos importantes:
  - \* Número de personas
  - \* Disponibilidad de tiempo
  - \* Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - \* Características personales de comportamiento.

8. Lugar donde se realizará la capacitación, sea dentro o fuera de la Agencia.
9. Epoca o periodicidad de la Capacitación, optando por el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
10. Calcular la relación costo-beneficio del programa.
11. Controlar y evaluar los resultados, para poder verificar los puntos que demanden ajustes o modificaciones en el programa fin de mejorar su efectividad.

Al planear la Capacitación se va buscar responder seis preguntas fundamentales:

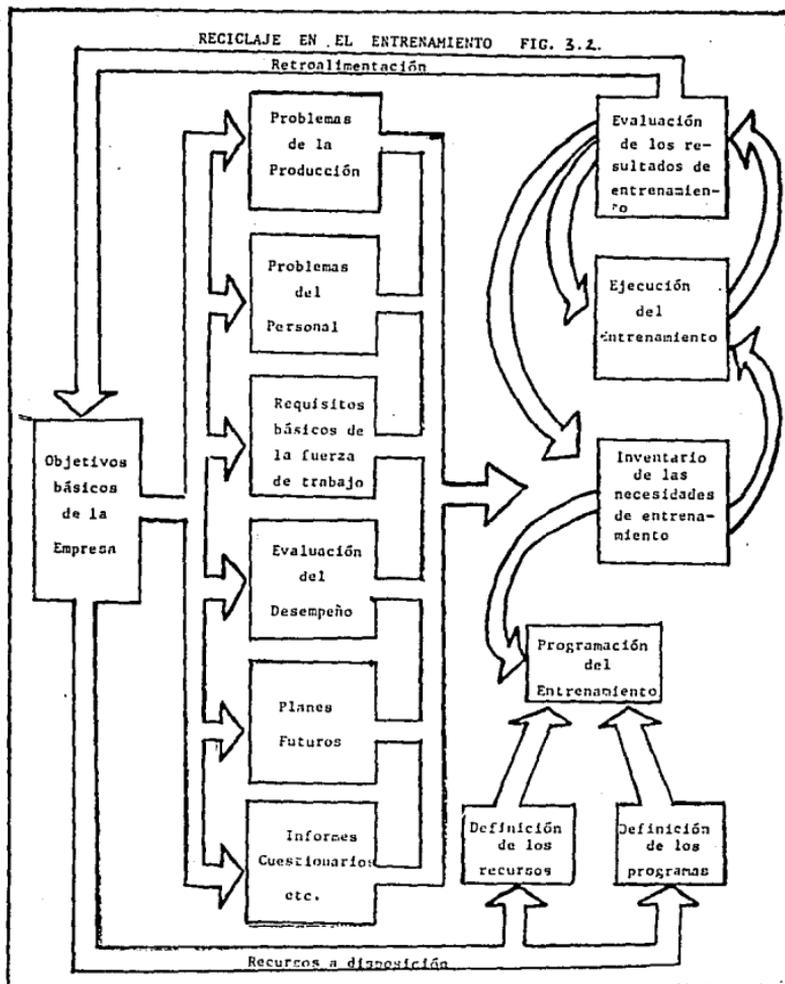
1. ¿ Que debe ser enseñado ?
2. ¿ Quien debe ser enseñado ?
3. ¿ Donde debe ser enseñado ?
4. ¿ Como debe ser enseñado ?
5. ¿ Quien debe enseñar ?
6. ¿ Cuando debe ser enseñado ?

La planeación de la Capacitación es el resultado del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento. (Fig. 3.2.)

Dentro de una dirección de normas y prescripciones es necesario adoptar ciertas prevenciones al hacer la planeación de la Capacitación:

1. Obtener una visión clara de sus objetivos.
2. Planear como parte inicial lo general y después lo particular.

RECICLAJE EN EL ENTRENAMIENTO FIG. 3.2.



3. Entregar el planeamiento con detalles a los encargados.
4. El plan debe responder las preguntas fundamentales anteriormente mencionadas.
5. Planear con relación a las necesidades futuras.
6. No desechar los planes anteriores.
7. Hacer un plan simple y buscar controles de estandarización.
8. Coordinar el planeamiento con todas las partes involucradas.
9. Evaluar el costo del plan.

