

323802



UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"ORGANIZACION DE UNA AGENCIA,  
OPERADORA DE VIAJES DE  
TIPO RECEPTIVA"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
P R E S E N T A  
JUAN MALDONADO HERRERA

DIRECTOR DE TESIS: L. A. E. PROF. RAMON POO MARIN

MEXICO, D. F.

JUNIO DE 1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

### **A MIS PADRES**

Por la vida,  
el apoyo  
y su amor incondicional  
que me brindaron...

### **A MI ESPOSA**

Por brindarme su amor  
y su compañía durante  
la aventura de mi vida...

### **A MIS HIJOS**

Por ser la inspiración  
de mis logros  
y un sin número de alegrías...

## **TABLA DE CONTENIDOS**

### **INTRODUCCION.**

#### **CAPITULO I. PLANEACION DE LA INVESTIGACION. PAG.**

1.1.	Objetivos de la tesis .....	<b>7</b>
1.2.	Planteamiento del problema .....	<b>7</b>
1.3.	Diseño de hipótesis .....	<b>7</b>
1.4.	Fundamentación del estudio .....	<b>8</b>

#### **CAPITULO II. TEORIA DE LA ORGANIZACION.**

2.1.	Definiciones e importancia de la organización .....	<b>10</b>
2.2.	Principios y Teoría de organización .....	<b>11</b>
2.3.	Tipos de la organización .....	<b>14</b>
2.4.	Organización formal e informal .....	<b>17</b>

#### **CAPITULO III. LAS AGENCIAS DE VIAJES Y LA INDUSTRIA DEL TIEMPO LIBRE.**

3.1.	Definiciones y funciones de la Agencia de Viajes .....	<b>23</b>
3.2.	Antecedentes de las Agencias de Viajes .....	<b>24</b>
3.3.	Clasificación de las Agencias de Viajes .....	<b>25</b>
3.4.	Fuentes de Ingresos .....	<b>27</b>
3.5.	Concepto e Importancia del Turismo en México .....	<b>30</b>

**CAPITULO IV. CASO PRACTICO: MANUAL DE ORGANIZACION  
DE UNA AGENCIA, OPERADORA DE  
VIAJES, DE TIPO RECEPTIVA. PAG.**

4.1. Manual de Organización de la Agencia de Viajes	
4.1.1 Objetivos Generales de la Agencia .....	<b>41</b>
4.1.2 Objetivos por área .....	<b>44</b>
4.1.3 Organigrama .....	<b>47</b>
4.1.4 Descripciones de puesto .....	<b>49</b>
4.1.5 Procedimientos	
4.1.5.1. Venta de tours .....	<b>53</b>
4.1.5.2. Venta de boletos al contado .....	<b>60</b>
4.1.5.3. Entrega a guías .....	<b>66</b>
4.1.5.4. Liquidación de guías .....	<b>73</b>
4.1.6 Formas de papelería .....	<b>75</b>

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

**BIBLIOGRAFIA.**

## INTRODUCCION

México, está en proceso de llegar a ser un país de primer mundo, en donde no solo debemos de confiar en nuestros recursos naturales, que son innumerables y muy abundantes, en relación con los beneficios que nuestro bellissimo país nos ofrece, tanto a los visitantes extranjeros, como a nosotros mismos. Sino, mas bien, estar concientes que el recurso más importante que tenemos, somos nosotros mismos; el recurso humano. Recurso por el cual, todos los empresarios y los que son generadores de fuentes de trabajo, tienen la obligación cívica de fomentar el crecimiento y desarrollo, de su propia gente, a través de la capacitación. Punto clave, detonador de progreso que logra por consiguiente, mejorar el nivel de vida de sus integrantes. La falta de ella, es lo que esclaviza al hombre, y por consiguiente a un país, haciéndolo siempre dependiente de otros... Por otro lado, creo firmemente, que todo conocimiento debe estar sustentado con valores éticos y morales, porque considero que en base e la aplicación práctica de los mismos, si no se genere un crecimiento de tipo moral, económico o espiritual; el conocimiento pierde su razón de ser.

Los empresarios mexicanos, en estos momentos, estamos pagando el precio por competir con empresas extranjeras, que cuentan con alta tecnología, capital, personal capacitado y una infraestructura bien planeada y consolidada. En el inter, de este proceso, desgraciadamente van a desaparecer muchas empresas, de las cuales, solo sobrevivirán las que mejor se adapten a este proceso de cambio. El cual, generará beneficios significativos para nuestro país en el mediano o largo plazo.

Recién, se abrieron las fronteras, globalizando al mundo en varios bloques comerciales, representados por diferentes continentes. A lo que conlleva todo esto, es a la desaparición de la "mediocridad" en México. Fenómeno por el cual, fuerza a las empresas y a todos los mexicanos sin excepción, a ofrecer productos o servicios de calidad, a precios competitivos. La fuerza de las empresas, se determine por el grado de satisfacción que se genere al ser consumido el producto o servicio por la sociedad, o por el consumidor final. Para ser parte de este cambio, se necesitan hombres y mujeres de calidad, que sean aptos para generar, los resultados propuestos, gracias a un Lider, que no solo dé ordenes, sino que enseñe, capacite, seduzca, enamore, dirija, comunique e integre a un grupo de personas, para despertar en ellos un sentimiento de ganadores.

Con esto, se abre una nueva etapa, sobre nuevos conceptos del arte de administrar, haciendo sentir a su gente orgullosos y satisfechos, tanto emocional,

como espiritualmente, de haber logrado un reto desafiante, comprometedor y sobre todo enriquecedor, en todos los sentidos

Ya basta de perder!, los mexicanos somos producto de la conjunción de dos culturas maravillosas, las cuales logran triunfar, ante cualquier adversidad o reto que se les presentase. Hoy tenemos una muy buena oportunidad para demostrarla al mundo quienes somos. De posicionarnos con coraje y con orgullo a México, en el lugar que se merece. Padres de familia, maestros, profesionistas, empresarios, servidores públicos, jóvenes, intelectuales y sobre todo nuestro gobierno, tenemos una muy importante misión que cumplir ante las nuevas generaciones; las cuales serán los protagonistas del nuevo siglo XXI.

Las decisiones de ayer, son el acierto o fracaso de hoy. Ellos tendrán la responsabilidad de continuar y preservar la mexicanidad, así como nuestros valores, costumbres, y preservar una ecología sana. El defenderse y luchar contra las injusticias y sobre todo preservar el principal valor que tenemos; la integración familiar, para poder llegar a vivir en un mundo mejor, tratándonos como hermanos. Ya que en últimas cuentas, somos producto de una misma Patria, que es y siempre ha sido noble y amorosa para con nosotros.

Independientemente de que al presente trabajo, es requisito para mi titulación, siempre tuve la inquietud de investigar sobre la importancia de la industria del tiempo libre. Sobre todo, que existe un gran número de agencias de viajes (aprox. 2500 a nivel nacional), de las cuales muy pocas de ellas, proporcionan un servicio realmente profesional, satisfaciendo plenamente, tanto los gustos, como las necesidades de sus clientes. Para que una agencia de viajes tenga éxito, debe de tener una estructura con pocos puestos, pero bien definidos en base al perfil y función del mismo, con una justificación de su existencia bien fundamentada. Es de vital importancia, que desde el principio nazca una relación de trabajo sana, llevando a cabo un buen proceso de inducción, definiendo claramente al instructivo de cada uno de los puestos. Ofrecer un desarrollo, sustentado en un sueldo justo y remunerativo, aplicando un sistema de capacitación permanente que fomente el crecimiento y desarrollo integral de cada integrante. La adecuación y aplicación de nuevos sistemas de trabajo, que vayan de acuerdo con los avances tecnológicos, evaluando periódicamente al personal, para buscar la posibilidad de promover e incentivar al mismo.

Contar con información financiera, la cual debe ser, oportuna, veraz y significativa, con el objeto de tener buenas bases para tomar decisiones acertadas. Escuchar la voz del cliente en cuanto a los servicios recibidos y sugerencias para mejorar. Participar activamente en los diferentes eventos de la industria, con el

objeto de contactar, reforzar e identificar nuevos nichos de mercado. Identificar medios de comunicación adecuados, para la promoción y difusión de los paquetes vigentes "Todo Incluido" y al mismo tiempo contar con revistas, directorios y demás herramientas de consulta especializadas, para poder estar informado de las promociones; tanto de la competencia, como de los demás prestadores de servicios turísticos.

## **CAPITULO I.**

# **PLANEACION DE LA INVESTIGACION**

## **CAPITULO I**

### **PLANEACION DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1. OBJETIVOS DE LA TESIS:**

**GENERAL.** Conocer y mostrar una organización tipo, que pueda funcionar ante la actual recesión y demanda del mercado.

**ESPECIFICOS No.1.-** Demostrar que con una organización clara y bien definida, se puede evitar duplicidad de funciones y rotación de personal.

**ESPECIFICOS No.2.-** Dar a conocer, que con organización flexible al cambio, se podrá tener una organización, competitiva, eficiente y productiva.