Será seguro un éxito al cumplir cada una de las recomendaciones que se dan y recordar que la planeación de la Capacitación deberá estar basada primordialmente en las necesidades que la Agencia de Viajes deba cubrir; es muy importante que esta planeación se lleve a cabo ya que al conocer como se debe realizar se permitirá una Capacitación más acertada y que dejará al individuo mejor preparado para enfrentar los retos del futuro.

Cabe recalcar que cada individuo necesita una Capacitación diferente pero al final será para cubrir el mismo objetivo. Y al planear como debe ser capacitado dicho individuo y que plan, curso o estudio requiere, ayudará a cubrir mejor las necesidades de su puesto y así evitar la formación de Agentes de Viajes mediocres que cubren los requisitos de los cursos sin saber si son los adecuados para lograr un desarrollo profesional.

La Planeación debe darse en forma ordenada y en constante actualización de acuerdo con las necesidades que día a día se van presentando en la Agencia de Viajes así como también debe estar basada en los estudios que han realizado y que actualmente algunas organizaciones de Turismo o ligadas al medio llevan a cabo, como son: cursos, audiovisuales, libros, conferencias, realización de manuales, entre otros.

### 3.4 PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

Para que se lleve a cabo una programación adecuada de la Capacitación del Agente de Viajes y desarrolle eficientemente su trabajo, esta deberá ser sistematizada y fundamentada en varios aspectos que se analizan en el inventario de necesidades de entrenamiento.

Entendemos por Inventario de necesidades de entrenamiento a una forma de diagnóstico, el cual va estar basado en informaciones destacadas, mucha de esa información deberá ser sistemáticamente seleccionada, coleccionada y agrupada y algunas deberán estar disponibles a algunos administradores de línea.

Dentro del inventario los aspectos que deberán sistematizarse para una correcta programación son:

1. ¿ Cual es la necesidad ?
2. ¿ Donde fue detectada ?
3. ¿ Ocurre en otra area de la Agencia ?
4. ¿ Que la origina ?
5. ¿ Forma parte de una necesidad mayor ?
6. ¿ Como debe ser resuelta, en forma separada o en conjunto ?

7. ¿ Es necesario tomar alguna medida inicial antes de solucionarla ?

8. ¿ La necesidad es inmediata ó que prioridad tiene con las demás ?

9. ¿ La necesidad es temporal o permanente ?

10. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento ?

11. ¿Cuál es el costo estimado del entrenamiento ?

12. ¿ Quien o quienes ejecutarán el entrenamiento ?

Hecho el diagnóstico del entrenamiento, sigue la etapa de la elección y prescripción de algunos medios que servirán para curar las necesidades detectadas o percibidas; esto es que efectuado el inventario y la determinación de las necesidades de Capacitación en la Agencia de Viajes, se va a elaborar su programación.

Dicha elaboración del programa requiere de ciertos cuidados como pueden ser:

1. Definir los objetivos a entrenar.
2. Establecer criterios de medidas para evaluar dichos objetivos.
3. Desarrollo del contenido del entrenamiento.
4. Definición de métodos y materiales de entrenamiento.
5. Integración del programa y de sus interesados.

Además de los cuidados que se mencionaron anteriormente se deben considerar los siguientes puntos:

1. Quién debe ser entrenado ----- Agentes
2. Quién deberá entrenar -----Instructor
3. En que entrenar -----Contenido o asunto
4. Donde entrenar ----- lugar físico
5. Como entrenar -----Métodos o recursos
6. Cuando entrenar -----Epoca o horario
7. Cuanto tiempo entrenar ----- Duración, nivel
8. Para que entrenar -----Objetivos esperados

Al conjuntar todas las sugerencias e ideas que se han planteado podemos decir que la Capacitación podrá tener un objetivo final satisfactorio. Cabe hacer incapie que cada Agencia de Viajes posee diferentes necesidades y que la programación de la capacitación debe realizarse de acuerdo al momento que sea oportuno.

Actualmente existen diferentes cursos de Capacitación que han sido planeados, elaborados y programados, según lo que las necesidades de desarrollo y desempeño requiere la profesión, entre ellos podemos mencionar:

- a. SECTUR (Secretaría de Turismo).
- b. Secretaría del Trabajo.

- c. AMAV (Asociación Mexicana de Agencias de Viajes).
- d. IPAV ( Instituto para Agentes de Viajes ).
- e. IATA (Asociación del Transporte Aéreo Internacional).
- f. FUAAV (Federación Universal ASociaciones de Agencias de Viajes). Entre otros.

Es importante que actualmente los Agentes de Viajes cursen y aprueben, los cursos básicos de cada organismo en cuestión, ya que será lo que ayudara a complementar el desarrollo pleno de su profesión.

## CAPITULO IV

### " INVESTIGACION DE CAMPO "

- 4.1 Diseño de Cuestionario y su aplicación
- 4.2 Interpretación de Resultados
- 4.3 Conclusiones de la Investigación

#### 4.1. DISEÑO DE CUESTIONARIO Y SU APLICACION .

Para conocer cuales son los motivos que no han permitido el pleno desarrollo del Agente de Viajes, se diseño un cuestionario con un lenguaje claro y sencillo, que permitiera conocer los diferentes aspectos que integran una Agencia de Viajes.

En el diseño de la preguntas que conformarían el cuestionario a aplicar, se consideró en todo momento, la forma en como se aplicarían y a quienes estaria dirigido; observando que no habria preguntas abiertas, sino preguntas cerradas para analizar con mas claridad las respuestas de la mayoría del cuestionario. (vease cuestionario anexo ).

El cuestionario fue aplicado a personas relacionadas con la actividad turística, esto tuvo objeto, que fuera contestado por personas que están ligadas con la problemática de la presente investigación.

El cuestionario fue aplicado en diferentes tipos de Agencias de Viajes; es decir Agencias Minoristas, Mayoristas y

Operadoras. Esto permitió que se obtuvieran diferentes puntos de vista sobre el mismo concepto.

El principal objetivo de la presente investigación de campo es verificar si la causa fundamental de la dificultad de una Agencia de Viajes para colocar servicios, estriba en la falta de capacitación de sus Agentes de Viajes.

La investigación de campo forma parte esencial de la presente investigación, ya que pretende ratificar los motivos que originaron el estudio de la misma. Y conocer las opiniones de las personas que están involucradas en esta profesión.

## CUESTIONARIO ANEXO

Este cuestionario forma parte de una investigación acerca de la profesión del Agente de Viajes, se solicita responder las preguntas con toda veracidad y que también no anotes nombre, puesto y Agencia, dando que será interpretado en general, gracias.

1. Sabes lo que es la Capacitación ?    si ( )    no ( )
2. Has tomado cursos de Capacitación ?    si ( )    no ( )
3.    Que    es    para    tí    un    Agente    de    Viajes    ?  
-----  
-----  
-----
4. Crees que el Agente de Viajes posee la Capacitación adecuada para atender las demandas del Turismo ?    si ( )    no ( )
5. Es importante que se capacite al Agente de Viajes interna y externamente?    si ( )    no ( )
6. Consideras a la Capacitación como un elemento esencial para que se desarrolle la profesión del Agente de Viajes ?  
si ( )    no ( )
7. La profesión posee el lugar que le corresponde dentro de la actividad turística ?    si ( )    no ( )
8. Se le da importancia a la actualización del Agente de Viajes en el desempeño de sus actividades dentro de la Agencia ?    si ( )    no ( )
9. Crees que la profesión del Agente de Viajes se encuentra demeritada ?    si ( )    no ( )

10. Porque ?

- ( ) a. La falta de capacitación.
- ( ) b. Por no tener un conocimiento adecuado de la profesión
- ( ) c. Por pensar que es muy sencillo y cualquiera puede ser Agente de Viajes.
- ( ) d. Por no tener los sólidos recursos y conocimientos de la profesión del Agente en el turismo en general.
- ( ) e. Por la falta de ética entre los Agentes de Viajes.

11. El Agente de Viajes participa en los eventos que se organizan con relación a sus actividades de desarrollo turístico por:

- ( ) a. Conocer los problemas y tratar de buscar soluciones prácticas.
- ( ) b. Relacionarse socialmente.
- ( ) c. Pasar un tiempo más de las relaciones públicas y conocer las ofertas próximas en cuanto a promociones de turismo.
- ( ) d. Por viajar y conocer.