**ESPECIFICOS No.3.-** Demostrar que con una organización bien estructurada, se evitarán confusiones, y malos entendidos que entorpezcan el funcionamiento sano de la empresa.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Encontrar el patrón de organización adecuado para una agencia de viajes mediana, de tipo receptiva, para que pueda funcionar adecuadamente ante la recesión económica por la cual atraviesa nuestro país actualmente.

#### **1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS:**

**HIPOTESIS GENERAL.** Con una organización flexible al cambio, que cuente con una estructura bien definida; que sea flexible al cambio, se podrá definir el perfil y necesidades de cada puesto, evitándose duplicidad de funciones y rotación de personal, con el objeto de tener buenas bases, para poder implementar un programa de capacitación y adiestramiento permanente, para así poder hacer frente a una libre competencia y a las demandas que rige el mercado.

## **A) INVESTIGACION DOCUMENTAL:**

Para la investigación se consultarán las siguientes bibliotecas:

- a) Asociación Mexicana de Agentes de Viajes
- b) International Association of Travel Agents
- c) Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.
- d) Biblioteca de la Secretaría de Turismo
- e) Biblioteca de la Universidad Anáhuac del Sur
- f) Escuela de Contaduría y Administración de la Universidad Anáhuac
- g) Escuela de Admón. del Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- h) Escuela de Contaduría y Admón. de la Universidad Iberoamericana
- i) Escuela de Contaduría y Admón. de la Universidad Tecnológica de México

De dichas bibliotecas se consultarán, libros, revistas y documentos que sirvan para obtener la información necesaria, para poder estructurar el marco teórico, que sustenta esta investigación.

### **1.4 JUSTIFICACION DEL CASO PRACTICO**

- \* Utilidad del estudio, para todas aquellas personas interesadas en investigar sobre la organización de una agencia de viajes.
- \* Demostrar la hipótesis planteada.
- \* Aplicación de los conocimientos, a un caso concreto.
- \* Llegar a conclusiones y recomendaciones, en base al aprovechamiento de la experiencia dentro de una agencia de viajes.

**CAPITULO II.**

**TEORIA DE LA ORGANIZACION**

## **CAPITULO II : TEORIA DE LA ORGANIZACION.**

### **2.1. DEFINICIONES E IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.**

La organización, representa una de las partes más importantes en la vida de cualquier empresa, siendo a su vez, un elemento básico para su desarrollo y buen funcionamiento. La organización es un proceso encaminado a un fin. Consiste en realizar una serie de actividades humanas, para después coordinarlas de tal forma, que el conjunto de las mismas, actúa como una sola, para lograr un propósito común. Para conocer ampliamente, su definición y comprender claramente el concepto, se darán, algunas definiciones básicas de varios estudiosos en la materia.

El término organizar, de acuerdo con la definición del Diccionario de la Real Academia Española significa: "Establecer y reformar una cosa, sujetando a reglas al número, orden, armonía y dependencia de las partes que lo componen".

Para Samuel Romero la organización es "Coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una institución para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, en la realización de los fines que la propia institución persigue." (1)

Según Gómez Morfín "Organización es una función básica del proceso administrativo, que consiste en crear la estructura más adecuada, para realizar el bien común de una empresa o institución, mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas." (2)

Ernest Dale define a la organización como "Un proceso para determinar que se lo que debe hacerse, si se ha de lograrse una finalidad dada: dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños, para que puedan ser desempeñadas por una persona y administrar los medios para la coordinación. De modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieren unos con otros." (3)

Para Sisk y Sverdlik la Organización es: "Un proceso de estructurar o arreglar las partes de la organización." (4)

Koontz y O'Donnell afirman, que Organizar es "El establecimiento de una estructura definida de funciones, a través de la determinación de las actividades requeridas, para alcanzar las metas de una empresa, y de cada una de sus partes, requiriendo la delegación de autoridad para llevarlas a la práctica y la coordinación de autoridad a interrelaciones informales, horizontales y verticales en la estructura organizacional." (5)

(1) Romero Betancourt, Samuel. Principios fundamentales de la Administración de Empresas, (pag. 54)

(2) Gómez Morfín, Joaquín. La Administración Moderna y los Sistemas de Información, (pag. 57)

(3) Dale, Ernest. Organización. (pag. 8)

(4) Sisk y Sverdlik, M. Administración y Gerencia de Empresas, (pag. 208)

(5) Koontz y O'Donnell. Management, (pag. 71)

Agustín Reyes Ponca dice que Organización es "La estructuración de las relaciones que deben existir entre 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." (6)

Isaac Guzmán V. define a la organización como "La Coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue." (7)

Reuniendo los conceptos de las definiciones anteriores, se puede decir que la organización comprende:

- Personas que trabajen en equipo.
- Funciones de acuerdo a los cargos que ocupan.
- Jerarquía de autoridad y responsabilidad que ejerce cada puesto.
- Estructuras de las relaciones de unas y otras.
- Mecanismos para coordinar sus actividades.

Una vez señalados los puntos fundamentales que conforman la definición de organización, se menciona una definición propia:

La organización, consiste en estructurar y ordenar una serie de actividades que realizan los individuos, estableciendo jerarquías de autoridad y responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Aprovechando el máximo los recursos materiales, técnicos y humanos con el logro de los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Se puede mencionar, que la organización por sí misma, no logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y formule el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar.

La organización, es necesaria cuando dos o más personas deban combinar sus esfuerzos hacia el mismo fin. Por lo que se debe definir adecuadamente su estructura, que vaya de acuerdo a un objetivo propuesto, dentro del proceso de planeación.

## **2.2 PRINCIPIOS Y TEORIAS DE LA ORGANIZACION**

### **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION**

Basándose en las experiencias de Henry Fayol, quien dió a conocer 14 principios o guías generales, las cuales deben considerarse para lograr los propuestos resultados, objetivos en cuanto a la organización.

(6) Munch G., Lourdes y García M., José. Fundamentos de Administración, (pag. 107)

(7) Isaac G. Valdivia, La Ciencia de la Admón. (pag. 33)

- 1) **DIVISION DE TRABAJO.** Asignar a cada persona tareas con el fin de lograr mayor eficiencia en la realización del trabajo.
- 2) **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.** La autoridad, consiste en mandar y ser obedecido; la responsabilidad se refiere al cumplimiento de la tarea. Este principio se relaciona con el anterior, ya que la división del trabajo supone una delegación de autoridad y responsabilidad.
- 3) **DISCIPLINA.** Es el conjunto de reglas o normas de conducta que rigen las relaciones internas.
- 4) **UNIDAD DE MANDO.** Significa que los subordinados deben recibir ordenes de un solo jefe y solo a él deben de obedecer.
- 5) **UNIDAD DE DIRECCION.** Un solo programa y un solo jefe para un grupo de actividades cuyo objetivo sea común. Este objetivo está proyectado para asegurar la coordinación.
- 6) **SUBORDINACION.** De lo particular, a lo general.
- 7) **REMUNERACION.** Se refiere al pago justo y remunerativo por el trabajo realizado.
- 8) **CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.** De la autoridad.
- 9) **JERARQUIA.** La cadena de mando, debe ser tan corta como sea posible, para lograr mayor rapidez en la comunicación.
- 10) **ORDEN.** Descomponiendo el orden material y social, Fayol sigue al famoso refrán que dice " un lugar para cada cosa (función) y cada cosa (persona) en su lugar."
- 11) **EQUIDAD.** Todo jefe o Líder, debe ser justo y equitativo, con todos por igual.
- 12) **ESTABILIDAD DE PERSONAL.** Dar oportunidad al personal, para que aprenda, se capacite, y se desarrolle como colaborador y como ser humano.
- 13) **INICIATIVA.** Comprende la creatividad y la ejecución de un plan.
- 14) **ESPIRITU DE GRUPO.** Enfatiza la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación dentro del mismo.

## TEORIAS DE LA ORGANIZACION

**La teoría de la organización: DEFINICION** " Es el cuerpo de conocimientos, hipótesis y proposiciones, derivado de un campo de estudio definible al cual se le pueda llamar ciencia. (8)

**Antecedentes:** Las primeras contribuciones a la teoría de la organización, tuvieron una orientación funcional. Se concedía especial atención al problema del diseño funcional más eficiente. El procedimiento más antiguo de organización en una empresa, consistía en que primero, se conseguía a las personas y después, se consideraban sus puestos y jerarquía. Hoy, el procedimiento consiste, en predeterminedar los requisitos funcionales de la empresa y en basar a las necesidades, obtener las capacidades humanas adecuadas, para la asignación de diferentes responsabilidades.

Se puede observar, que con el transcurso del tiempo; gracias a la investigación se ha dado origen a una gran variedad de teorías relativas a la organización. Hasta la fecha, no hay una teoría universal definitiva. Se mencionará en forma breve, las teorías más importantes:

### TEORIA CLASICA

Enfatiza la ejecución del trabajo razonado y eficiente, y el desequilibrio en el tamaño de los diferentes departamentos. La estructura es básica, ya que implica un arreglo lógico de las funciones, a través de un modelo, haciendo hincapié en el tramo de control. La teoría de organización clásica, consta de 14 principios elementales, de los cuales la mayoría fueron expuestos por Henry Fayol, un industrial de origen francés.