12. Crees que los cursos de Capacitación actuales son los adecuados para el buen desarrollo del Agente de Viajes ?

si ( ) no ( )

13. Crees que la actividad del Agente de Viajes puede llegar a poseer un reconocimiento oficial a nivel Licenciatura?

si ( ) no ( )

14. Consideras que los requisitos para la apertura de una Agencia de Viajes deben ser los actuales ? si ( ) no ( )

15. Es necesario un examen teórico-práctico para validar al futuro Agente de Viajes? si ( ) no ( )

16. Crees tú que cualquier persona puede desempeñar eficazmente el papel de Agente de Viajes ? si ( ) no ( )

17. Si la capacitación fuera un elemento base en la formación integral del Agente de Viajes, la profesión tendría un nivel que se valoraría más dentro del ámbito turístico?

si ( ) no ( )

18. El Agente de Viajes debe ser una persona con una Capacitación que se está actualizando periódicamente ? si ( )

no ( )

19. Crees tú que la proliferación de Agencias de Viajes en la zona metropolitana han demeritado la calidad de los Agentes de Viajes en el desarrollo de sus actividades? si ( ) no ( )

20. Que opinas de la Capacitación en la formación del Agente de Viajes?

---

---

---

---

---

#### 4.2. INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Una vez aplicado el cuestionario a los entrevistados, se llevó a cabo el análisis de sus respuestas; como primer paso se tabularon, para cada pregunta, el número de respuestas obtenidas en cada opción, tanto en términos absolutos como en términos relativos. (Cuadro 4.1 ).

Para facilitar el análisis de las respuestas, se elaboraron gráficas de pastel, los cuales sintetizan los resultados de cada pregunta, también en términos de opciones (Cuadro 4.2 ). Partiendo de los resultados obtenidos en la presente investigación, se interpretaron los siguientes resultados:

En la pregunta (pg.1) el 100% de los encuestados dijeron tener un conocimiento claro acerca de la capacitación, lo que es respuesta obligatoria para validar el cuestionario; además el 100% consideran (pg.5 y 6) que la capacitación del Agente de Viajes es importante y por lo tanto esencial para el buen desarrollo de la profesión.

El 85% de los entrevistados (pg.2) manifestó haber tomado cursos de capacitación, ello nos llevaría a reflexionar sobre

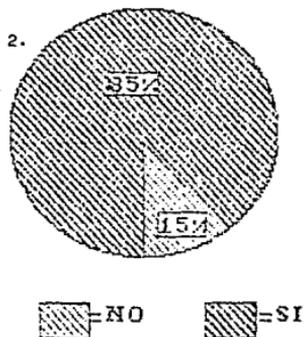
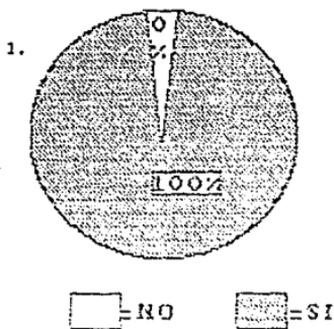
	PORCENTAJES										VALOR ABSOLUTO									
	SI	NO	S/C	ALG.	A	B	C	D	E	F	SI	NO	S/C	ALG.	A	B	C	D	E	F
1	100	0	-	-	-	-	-	-	-	-	46	0	-	-	-	-	-	-	-	-
2	85	15	-	-	-	-	-	-	-	-	39	7	-	-	-	-	-	-	-	-
4	76	67	4	3	-	-	-	-	-	-	12	31	2	1	-	-	-	-	-	-
5	100	0	-	-	-	-	-	-	-	-	46	0	-	-	-	-	-	-	-	-
6	99	1	-	-	-	-	-	-	-	-	45	1	-	-	-	-	-	-	-	-
7	37	56	7	-	-	-	-	-	-	-	17	26	3	-	-	-	-	-	-	-
8	34	43	3	-	-	-	-	-	-	-	25	20	1	-	-	-	-	-	-	-
9	76	24	-	-	-	-	-	-	-	-	35	11	-	-	-	-	-	-	-	-
10	-	-	-	-	20	15	53	8	4	-	-	-	-	18 <sup>A</sup>	12 <sup>A</sup>	23 <sup>A</sup>	10 <sup>A</sup>	9 <sup>A</sup>	-	-
11	-	-	-	-	15	20	55	10	-	-	-	-	-	13 <sup>A</sup>	14 <sup>A</sup>	24 <sup>A</sup>	12 <sup>A</sup>	-	-	-
12	42	50	4	4	-	-	-	-	-	-	19	23	2	2	-	-	-	-	-	-
13	85	13	2	-	-	-	-	-	-	-	39	6	1	-	-	-	-	-	-	-
14	52	39	7	2	-	-	-	-	-	-	24	18	3	1	-	-	-	-	-	-
15	99	1	-	-	-	-	-	-	-	-	45	1	-	-	-	-	-	-	-	-
16	4	92	-	4	-	-	-	-	-	-	2	42	-	2	-	-	-	-	-	-
17	99	1	-	-	-	-	-	-	-	-	45	1	-	-	-	-	-	-	-	-
18	99	1	-	-	-	-	-	-	-	-	45	1	-	-	-	-	-	-	-	-
19	78	20	-	2	-	-	-	-	-	-	36	9	1	-	-	-	-	-	-	-

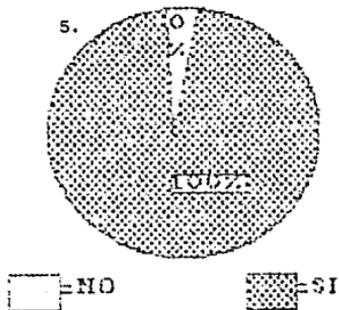
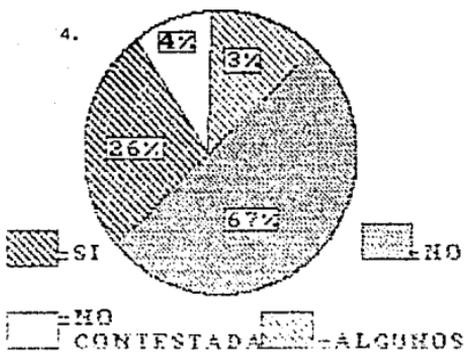
NOTA : LA PREGUNTA # 3 Y LA # 20 NO SE TABULAN EN LA TABLA POR SER DE RESPUESTAS ABIERTAS

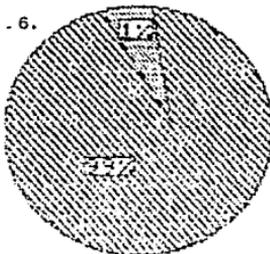
<sup>A</sup> RESULTADO CON VARIAS OPCIONES DE RESPUESTAS

F I C. ( 4.1. )

( CUADRO 4. 2 . )

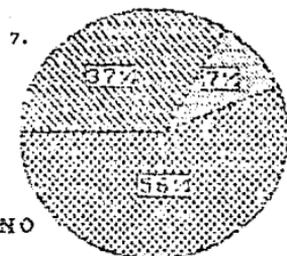






□ = NO

▨ = SI

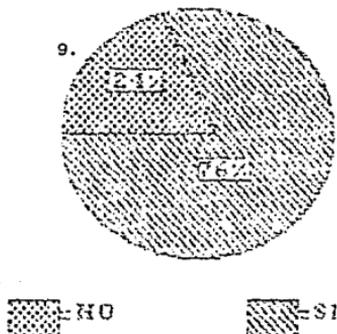
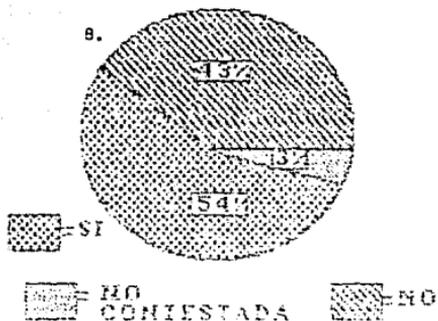


▤ = NO

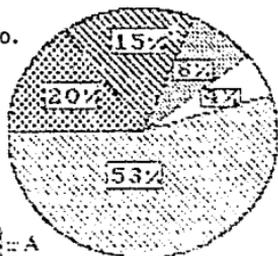
▥ = NO CONTESTADA

▨ = SI

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



10.



= A



= E



= B

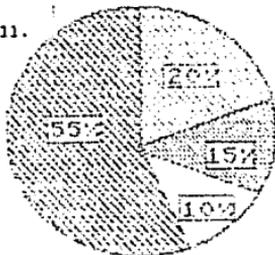


= C



= D

11.