Ernest Dale menciona que " el primero de los principios clásicos es el concerniente al objetivo." (9) Bajo este principio, cada unidad, en la empresa, debe dirigir sus esfuerzos y tener un propósito bien definido; de tal manera, que todos en conjunto contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

### TEORIA NEO-CLASICA O CONDUCTISTA

Esta teoría, trata de corregir las desviaciones de la teoría clásica. Hace, énfasis al comportamiento individual y colectivo de la empresa, al reconocimiento de los grupos informales dentro de la misma y a las mejoras para perfeccionar procesos sucesivos y funcionales. Los psicoanalistas conductistas, pretendían dar una mayor importancia a la autorrealización de los individuos, haciendo del trabajo una actividad interesante y muy motivadora.

De la misma manera, procuran que los empleados tengan mayor participación en el funcionamiento de la empresa y en la toma de decisiones. Argyris, considera: "Al empleado, se le debe otorgar la oportunidad de plantear sus ideas y propuestas, con el objeto de hacer más eficiente su trabajo. Por lo que, para que el empleado, pueda crecer, se le debe de dar responsabilidad, autoridad y control; para que él mismo, pueda llegar a ser autorresponsable." (9)

(8) Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. Organización and Management, (pag. 8)  
(9) Dale, Ernest, Op, Cit (pag 38)

La contribución de la teoría conductista a la práctica, consiste en producir nuevas apreciaciones. Como por ejemplo, Frederick Herzberg señala, que la propia estructura de los puestos puede fomentar la motivación en los colaboradores.

En realidad, la mayor parte de la investigación de los conductistas en materia de organización, parece apoyar la idea de que el esfuerzo aportado, será mayor a medida que el diseño de los diferentes puestos, se estructuren de tal manera, que cada persona tenga un trabajo específico, de cuyos resultados sea responsable.

## 2.3 TIPOS DE ORGANIZACION

Cuando una organización crece y se vá haciendo cada vez más complicada, resulta difícil que una sola persona esté presente en todas las relaciones que existen en ella. Por eso, es importante elaborar esquemas de organización, que muestren las líneas de responsabilidad y de control. La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro, magnitud de la empresa, principios, filosofía, valores, recursos, objetivos, estilo de dirección, etc.

Existen 5 tipos de organización más usuales:

- 1.- Lineal
- 2.- Funcional o de Teylor
- 3.- Lineal y Staff
- 4.- Comités
- 5.- Matricial

### 1.- ORGANIZACIONAL LINEAL.

Su principal característica, es que la toma de decisiones, se concentra en una sola persona, quien tiene al mismo tiempo, la responsabilidad básica de mando. Varios autores coinciden, en que este tipo de organización, establece una línea directa de mando y de responsabilidad entre los diferentes jefes. De tal manera que cada uno de ellos, recibe ordenes de su superior, con la obligación de llevarlas acabo, comunicando las instrucciones y demás detalles implícitos en el trabajo; a sus empleados. La línea de mando, en este tipo de organización, es siempre descendente; en tanto que la línea de responsabilidad es ascendente. La responsabilidad se hace efectiva en sentido inverso, en donde cada empleado de la organización, reporta directamente a su jefe inmediato superior.

Este tipo de organización, divide con claridad la autoridad y la responsabilidad,

evitando así conflictos y confusiones. Una de las ventajas de este tipo de organización, es la facilidad para transmitir instrucciones con rapidez, para que después sean llevadas a cabo.

## **2.- ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR.**

" La organización funcional, consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización. De tal manera, que cada hombre, desde el gerente hasta el empleado, ejecuten el menor número de funciones posibles." Esta sistema se organiza, por departamentos o por secciones, basándose en los principios de la división del trabajo.

Consiste, en descomponer el trabajo de un colaborador, en varias operaciones simples, las cuales se llevan cabo por un individuo. Al frente de cada departamento, está un jefe que tiene a su cargo una función determinada. Y como supervisor de todos los jefes, está un gerente o director, que coordina las labores, tanto de jefes, como de supervisores.

Este tipo de organización, promueve la especialización y uso máximo de la división del trabajo, buscando aficientar el trabajo, permanentemente.

Las actividades subdivididas de este tipo de organización son:

- 1.- Tomar y determinar costos de mano de obra.
- 2.- Hacer tarjetas de instrucción.
- 3.- Establecer itinerarios de trabajo.
- 4.- Vigilar la disciplina del taller.
- 5.- Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales.
- 6.- Dar capacitación y adiestramiento.
- 7.- Corroborar la calidad del trabajo ejecutado.
- 8.- Mantenimiento preventivo.

Este tipo de organización es planeada científicamente, descomponiendo un trabajo complicado en varias funciones simples, en la cual, gracias a la división del trabajo, se simplifica el proceso de instrucción hacia los empleados, para lograr los objetivos propuestos, en forma más fácil y rápidamente.

## **3.- SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL Y STAFF.**

La organización lineal, sirve para mantener la estabilidad y la staff sirve para proporcionar información cuando sea necesario. La función staff es de asesoría o consejera, pero carece de poder o autoridad, para la toma de decisiones. Cada uno de los trabajadores, rinda cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización staff, existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos muy concretos y muchas veces confidenciales. Estos expertos, logran influir, para resolver ciertos problemas de dirección y funcionamiento del trabajo, haciendo posible al principio de la responsabilidad y la autoridad.

## ORGANIZACION POR COMITES.

Los comités son un grupo de asesores establecidos para analizar e investigar los problemas del trabajo o funcionamiento global de la empresa. Otra de sus funciones es hacer recomendaciones o formular procedimientos, comunicando los resultados de sus deliberaciones a los altos ejecutivos, que a menudo pueden ser miembros del comité, para que una vez aprobados, sean llevados a la práctica. "El tipo de organización por comité, consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas, que se reúnen y se comprometen para detectar, analizar y resolver en común los problemas que se les encomiendan." (10)

En la mayoría de los comités es común que cuenten con un presidente o líder o ya sea un coordinador de grupo, el cual puede ser designado por el mismo comité, o por el Director General. Los comités están diseñados, para ayudar a los funcionarios de línea a tomar las decisiones más viables, mediante el análisis de pros y contras de una situación dada. Los comités tienen otra característica, que en casi todas las organizaciones es una actividad o función de tiempo parcial. El miembro de un comité, tiene generalmente otras funciones organizativas y muchas veces forman parte de varios comités simultáneamente.

### LOS TIPOS DE COMITES MAS COMUNES SON:

- 1) **COMITE DIRECTIVO.** Representa a los accionistas de la empresa, quienes se encargan de deliberar y resolver problemas que surgen de la misma, de acuerdo con los estatutos.
- 2) **COMITE EJECUTIVO.** Son los que se encargan de asegurar, que se lleve a cabo el cometido. Muchas veces tienen función de supervisión de alguna tarea específica, para darle seguimiento e lo acordado.
- 3) **COMITE DE VIGILANCIA.** Constituye un organismo de confianza, el cual su función principal es la de verificar las labores de funcionarios o empleados de una empresa, y sus miembros los cuales son designados por un gerente o por una asamblea.
- 4) **COMITE CONSULTIVO.** Está integrado por técnicos especialistas, los cuales emiten dictámenes sobre asuntos que le son consultados por autoridades ejecutivas. Este tipo de comités, no tienen responsabilidad en las decisiones que se toman, en la mayoría de los casos.
- 5) **COMITE DELIBERATIVO.** Tiene como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades se requiera la mayoría de los votos de los integrantes de comité, para que un asunto se considere resuelto.

(10) Much G., Lourdes y García M., Jose. Fundamentos de Administración (pág. 130)

En la organización por comités las soluciones que se toman son las objetivas y reales, ya que representan la conjunción y opinión de varios criterios. Las decisiones tomadas son responsabilidad entre sus miembros. Por otro lado, y más a fondo los miembros del comité conocen lo que sucede en la organización y por consiguiente pueden ampliar la información y colaborar con otros individuos o departamentos.

## **SISTEMA DE ORGANIZACION MATRICIAL**

" Se define matriz, como cualquier organización que emplea un sistema múltiple de autoridad que incluye mecanismos pertinentes de apoyo y una cultura de organización con un patrón de conducta consecuente." (11) Este tipo de organización es una combinación de la estructura funcional y de una estructura organizada por productos. El resultado es que se asignan a los empleados, un departamento funcional básico y al mismo tiempo se les asigna trabajo en un producto específico o para un cliente específico.

Esta estructura funcional permite a los especialistas interactuar y obtener mejor calidad técnica. Se debe tomar en cuenta, que una estructura por productos es con frecuencia débil al no inducir calidad técnica, pero tiene la ventaja de la coordinación entre diferentes funciones, al respetar programas y costos. La organización matricial responde a las empresas que se deben concentrar en la técnica de los productos y en la satisfacción de requisitos únicos de los clientes que incluyen restricciones de programa y de costos.

En cualquier empresa lo que se necesita no es simplemente mantener informadas a las personas, sino que los administradores, se comuniquen de tal manera que reflejen el nuevo enfoque dual, sobre las funciones, productos, clientes o territorios, dentro de los cambios que se dan en la empresa.

## **2.4 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL**

### **ORGANIZACION FORMAL.**

Es un mecanismo o estructura que permite a las personas trabajar conjuntamente en forma eficiente. Cada miembro, dentro de la organización formal, puede contribuir de manera más eficiente a su trabajo para la consecución del objetivo primordial, si conoce de manera específica cual es el trabajo que va a administrar, quien lo va a ayudar, a quien debe de reportar y que miembros pertenecen a su grupo de trabajo. La organización formal es la estructura planeada, la cual está formada por los patrones de las relaciones y obligaciones formales de la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, etc... normalmente se representa por un organigrama y se incluye en los manuales de organización, descripciones de puestos y otros documentos formalizados.

(11) Reyes Ponce, Agustín, Admón. Moderna, (pag. 289)

## **OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION FORMAL**

- 1) Permite al administrador, la consecución de los objetivos propuestos por la empresa en forma más eficaz, con el mínimo esfuerzo, a través de un equipo de trabajo, con una fuerza dirigida.
- 2) Elimina duplicidad de trabajo.
- 3) Asignar a cada miembro de la organización, una responsabilidad y autoridad específica, para la ejecución eficiente de sus tareas y que cada persona de la organización, sepa quiénes dependen de él.
- 4) Una buena organización, permite establecer adecuados canales de comunicación para que los objetivos y políticas establecidas se logren de manera más eficiente en todos los niveles de la organización.

"No existe nada relacionado con la organización formal que sea inflexible, al contrario, si el administrador ha de organizarse bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual la ejecución individual, tanto presente como futura, contribuye a las metas del grupo." (12) "La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar responsabilidad y autoridad a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y apropiados canales de comunicación." (13)

## **ORGANIZACION INFORMAL.**

Se considere como organización informal a cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aún cuando pudiera contribuir a resultados del grupo. Este tipo de organización no aparece en una carta organizacional u organigrama. Jiménez Castro dice que "La organización informal es el resultante de las relaciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal." (14)

La imposición de una estructura formal y de canales formales de comunicación, pueden alterar gravemente la productividad y la cooperación. Lo irracional de los arreglos informales del grupo, suele ser superior a lo racional de la estructuración formal de la organización, en lo referente a eficiencia y moral del trabajo. Los grupos informales tienden, a ser grupos formales y permanentes a causa de sus intereses, similitud en el trabajo y ubicación física. "La existencia de estos grupos debe ser reconocida por el gerente. Nada puede destruirlos, ya que la misma acción de agrupar a la gente para que trabaje unida hacia un objetivo común, da origen a estos grupos informales." (15) Esta es la naturaleza del comportamiento humano y en él, de la organización total. Las relaciones de trabajo con los grupos informales, idealmente deben dar como resultado, recíprocas modificaciones de los diferentes puntos de vista, tanto de la administración formal como de los grupos informales.

(12) Koontz y O'Donell. *Curso de Administración Moderna*. pag. (302)

(13) Gómez Cerja Guillermo, *Planeación y Organización de Empresas*. (pag. 200)

(14) Jiménez Castro W. *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa* (pag. 20)

(15) Terry R. George *Principios de Administración*, (pag. 348)

El manejo eficiente de los grupos informales, se hace necesario con el fin de encauzarlos de la mejor manera posible, para coincidir con los objetivos de la empresa y evitar conflictos. Gómez Ceja menciona que la organización informal se divide en 5 niveles diferentes:

- 1) La organización informal total, se considere como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- 2) La organización informal, constituida por grupos mayores de opinión o de presión, sobre algún aspecto particular de la política de la empresa. Estos grupos mayores tienen como rasgo característico de ser eventuales.
- 3) Grupos informales, formados y fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- 4) Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionadas íntimamente.
- 5) Individuos aislados que rara vez participan en actividades sociales.

## **PROCESO Y PLANEACION DE LA ORGANIZACION**

Es la serie de etapas o pasos para llevar a cabo la organización de un grupo social.

### **PROCESO DE ORGANIZACION**

Comprende dos etapas principales:

- 1) DIVISION DE TRABAJO
- 2) COORDINACION

### **DIVISION DEL TRABAJO:**

"Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo posible, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo." (16) Para poder dividir el trabajo se aplican las siguientes etapas:

- a) **JERARQUIZACION.** Jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica. Desde un punto administrativo la jerarquización es "la disposición de las funciones de una

organización por orden de rango, grado o importancia." (17) Los niveles jerárquicos son un conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. Esto implica una definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí con la mayor precisión posible.

b) **DEPARTAMENTALIZACION.** Esta se logra mediante la división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades a través de la departamentalización. "La división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud." (18) La departamentalización consta de varios tipos de acuerdo a la situación específica de cada empresa, los mas usuales son:

- Departamentalización funcional.
- Departamentalización por productos.
- Departamentalización geográfica o por territorios.
- Departamentalización por clientes.
- Departamentalización por procesos o equipos.
- Departamentalización por secuencia.
- Departamentalización mediante números similares.
- Departamentalización por tiempo.

- \* Tiene como función, mantener una estructura o patrón de relaciones de trabajo del personal dentro de la empresa. Es dinámica, es decir, se lleva a cabo de un modo continuo según se vá requiriendo de acuerdo a los cambios de circunstancias personas y medio ambiente.
- \* Implica la determinación y asignación de deberes al personal, mediante la subdivisión del trabajo.
- \* La organización es un plan para integrar o coordinar eficazmente las actividades de cada parte de la empresa, e fin de establecer y mantener relaciones apropiadas entre las diferentes unidades de trabajo, y para que el esfuerzo total del personal, ayude a alcanzar sus objetivos.
- \* La organización no se daba de convertir en un objetivo en sí mismo, sino que es un medio para alcanzar un fin.

El buen trabajo de organización requiere de una planeación. Ernest Dale dice que planear la organización " es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa de tal manera que se puedan asignar en la forma mas lógica y ejecutarse de la manera más eficaz." (19) Un plan de organización responde e los cuestionarios organizativos básicos: qué, quién y como: permite a la

(17) Munch Q. Lourdes y García M., José. Ob Cit., (pag. 117)

(18) Idem (pag. 117)

(19) Idem., (pag. 123)

empresa enfrentarse a los posibles cambios estableciendo un conjunto de políticas y criterios consistentes, que son "el plan de cada día" en la operación administrativa sirve como punto de partida en la planeación del crecimiento corporativo de la empresa, gracias a una visión a largo plazo.

Sin embargo, se debe considerar que un plan organizacional, constituye un punto de referencia y haciendo una comparación entre la estructura actual y el plan, los directivos de la empresa sabrán en que momento deberán efectuarse los cambios. Algunas ventajas de planear según E. Dale son las siguientes:

- 1.- "Es válido definir, discutir, y evaluar los objetivos de la empresa." (20)
- 2.- Los altos funcionarios, cuentan con más tiempo a través de la delegación de autoridad, para planear, revisar, coordinar y capacitar, cualesquiera que sean las actividades que fomentan al progreso y desarrollo sano de la organización y de esta forma progresar, aprender y enseñar a otros.
- 3.- Puede ayudar a identificar a las personas comprometidas con los objetivos de la empresa y contribuir a mejorar las relaciones interpersonales.
- 4.- Puede reducir o eliminar la duplicación del esfuerzo, puede prescindir del papeleo, puede mejorar la coordinación entre diferentes funciones, puede eliminar funciones innecesarias, puede disminuir la fricción, puede reducir errores; mejorar la especialización y equilibrar de manera apropiada la expansión de diversas funciones administrativas.
- 5.- "Proporcione adaptación continua, con el fin de hacer frente a los cambios del personal, recursos y circunstancias." (21)

Está comprobado, que por cada hora invertida en planear, hay un ahorro de cuatro horas reales, ya que dentro de ésta etapa se fijan objetivos (qué), metas, estrategias (cómo), métodos y procedimientos (de qué manera), de igual manera se formulan políticas (reglas del juego), elaboración de programas, bajo cierto presupuesto económico, tomando al mismo tiempo decisiones importantes. Dentro de la etapa de planeación, se determina el curso a seguir, por lo que el Director de Empresa, debe tener cierta habilidad para pronosticar y visualizar los resultados esperados.

(20) Dale Ernest, Como Planear y Establecer la Organización de una Empresa (pag. 2)

(21) Dale Ernest, Como Planear y Establecer la Organización de una Empresa (pag. 28)

## **CAPITULO III.**

# **LAS AGENCIAS DE VIAJES Y LA INDUSTRIA DEL TIEMPO LIBRE**

## **CAPITULO III**

### **LAS AGENCIAS DE VIAJES Y LA INDUSTRIA DEL TIEMPO LIBRE**

#### **3.1 DEFINICIONES Y FUNCIONES DE LA AGENCIA DE VIAJES.**

Agencia de Viajes, es una empresa que actúa como agente intermediario entre los turistas y los prestadores de servicios turísticos, planeando, organizando y promoviendo servicios turísticos. Se financia en función de una utilidad, generada por comisiones sobre ventas. Para su funcionamiento, debe obtener autorización de SECTUR y cubrir todos los requisitos legales que ella establece.