= A



= D

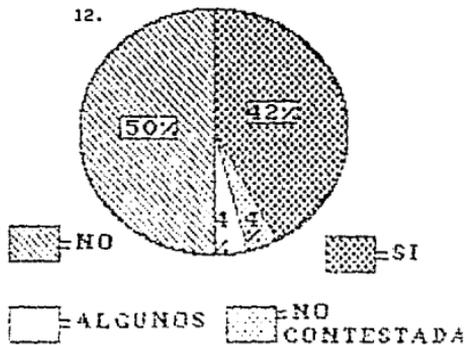


= B

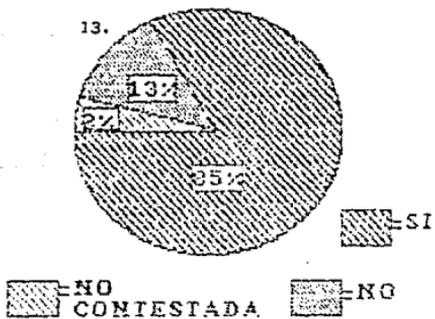


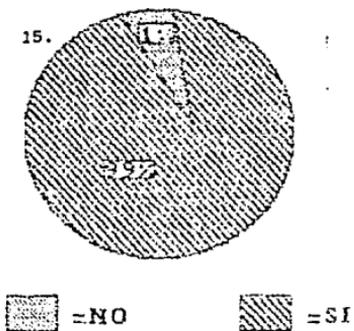
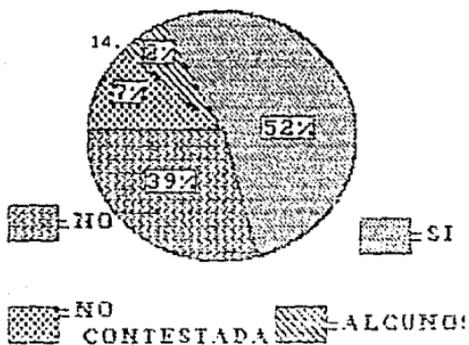
= C

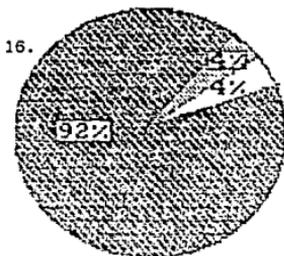
12.



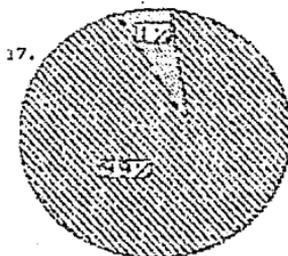
13.





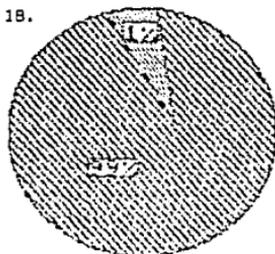


= SI   
  = ALGUNOS   
  = NO



= NO   
  = SI

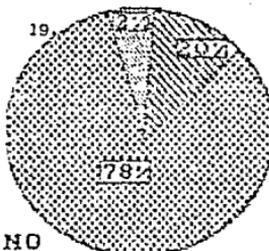
18.



= NO

= SI

19.



= NO

= ALGUNOS

= SI

la calidad de dichos cursos, pues se ha hecho referencia en este trabajo a un desarrollo insuficiente de la profesión, argumentando como causa principal, la falta de capacitación.

Cabe señalar (pg.12) que el 50% de los encuestados manifestaron considerar que los cursos de capacitación actuales, no son los adecuados para el desarrollo integral del Agente de Viajes.

De lo anterior podemos inferir que en general los cursos de capacitación que han tomado cada uno de la mayor parte de los Agentes de Viajes, no constituye una base adecuada para su formación integral y consecuente desarrollo de la profesión.

Además el 67% de los encuestados (Pg.4) dijeron considerar que el Agente de Viajes no posee la capacitación adecuada para atender las demandas del turismo, las cuáles son cada día mas extensas y requieren de una preparación sólida.

A pesar de que la mayoría de los Agentes de Viajes consideran a la capacitación como el elemento importante y esencial para el desarrollo de su profesión, no parece que piensen lo mismo los responsables de la gestión de Agencias de Viajes, pues el 43% ( Pg.8) de los Agentes de Viajes entrevistados dijeron que dentro de la empresa no se le da mucha importancia a la actualización en el desempeño de sus actividades.

De los Agentes entrevistados el 85% (Pg. 13) consideraron junto con el 99% (Pg.15) que el futuro Agente de Viajes y la profesión misma pueden alcanzar reconocimientos oficiales que permitan un desarrollo pleno de sus actividades; esto se puede ir logrando conforme se le dé mayor impulso a su preparación, así mismo mediante estudios especializados que integren los principales conceptos en torno de la profesión.

De los encuestados 92 (Pg.16) que no cualquier persona puede desempeñar eficazmente el papel de Agente de Viajes. El 78% de los entrevistados (Pg.19) opinaron que la proliferación de Agencias de Viajes en la zona metropolitana permite que se demerite con mayor facilidad la calidad de los servicios; el 56% de los entrevistados (Pg.7) piensa que la profesión del Agente de Viajes, no ocupa el lugar que le corresponde dentro de la actividad turística.