El agente de viajes es aquella persona que se encarga de promover y dar a conocer los servicios turísticos bajo una comisión. Actúa como intermediario entre la oferta y la demanda y puede ser llamado Asesor de Viajes. El agente de viajes tiene una posición única dentro de ese mundo, pues es el responsable de proveer al público con una gran variedad de servicios, desde planear, cotizar y coordinar los arreglos de los viajes. Propone, diferentes alternativas u opciones, en base a paquetes preestablecidos, los cuales incluyen transporte, hospedaje, alimentos, renta de automóvil, traslados, pasajes, etc. Así mismo, utiliza sus habilidades y conocimientos técnicos para organizar viajes, que vayan de acuerdo con las necesidades y deseos del cliente. El viajar, es un mundo verdaderamente fascinante, por lo que es considerada "La Industria Sin Chimeneas", la cual día con día crece a pasos agigantados. Está comprobado, que el romper con la rutina, se ha convertido en una necesidad de primer orden, por el hecho de vivir en un mundo moderno, sumamente cambiante y agitado.

Las funciones de una agencia de viajes son:

- 1.- Dar asesoría profesional sobre el viaje, ya sea que cuente con un plan preestablecido en mente, o sugerir en base a las diferentes opciones, que vayan de acuerdo con el poder adquisitivo del cliente.
- 2.- Llevar a cabo los arreglos necesarios, para utilizar el medio de transporte más adecuado a las preferencias, necesidades y gustos del cliente; ya sea terrestre, marítimo o aéreo.
- 3.- Coordinar los trámites de hospedaje, comidas, tours, traslados de pasajeros, equipaje entre una terminal y otra, eventos especiales y otro tipo de espectáculos.
- 4.- Planear y organizar itinerarios individuales ya sea en excursión o en cruceros.
- 5.- Arreglar viajes de especial interés, como peregrinaciones religiosas, eventos, convenciones, conferencias, viajes de negocios, tours para estudiantes y viajes deportivos.
- 6.- Arreglar y asesorar sobre detalles involucrados, en relación a visas requerimientos de salud, pasaporte, equipaje, cheques de viajero, y aún sugerir ropa adecuada al clima del país a visitar.

Los agentes de viajes disponen de todo material necesario para planear y organizar viajes. Tienen a la mano, directorios, revistas, folletos, publicaciones especializadas, al igual que accesibilidad a sistemas computarizados, que se encuentran en red a nivel mundial, para estar al día, en cuanto a

información se refiere, de los diferentes prestadores de servicios turísticos de la industria, tanto nacional, como internacional.

Los agentes de viajes deben de conocer y estar familiarizados con los lugares y países, que están recomendando. Deberán estar capacitados, en cuanto a conocimientos sobre geografía, cultura en general, ventas, relaciones públicas, etc. Deben tener la capacidad para decidir y proponer las opciones más convenientes para el cliente. Cuando surjan problemas, deberán tener la capacidad y responsabilidad, para solucionarlos en la forma más fácil y rápida posible, para hacer que el cliente sienta que el viaje valió la pena.

## **3.2 ANTECEDENTES E IMPORTANCIA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES**

### **ANTECEDENTES DE LAS AGENCIAS DE VIAJES:**

El nacimiento de las agencias de viajes, tiene su origen con el Sr. Thomas Cook, quien es considerado el fundador y pionero de la comercialización de la Industria del Tiempo Libre. Antiguamente, no existían empresas que proporcionaran información, orientación y organización en cuanto al desplazamiento turístico, en relación a la transportación y alojamiento. En virtud de lo anterior, en 1841 Thomas Cook, organizó la primera excursión en ferrocarril, con 540 personas. Esta excursión garantizaba un viaje redondo entre Leicester y Longborough, Inglaterra. Las líneas ferroviarias estuvieron de acuerdo, en que se llevaran a cabo excursiones en tren constantemente, siempre y cuando el Sr. Cook las llenara de pasajeros.

En 1867, se utilizan los primeros cupones para hoteles. En ese mismo año, trasladó sus oficinas a la ciudad de Londres, donde se empezaron a organizar los primeros viajes redondos por Europa. Posteriormente empezó a organizar viajes a Estados Unidos, y en 1872, se llevó a cabo el primer viaje alrededor del mundo, con nueve personas, el cual se realizó en 222 días. En 1874, Thomas Cook propuso a los bancos, hoteles, restaurantes y casas comerciales en distintas partes del mundo, la expedición y reconocimiento de las primeras cartas de crédito, las cuales hoy en día, las conocemos como "vouchers". Se trasladó a la Ciudad de Leicester, donde abrió una empresa dedicada exclusivamente a las excursiones, la cual está considerada como el primer negocio turístico en el mundo. En 1845 escribió el primer libro turístico del que se tiene conocimiento, llamado "Manual para los visitantes a Liverpool". En este mismo año funda la primera agencia de viajes, cuyo nombre fue Thomas Cook & Soon.

En 1898, el Sr. Cook muere y hereda su empresa a sus tres hijos. Uno de ellos, en 1923 organizó subsecuentes viajes alrededor del mundo, en un barco de la Línea "Cunard". En 1931, la Compañía Thomas Cook & Soon, se asocia con la firma "Wagon Lits Cook", la cual era otra agencia de viajes muy grande, de origen europeo. La cual, también dirige trenes y coches-dormitorio en Europa. Creció la empresa, en poco tiempo, gracias también a la comercialización de servicios de otros medios de transporte. En 1872 Midland, consorcio bancario de Nueva York, compra la mayoría de las acciones de Thomas Cook & Soon y adquiere el poder de la compañía.

En la actualidad, representa la red de agencias de viajes más grande del mundo, contando con sucursales en las ciudades más importantes de los cinco continentes. La labor de Cook es ampliamente reconocida en el medio turístico, por lo que se le considera como el padre de la industria turística organizada. Otra aportación importante del Sr. Cook, en 1891, fue la salida al mercado del primer "Cheque de Viajero" como tal. En 1945, American Express tours comercializa formalmente, los cheques de viajero. Posteriormente, en 1968 fueron reconocidos a nivel mundial.

En 1850, Henry Wells funda en los Estados Unidos la agencia de viajes American Express Company (AMEXCO). Posteriormente en 1882 esta compañía, crea al "Money Order", que es el antecesor del cheque viajero y reemplaza a las cartas de crédito circulares, utilizadas en aquel entonces. Aunque American Express y Thomas Cook, eran las agencias de viajes de mayor fama mundial, antes de 1900, ya se habían creado otras agencias de viajes tanto en Gran Bretaña, como en los Estados Unidos. Aún en la actualidad, estas dos organizaciones de viajes son las más grandes e importantes del mundo.

#### IMPORTANCIA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES:

Gracias a las agencias de viajes, al viajero no solo se le simplifica los respectivos arreglos de sus viajes o excursiones, reservaciones, etc. sino que se le ahorra tiempo que es un factor tan valioso, en sus períodos de vacaciones o tiempo libre. Las agencias de viajes son intermediarias, que ayudan a contactar al turista con el respectivo servicio que desea, ya que estos no tienen que ir personalmente a hacer sus reservaciones y arreglos para el comienzo o continuidad de sus viajes.

La industria turística en general y las mismas agencias de viajes, forman una importante fuente de trabajo para miles de mexicanos que forman el marco productivo de nuestro país, tanto de ingreso de visitantes como de egreso de personas.

Las agencias de viajes viéndolo desde el punto de vista más profundo, cumplen con una labor cívica hacia nuestro México, haciendo tanto promoción de nuestros atractivos turísticos nacionales, como extranjeros, llevándolo a cabo de una manera amable y seductora a través de la exhibición de folletos, reforzando lo que se ofrece por medio de los medios de comunicación como son la prensa, radio, T.V., revistas, posters, etc. Las agencias de viajes, impulsan la actividad del motor económico de un país, ya que estas son entes que facilitan y promueven el intercambio turístico entre dos o más naciones. Por otro lado también le ahorran dinero al turista, puesto que disminuyen los precios en servicios gracias a paquetes pre-organizados, en relación directa con los prestadores de servicios.

### 3.3 CLASIFICACION DE LAS AGENCIAS DE VIAJES.

#### 1.- POR SU MAGNITUD:

**A) Minoristas:** Son aquellas agencias pequeñas, que operan con un mínimo de empleados y tienen la característica de vender exclusivamente a menudeo. Están dedicadas a la venta de paquetes preorganizados y promovidos por las agencias de viajes mayoristas o por los operadores de los mismos. Se dedican a la reservación y venta de espacios en servicios de medios de transporte, alojamiento,

espectáculos. Proporcionan información general sobre los lugares de interés, y de recorridos turísticos, tanto en la ciudad, como del extranjero. Se caracterizan por ser agencias de tamaño pequeño y por vender directamente al público en general.

**B) Mayoristas:** Son aquellas agencias de viajes, que cuentan con una organización mas especializada. Se caracterizan por manejar cierto volumen de operación, por las que muchas de ellas, cuentan con sucursales para atender a un mayor número de clientes. Estas agencias adquieren contratos, para reservar espacios en temporadas de mayor demanda, un número determinado de espacios con empresas de transporte aéreo y con hoteles importantes en ciertos destinos turísticos. Además son organizadores de paquetes, los cuales se promueven a través del periódico ó por medio de revistas especializadas, para llegar a contactar agencias minoristas, con el fin de canalizar sus servicios al mercado, hasta llegar al cliente potencial. Por volumen elevado de sus operaciones, los demás prestadores de servicios turísticos les concedan tarifas inferiores, lo que les permite ofrecer un producto integrado (paquete), el cual es práctico y atractivo lo que brinda beneficios a todos los involucrados.

**C) Operadora de Viajes:** Son aquellas que están organizadas de tal manera, que tienen la capacidad tanto del equipo, como de las instalaciones necesarias para proporcionar ellos mismos, servicios de hospedaje, transportación, guías especializados y otros. Están dedicadas a organizar, promover y operar viajes vendiéndolos por su propia cuenta o a través de otras agencias de viajes.

## 2.- POR SU TIPO DE MERCADO.

- A) **Agencias receptoras:** Son aquellas que se especializan en manejar turistas provenientes del extranjero, por lo que ofrecen servicios que son de interés para este tipo de turismo, en relación con los centros turísticos más importantes y de mayor demanda, gracias a la promoción de México como punto turístico, en el extranjero. En algunos casos, estas logran establecer contactos con agencias de viajes en el extranjero, para lograr la captación de un mayor número de turistas potenciales, a nuestro país.
- B) **Agencias de exportación:** Son aquellas que venden y promueven sus servicios a turistas residentes en nuestro país, que se dirigen hacia el extranjero. También en algunos casos, estas logran establecer contactos con agencias de viajes en el extranjero, para lograr tener un mayor soporte para el desarrollo y coordinación de viajes, con otras agencias en otras partes del mundo.
- C) **Mixtas:** Son aquellas que manejan tanto turismo receptivo, como turismo de exportación.
- D) **Nacionales o domésticas:** Son aquellas dedicadas a vender solo boletaje nacional. Este tipo de agencias, se apoyan mucho de las agencias mayoristas o directamente de los operadores o representantes de los diferentes prestadores de servicios turísticos.

### **3.- POR SU ADMINISTRACION:**

- A) **Intermediarias:** Son aquellos que actúan entre la oferta y la demanda turística, por lo que se financian gracias a un porcentaje comisionable sobre las ventas efectuadas. Se caracterizan, por ser de tamaño pequeño. Estas tienen la responsabilidad de cumplir tanto otorgando los servicios contratados, como el hacer los pagos correspondientes a la empresa contratada por el servicio.
- B) **Organizadoras:** Son aquellas que actúan por iniciativa propia, planificando los viajes de personas individuales o también excursiones en grupo, realizando los arreglos necesarios con las diferentes empresas prestadoras de servicios turísticos.
- C) **Promotoras:** Son aquellas cuya función principal, es difundir los atractivos turísticos de distintos lugares o de algún paquete en específico. Se apoyan en los diferentes medios de comunicación, para tener un mayor impacto comercial.

### **3.4 FUENTES DE INGRESOS Y SERVICIOS QUE OFRECEN:**

Los clientes de una agencia de viajes, no pagan más por los servicios que otorga esta, a diferencia de contratar los servicios directamente. Si la agencia de viajes, no cobra un cargo adicional sobre el precio fijado por el prestador del servicio: ¿cómo puede generar dinero? Las Agencias de Viajes dependen de una comisión proporcionada directamente por el prestador del servicio. Esta comisión varía entre un 6 y 15% dependiendo del prestador de servicios turísticos que se trate y de lo pactado en base a una negociación entre ambos. Las Agencias de Viajes obtienen comisiones de la venta de todos los servicios que ofrecen y también obtienen comisiones por la venta de paquetes ofertados por los operadores mayoristas.

Cuando se estructura un viaje todo incluido, el agente agraga sus propios gastos y margen de utilidad. En algunos casos, este precio es superior, pero comprendo el viaje completo, con el agente de viajes, el cliente se ahorra tiempo y molestias de llevar a cabo todos los arreglos por sí mismo.

#### **SERVICIOS QUE OFRECEN:**

Las funciones básicas de las agencias de viajes son la de organizar, promover, reservar y vender servicios de transporte, alojamiento, visitas a lugares, eventos especiales y visitas organizadas. Así mismo, facilita el trámite en relación a pasaportes, visas, requisitos, seguros y créditos. Los servicios que ofrecen las agencias de viajes son:

## **TRANSPORTACION AEREA:**

Es el medio de transporte que más ha influido en el desarrollo del turismo, ya que la aviación comercial dió un impulso definitivo a los viajes, haciendolos rápidos y seguros. También la capacidad de los aviones, ha propiciado los desplazamientos masivos. Los servicios que proporcionan las líneas aéreas se clasifican en:

- A) Vuelos domésticos y vuelos internacionales.
- B) Vuelos transcontinentales y servicios transoceánicos.
- C) Líneas locales (entre poblaciones pequeñas y otras mayores) y líneas troncales entre ciudades.
- D) Líneas afiliadas a la IATA y líneas no afiliadas.
- E) Servicios de primera clase y servicio de clase turística.
- F) Servicio de pasajeros y servicio de carga (Transportación de carga).
- G) Vuelos programados y no programados (charters).

## **TRANSPORTE MARITIMO:**

Este medio de transporte, en los últimos tiempos, se ha modernizado notablemente, en lo que a turismo se refiere. En la actualidad, los barcos de pasajeros, pueden considerarse como verdaderas ciudades flotantes de mucho lujo, sin tener la necesidad de salir, ya que en un solo lugar, lo hay absolutamente todo .

El transporte marítimo se divide en travesía o crucero.

Existen distintos tipos de transportación y entre ellos están:

- A) Ferry Boat: son embarcaciones que se usan para transportar pasajeros y vehículos. Están provistos de alojamiento con servicios de alimentación y para fines recreativos.
- B) Car Ferry: Son embarcaciones diseñadas para proporcionar servicios a turistas que viajan en su automóvil.
- C) Hidrofoil y Hovercraft: Estas dos embarcaciones son un importante medio de transportación para la afluencia turística y son muy modernas.

## **AUTOBUSES:**

Este transporte se utiliza para excursión o para traslado interurbano. En lo que se refiere a excursión, este transporte ofrece los siguientes servicios:

- A) Visita diurna y nocturna a la ciudad.
- B) Excursión por los alrededores de las ciudades, con duración no mayor de un día, en la que se incluye comida.
- C) Excursión que enlaza diversos puntos de atractivo turístico que se encuentran distantes entre sí, ya sea dentro o fuera de un país, cuya duración es de un día mínimo.

## HOSPEDAJE Y ALIMENTACION:

### Tipos de alojamiento:

**A) Hotel:** Se puede decir que gracias a los progresos alcanzados y a la creciente demanda, los establecimientos de hotel siguen siendo considerados como el tipo de hospedaje más práctico para el alojamiento de viajeros. Los hoteles tienen diferentes categorías, que pueden ser representadas por estrellas (a más estrellas, más servicios y más lujos), o por letras. A continuación se explica cada una de las categorías:

**Gran Turismo (Super Lujo):** Son los hoteles de mayor lujo, ubicados en avenidas principales y que ofrecen como mínimo 500 habitaciones y otorgan gran variedad de servicios complementarios, como salones para convenciones, hasta para 2000 personas, lobby-bar, cafetería, restaurantes con alta cocina, estacionamiento, tiendas, canchas de tenis, etc. Se caracterizan por pertenecer a cadenas hoteleras especializadas, de origen extranjero y la marca de hoteles tiene un reconocimiento por su calidad y prestigio a nivel mundial.

- 5 Estrellas:** Son los que mantienen las mismas características del AA; también son hoteles de gran tamaño y lujo.
- 4 Estrellas:** Son hoteles de lujo, pero hasta cierta forma de tipo económico.
- 3 Estrellas:** Son hoteles de tipo económico, con los servicios son básicos.
- B) Condhotel o apartamentos:** Son hoteles de tiempo compartido, en la actualidad, están tomando mucha fuerza, ya que los clientes pueden planear muy bien sus vacaciones, con mucho tiempo de anticipación, en el lugar que más les guste.
- C) Chalets:** Son alojamientos aislados fuera de la zona urbana, localizados en lugares atractivos, con servicios de hotel.
- D) Albergues para campings:** Son los que atienden a la afluencia turística, por poco tiempo; tienen restaurantes, alberce, gareje, servicio de lavado de ropa y otros. Casi siempre, este tipo de albergues son para "motor-homes", que prácticamente son casas móviles.