Podemos decir que si la capacitación fuera un elemento base en la formación integral del Agente de Viajes, la profesión tendría el lugar adecuado en el ámbito turístico; Así lo manifestaron el 99% de los entrevistados (Pg. 17).

De los Agentes entrevistados 52% (Pg.14) opinaron que los requisitos para la apertura de una Agencia de Viajes son los adecuados, para que el futuro Agente de Viajes, pueda iniciar sus actividades como tal.

Además 99% (Pg.18) dijeron que el Agente de Viajes debe ser una persona que se este capacitando permanentemente.

En respuesta abierta (Pg.20) la mayoría de los Agentes opinaron que durante su capacitación, el Agente de Viajes debe formar conciencia de lo que esta significa; es decir que la capacitación es uno de los pilares principales para su desarrollo. Y opinaron que su formación debe elevarse a un nivel general y debe ser más profunda y más intensa.

Para la mayoría de los entrevistados (Pg.3) un Agente de Viajes es un profesional del turismo, que sirve como asesor para conjuntar los requisitos de un viaje, pero que no solo esta limitado a realizar reservaciones de hoteles o a elaborar boletos de avión, vender paquetes o excursiones; Sino que debe ser un promotor de cualquier destino mundial, como también debe ser una persona capaz de vender servicio realizando así la función de intermediario. Debe poseer los conocimientos para orientar adecuadamente al cliente en todo lo relacionado con el motivo de su viaje.

El 76% de los Agentes de Viajes afirman que la profesión se encuentra demeritada, mientras que el 24% restante opinó negativamente. Dicho 76% (Pg.9) nos lleva a reflexionar sobre las causas que han oroginado este problema; la principal causa según ellos, radica en que los nuevos Agentes de Viajes

piensan que cualquiera puede realizar dicha actividad, como segunda causa se podría señalar la falta de capacitación y por último se puede mencionar el no poseer los sólidos recursos y en ocasiones la falta de ética de algunos Agentes de Viajes (Pg.10).

Los Agentes de Viajes opinaron que la mayoría de los mismos, asisten a los eventos que se organizan con relación a su actividad, con la intención de pasar un renglón más dentro de las relaciones sociales y principalmente por conocer las ofertas próximas; y por último dijeron tener interés en conocer algunos problemas del medio y buscar alguna solución (Pg.11).

#### 4.3 CONCLUSIONES A LA INVESTIGACION

Despues de realizada la investigación de campo y de haber interpretado sus resultados, es de vital importancia mencionar que la mayoría de los Agentes de Viajes entrevistados, tienen un concepto claro de lo que es la capacitación, así como de su importancia.

Tambien están concientes de la gran deficiencia que existe sobre la práctica de la capacitación y la forma en que es dirigida tanto a los presentes como a los nuevos Agentes de Viajes.

La mayoría de los actuales Agentes de Viajes, reconocen que la capacitación es vital para el desarrollo de su labor cotidiana. Pero surge la incógnita ¿Que hace realmente por capacitarse y prepararse para alcanzar ese desarrollo profesional?

La presente investigación cumplió con su objetivo inicial, que era conocer las diferentes opiniones de algunos Agentes de Viajes, que de una u otra manera están dentro del medio

turístico; y por lo tanto sus conocimientos ayudarían a negar o afirmar, si la causa fundamental de la dificultad de una Agencia de Viajes, para colocar servicios, estriba en la falta de capacitación de sus agentes.

Se puede concluir que el Agente de Viajes debe ser una persona capaz de promover adecuadamente cualquier servicio turístico y que debe capacitarse periódicamente, por que solo así lograra alcanzar un verdadero profesionalismo y mayor nivel y desarrollo.

Se hace una observación muy interesante acerca de que algunos Agentes de Viajes opinaron que se debe dar importancia a los cursos que actualmente se imparten y que son dirigidos a los Agentes de Viajes; no deben ser cursos para cubrir un requisito , sino que verdaderamente formen parte de una preparación profesional, ya que al no tener conciencia de su importancia, el objetivo para lo cuál son elaborados es difícil que se vea realizado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones.

Al finalizar la presente investigación se puede tener la idea primordial del porque existir la Agencia de Viajes, ya que son el intermediario idóneo entre el cliente y el prestador de servicios turísticos.

Y también la importancia que representa para su buen desarrollo la excelente capacitación del personal que labora en ella, como es el Agente de Viajes.