### Alimentación:

Contratando los servicios de Hospedaje, existen 3 opciones en relación a la alimentación de los clientes, por la contratación del mismo:

- 1.- PLAN AMERICANO: Incluye las tres comidas (desayuno, comida y cena), por persona, por cada noche de hotel contratada.
- 2.- PLAN CONTINENTAL: Incluye solo el desayuno, el cual puede ser tan solo café y pan dulce, o un desayuno completo, el cual normalmente se maneja a través de un buffet.
- 3.- PLAN EUROPEO: No incluye ningún alimento, solo la habitación del hotel.

**SEGUROS:** Es la venta de un seguro personal o familiar, que cubre la temporalidad del viaje.

**DOCUMENTACION:** Es un servicio que proporciona la agencia, para informar al turista sobre la obtención de cualquier documentación necesaria para su viaje, requisitos oficiales que exigen los distintos consulados, para el ingreso a otros países del mundo.

## **3.5 CONCEPTO, IMPORTANCIA Y PERSPECTIVAS DEL TURISMO EN MEXICO :**

### CONCEPTO DE TURISMO:

Para poder dar una definición aproximada del término turismo, es necesario conocer primero el origen etimológico de la palabra. La palabra turismo posee los raíces "tour" y "turn" ; procedentes del latín "tornus" (tomo) como sustantivo y tornarse (tornear, girar, redondear). Existen definiciones que tratan de explicar y precisar lo que es turismo y se considere que todas ellas son válidas en cuanto, a que dan apreciación subjetiva o grupal de este fenómeno.

"Turismo es un grupo numeroso de personas que en forma transitoria se desplaza de un sitio a otro, por razones de ocio y que por lo tanto excluye el afán de lucro o el motivo de ocupación económica habitual y cuya circulación llega a constituir una corriente de viajeros continua y estable." (22)

"El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas, que fundamentalmente por motivo de recreación, descanso, cultura y salud, se traslada de su lugar de residencia habitual, a otro en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de suma importancia económica y cultural." (23)

(22) Nicolas Petra, Principios y Teoría de la Actividad Turística, (pag.11)

(23) Jiménez Alfonso, Turismo, Principios, estructura y desarrollo, (pag.17)

## ANTECEDENTES:

Es indudable el conocimiento que se tiene de los viajes desde tiempos muy remotos, ya que los desplazamientos se han dado a la par con el desarrollo de la civilización humana. Pueden mencionarse a los peregrinos, que por motivos religiosos, culturales, curiosidad, o bien por otras razones, realizaban viajes desafiando las grandes distancias, así como las fatigas y los peligros a los que estaban expuestos.

En el siglo XIX, continúa el desarrollo de la Revolución Industrial, por lo que este período se caracterizó por un lado, Revoluciones, Guerras e Independencias; y por otro, Nuevos Inventos y el crecimiento de la clase media. Se amplían a organizar excursiones, ferias y festivales de toda clase que constituyen un aporte de otros sectores al fomento del turismo. En esta época, la expansión de la red férrea, causa una gran repercusión en el turismo, así como la modificación total de las formas de navegación, realizándose el primer viaje por cruceo de continente a continente.

Es en el año 1841, que al Sr. Thomas Cook se le reconoce como el primer agente de viajes profesional, dedicado de tiempo completo a la operación y promoción de la actividad turística, otorgando su más valiosa aportación siendo esta, la excursión organizada, la cual se conoce como "paqueta turística", lo cual permitió que una gran parte de la población tuviera acceso a los viajes vacacionales. Factor que contribuyó a acelerar el desarrollo del turismo en el mundo.

Thomas Cook, fué el primero que organizó un viaje con 450 pasajeros en ferrocarril. Este "tour" o excursión garantizaba un viaje redondo entre Leicester, Longlough, Inglaterra; después la línea ferroviaria empezó a descubrir que así sería la única forma de asegurar importantes ventas con este tipo de excursiones. Así después, Cook forma la primera Agencia de Viajes, la cual es considerada como el primer negocio turístico, la cual hoy por hoy es y sigue siendo la más reconocida a nivel mundial. En 1845 escribe el primer manual de visitantes a Liverpool; en 1867 se crea el famoso "cupón" para los hoteles o "vouchers", el cual consiste en el otorgamiento de crédito, sobre tarifas especiales a las Agencias de Viajes por parte de los hoteles.

Antes, la actividad viajera era motivada en forma preponderante por razones de índole puramente económico, dándole prioridad a las necesidades vitales del comercio. Y rara vez se daba, por el motivo de descanso, placer y salud. El Sr. Cook fué el primero en utilizar un itinerario descriptivo de viaje para los turistas, en los tours famosos de aquella época denominados "vueltas al mundo". También se le conoce como el creador del "traveler check" o cheque de viajeros, el cual brinda la enorme ventaja de no portar dinero en efectivo, evitando riesgos innecesarios, otorgando al mismo tiempo un seguro contra la pérdida de los mismos.

Posteriormente, con la invención y desarrollo de la industria automotriz; el automóvil desempeña un importante papel como protagonista en el sistema de transporte y como primordial del movimiento del turismo. Los camiones, vías férreas y servicios de comunicación se expandieron por todo el mundo. Poco a poco, se comenzaron a desarrollar importantes centros turísticos e inicios del siglo XIX y a principios del XX, se agregaron otros de gran afluencia turística y de gran importancia mundial como Escribana en Argentina, Punta

del Este en Uruguay y Acapulco en México. Este último recibió en el año de 1945 una gran ayuda e impulso, que lo proyectaría internacionalmente como uno de los más importantes centros turísticos del mundo gracias al Lic. Miguel Alamán Váldes, ex-presidente de la República Mexicana (1946-1952).

Un factor que contribuyó significativamente a revolucionar el crecimiento y desarrollo de la industria del tiempo libre, fué el surgimiento de la industria aeronáutica, logrando recorrer enormes distancias en muy poco tiempo, cómodamente. Países como Francia, Italia, Suiza y Austria, comienzan a sobresalir, convirtiéndose en importantes receptores de turismo, generando abundantes divisas, fortaleciendo por consiguiente sus economías; mientras tanto, en América, los Estados Unidos específicamente ciudades como, Nueva York, Atlantic City y las situadas en California y la Península de la Florida, comenzaron a desarrollar esta importante actividad turística. Así mismo en América Latina el desarrollo del turismo evolucionó a paso acelerado, destacando en Mar de Plata Argentina, Viña del Mar en Chile, Pocitos y Piriápolis en Uruguay.

En resumen, en la segunda mitad del siglo XX, la extraordinaria expansión del turismo se hace posible gracias a los siguientes factores:

- a) El adelanto industrial alcanzado por algunos países y el consiguiente incremento de los ingresos económicos de ciertos sectores populares, otorgó para muchas personas la oportunidad de viajar.
- b) La promulgación de leyes laborales más justas, que finalmente reconocen el derecho de los trabajadores al goce de vacaciones pagadas.
- c) El incremento de la población de nivel educativo, despierta la curiosidad e interés por conocer otros lugares y al mismo tiempo otras culturas.
- d) Los adelantos tecnológicos de los diferentes medios de transporte, permitió recorrer cómodamente mayores distancias, en menor tiempo y a precios razonables.
- e) El mayor número y la diversificación de los servicios turísticos que facilitan la práctica de los viajes.
- f) El otorgamiento del crédito, que facilita a sectores sociales más amplios las posibilidades de viajar.

#### DESARROLLO TURISTICO EN MEXICO:

Todo hombre tiene derecho a entrar a la República, viajar por su territorio y mudarse de residencia sin necesidad de carta de seguridad o pasaporte, salvo que soliciten otros requisitos. Las estadísticas del Turismo Nacional son difíciles de cuantificar, ya que resulta imposible registrar al número de personas que al desplazarse de su residencia habitual, se alojan en casas de parientes o amigos y por lo tanto no quedan registrados en los

porcentajes de ocupación hotelera, así como otros factores que hacen inexactas las estadísticas para este tipo de turismo. El Plan Nacional de Desarrollo propone la reorganización económica y el cambio estructural, con el programa sectorial, que pretende contribuir a estos grandes propósitos de alcance nacional. El problema coyuntural que enfrenta el país, hace que un propósito fundamental para continuar con el proceso de desarrollo, sea el de vencer la recesión económica. En este aspecto, el sector coadyuva en la generación de fuentes de trabajo en una forma directa e indirecta, protegiendo los empleos existentes, participando en la captación de divisas y contribuyendo a la reducción de la inflación. Dentro de los objetivos para recuperar la capacidad de crecimiento, señalado por el Plan Nacional de Desarrollo, el turismo participa activamente mediante el máximo aprovechamiento de la capacidad, para promover a un ritmo de crecimiento dinámico al Sector. El turismo, además aprovecha los centros de actividad que contribuyen a lograr un desarrollo equilibrado en las distintas regiones del país, ya que México cuenta con muchos atractivos turísticos.