Desempeñar una labor cotidiana en una Agencia de Viajes es más allá de vender simplemente boletos de avión, representa ser un profesional en la actividad turística una persona que ofrece a los clientes la seguridad de un viaje de placer o la realización adecuada de un viaje de negocios, entre otros.

Se debe considerar que para ser un Agente de Viajes se requiere más allá de una necesidad de trabajo o de cubrir un puesto vacante, ya que el papel que este desempeña en el ámbito turístico y en el desarrollo económico del país representa un ingreso en nuestra economía muy importante.

Las bases para el funcionamiento de una Agencia de Viajes así como la función que el mismo Agente de Viajes realiza son aspectos que se deben considerar en todo momento y deben estar siempre reforzados con los organismos involucrados, para que día a día se puedan ir resolviendo y mejorando las necesidades de mayor preparación en el Turismo.

Al observar los resultados de la investigación de campo se observa que los Agentes de Viajes actualmente están concientes de la importancia de la Capacitación.

No se debe improvisar y permitir que se formen Agentes de Viajes que solo desean pasar el rato, mientras encuentran un trabajo mejor.

Al finalizar este trabajo de investigación espero ayudar a que la profesión del Agente de Viajes sea realizada con mayor conciencia y mejorar el desempeño de sus actividades.

#### Recomendaciones.

1. Crear un programa que permita conocer si la persona que desea ser Agente de Viajes posee las características necesarias para desarrollar eficientemente su trabajo.
2. Elaborar un plan de estudios que vaya de acuerdo a las actividades de una Agencia de Viajes, y al mismo tiempo crear

una especialización dentro de los estudios a nivel profesional de la carrera de turismo, que permita conocer todo lo que es una Agencia de Viajes.

3. Estar en constante actualización en relación a los cambios que se presentan en el ámbito turístico para lograr Agentes de Viajes mejor preparados.

4. A nivel nacional implantar como requisito para la apertura de una Agencia de Viajes, aprobar los exámenes básicos de organismos como líneas aéreas, Secretaría de Turismo y uno muy importante el curso IATA-FUAAV.

5. Colaborar con todo organismo relacionado con la actividad, con el fin principal de afrontar los problemas que día a día se van generando y colaborar para su mejor realización.

6. En lo relacionado a la Capacitación se debe tener una visión clara de la aplicación del proceso de capacitar a los Agentes de Viajes, ya que de esto dependerá el éxito y mejoramiento de la calidad de los servicios que se ofrecen y se podrá estar mejor preparados para atender la demandas de Turismo que cada vez se incrementan más.

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

1. ASOCIACION DEL TRANSPORTE AEREO Y FEDERACION UNIVERSAL DE LAS ASOCIACIONES DE AGENCIAS DE VIAJES:  
" Curso de Formación para los Agentes de Viajes (Básico ) "  
Cointrin-Ginebra, Suiza 1988
2. FERNANDO ARIAS GALICIA:  
" Administracion de Recursos Humanos "  
Editorial Trillas, Mexico 1986
3. IDALBERTO CHIAVENATO:  
" Administración de Recursos Humanos "  
Editorial Mc Graw Hill, México 1986
4. FRANCISCO DE LA TORRE:  
" Agencia de Viajes y Transportación "  
Editorial Trillas, México 1985
5. NICOLAE PETRA:  
" Las Agencias de Viajes y de Turismo "  
Editorial Diana, Mexico 1986

6. AGUSTIN REYES PONCE:  
" Administración de Empresas Teoría y Práctica "  
Editorial Limusa, Mexico 1984
  
7. GEORGE TERRY:  
" Principios de Administración "  
Editorial Cccsa, Mexico 1972
  
8. SECRETARIA DE TURISMO:  
" Manual para Agentes de Viajes, Técnicas de Ventas en la  
Agencia ":  
Sectur-Amav, Mexico 1987
  
9. SECRETARIA DE TURISMO:  
" Manual para Agentes de Viajes, Bases del Agente de  
Viajes ":  
Sectur-Amav, Mexico 1987
  
10. SECRETARIA DE TURISMO:  
" Manual para Agencias de Viajes. Promoción y  
Comercialización de turismo Rceptivo y Turismo Nacional "  
Sectur-Amav, Mexico 1987

11. SECRETARIA DE TURISMO:

" Manual para Agencias de Viajes, Administración y Estructura de la Agencia de Viajes "  
Sectur-Amav, México 1987.

12. LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Editorial Trillas. Mexico 1989