En un plazo, no muy largo, el turismo debe consolidar su papel estratégico en el desarrollo del País, generando empleos productivos a través de la creación de instalaciones y servicios turísticos para satisfacer la demanda de un mayor contenido de mano de obra. A la vez, participa crecientemente en la captación de turismo extranjero y busca preservar la competitividad mediante el mejoramiento de los servicios a través de una adecuada estructura de precios. Una política cambiaria realista, apoye esta fuente de generación de divisas y retención de las mismas.

Desde otro punto de vista, el turismo contribuye a superar los problemas estructurales que afectan a la economía, convirtiéndose en una palanca de desarrollo económico, ya que tiene la bondad de brindar posibilidades de integración para las regiones aisladas y ofrece los medios para absorber rápidamente la fuerza de trabajo. Dentro de los propósitos fundamentales del turismo está el hecho de contribuir a satisfacer el derecho al descanso y participar en el desarrollo de una identidad nacional a través del conocimiento de nuestra historia y cultura. Entre los grandes objetivos señalados en el Plan Nacional de Desarrollo se encuentra el de conservar las Instituciones Democráticas. El turismo es un medio para alcanzar y promover el conocimiento de México; es un instrumento para enriquecer al turista en vivencias y en las realidades del país y con ello, para estrechar los lazos entre los mexicanos, entre el mundo.

El turismo es una fuente importante para la obtención de divisas, la creación de empleos, el desarrollo regional y el estímulo de los demás sectores económicos. El turismo es intensivo en mano de obra, por lo que su evolución permanente proporciona una gran capacidad para generar empleos. Esto significa que en la prestación de servicios adquiere gran importancia la proporción del gasto que se destina a los sueldos y salarios.

El desarrollo económico de los países industriales y las mejores condiciones de la vida de sus sociedades, han determinado la evolución de las corrientes turísticas. El comportamiento de estas, es afectado por la situación económica mundial; las políticas de austeridad económica, las altas tasas de inflación, el elevado desempleo y los conflictos socio-políticos, provocaron la disminución en el ritmo de crecimiento de los viajeros.

El desarrollo de México en el turismo mundial mostró una cierta estabilidad hasta los primeros años de la década pasada, pero en los últimos ocho años, hubo períodos de ligero descenso, debido

principalmente a la inflación, y al encarecimiento de los servicios y a la política cambiaria, lo cual fomentaba cierta incertidumbre en las expectativas del turismo potencial. La participación de México en la demanda mundial del turismo se ha mantenido más o menos en la última década.

#### IMPORTANCIA DEL TURISMO EN MEXICO Y SUS PERSPECTIVAS:

El turismo es actualmente una actividad económica muy importante, que a través de los años se ha consolidado como prioridad en el proceso de planeación del desarrollo económico. En su dimensión económica, la actividad turística tiene un peso significativo, que se manifiesta por ser una fuente de generación de empleos directos e indirectos, de captación de divisas y de desarrollo regional; además por su efecto multiplicador promueve el fortalecimiento de las demás actividades productivas relacionadas con el mismo.

Existen diversos factores que dependiendo de la situación económica, tanto interna como externa, influyen de manera significativa sobre la actividad turística, entre ellos las variaciones cíclicas en las economías de los países industrializados, por ser los principales emisores del turismo internacional. En el plano interno, aún existen problemas, como son la inflación, endeudamiento de las empresas, deficiencias en la infraestructura y calidad variable de los servicios. Estos factores traen consigo limitaciones para captar mayor número de turistas.

El turismo es una actividad económica que requiere la participación de casi todos los sectores productivos y como tal, debe encauzarse la participación intersectorial. En especial en áreas tales como infraestructura, transporte, abasto de alimentos y servicios urbanos. Es necesario una organización más eficiente y una coordinación más estrecha entre quienes participan, pues muchas de estas actividades deben concluir para estar en posibilidad de proporcionar los servicios turísticos.

## RESUMEN

### MOVIMIENTO Y FLUJO DE DIVISAS POR TURISMO

Conceptos	Unidad de Medida	1992	1993 p/	Var. (%)
<b>Visitantes Internacionales a México</b>				
Visitantes	Miles de Personas	84,188.8	83,108.4	-1.3
Ingresos	Millones de Dólares	6,084.8	6,187.0	1.4
<b>Turistas Internacionales 1/</b>				
Turistas	Miles de Personas	17,272.9	18,534.4	-4.3
Ingresos	Millones de Dólares	4,471.1	4,584.1	2.1
<b>Excursionistas Internacionales 2/</b>				
Excursionistas	Miles de Personas	66,914.0	66,674.0	-0.5
Ingresos	Millones de Dólares	1,813.7	1,802.9	-0.7
<b>Visitantes de México al Exterior</b>				
Visitantes	Miles de Personas	114,035.8	115,175.8	1.0
Egresos	Millones de Dólares	6,107.4	5,581.5	-8.9
<b>Turistas Internacionales 1/</b>				
Turistas	Miles de Personas	11,228.0	10,184.8	-9.3
Egresos	Millones de Dólares	2,541.6	2,418.8	-4.9
<b>Excursionistas Internacionales 2/</b>				
Excursionistas	Miles de Personas	102,809.0	104,991.0	2.1
Egresos	Millones de Dólares	3,565.8	3,144.9	-11.8
<b>Turismo Nacional 3/</b>	Miles de Personas	100,135.3		
Turismo Interno	Miles de Personas		90,884.1	
Turismo Emisor 4/	Miles de Personas		9,271.2	

p/ Preliminar

1/ Visitantes que permanecen en el país de destino de 1 a 365 días.

2/ Visitantes que permanecen en el país de destino menos de 24 horas.

3/ Viajes - persona con permanencia en México o en el extranjero. Solo incluye persona de 15 años ó más.

Estimado a partir de la Encuesta Nacional de Turismo en Hogares, BECTUR - INEGI, marzo 1994.

4/ No comparable con los turistas que viajaron al extranjero reportados por el Banco de México puesto que los datos de la Encuesta Nacional de Turismo en Hogares sólo incluye a personas de 15 años ó más. BECTUR - INEGI, marzo 1994.

Fuente: Instituto Nacional de Migración (SECOB), Encuestas de Banco de México.

### INDICADORES DE LA DEMANDA TURISTICA

Conceptos	Unidad de Medida	1992	1993 p/	Var. (%)
<b>Ocupación Hotelera 1/</b>				
Ingresos	Porcentaje	53.3	51.8	-1.4
	Millones de Dólares	6,084.8	6,187.0	1.4
<b>Visitantes hospedados en Hoteles en Centros Turísticos Seleccionados 2/</b>	Miles de Personas	21,722.8	21,551.0	-0.3
Nacionales 2/	Miles de Personas	16,756.6	16,320.6	-2.0
Extranjeros 2/	Miles de Personas	4,966.1	5,230.4	5.3
<b>Semanas Vendidas en Tiempo Compartido 3/</b>	Semanas	107,383.0	85,030.0	-20.8
<b>Origen de los Compradores de Tiempo Compartido</b>				
Nacionales	Porcentaje	81.4	57.2	-4.2
Extranjeros	Porcentaje	38.6	42.8	4.2
<b>Llegadas de Pasajeros a Aeropuertos</b>	Miles de Pasajeros	21,253.3	22,921.1	7.8
Vuelos Nacionales	Miles de Pasajeros	15,508.8	15,982.4	3.1
Vuelos Internacionales	Miles de Pasajeros	5,140.1	5,298.4	3.1
Vuelos Charters	Miles de Pasajeros	604.8	1,640.3	171.3
<b>Pasajeros en Crucero 4/</b>	Miles de Pasajeros	1,919.7	1,943.3	1.2

p/ Preliminar

1/ La variación es absoluta y se realizó tomando en cuenta aquellos destinos que proporcionaron información ambos años.

2/ La variación toma en cuenta aquellos destinos que proporcionaron información ambos años.

3/ Semanas vendidas sólo en proyectos activos en venta.

4/ Incluye pasajeros embarcados, desembarcados y en tránsito.

Fuente: Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Puertos y Marina Mercante, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Fondo Nacional de Fomento al Turismo, Oficinas Estatales de Turismo, Resort, Condominios Internacionales, Secretaría de Turismo.

## MOVIMIENTO Y FLUJO DE DIVISAS POR TURISMO

Conceptos	Unidad de Medida	1992	1993 p/	Var. (%)
Oferta de Alojamiento 1/	Establecimientos Cuartos	8,488 355,189	8,753 366,423	n.c. n.c.
Desarrollos con Tiempo Compartido	Desarrollos	318	338	7.0
Proyectos Activos en Venta	Proyectos	130	113	-13.1
Establecimientos de Alimentos y Bebidas en Hoteles	Establecimientos	5,080	5,280	3.9
Agencias de Viajes	Establecimientos	4,944	5,159	4.3
Campos de Golf	Campos	128	122	n.c.
Marinas Turísticas 2/	Marinas	38	38	0.0
Vuelos Directos 3/	Miles de Vuelos	326.6	333.1	2.0
Nacionales	Miles de Vuelos	261.0	288.8	2.2
Internacionales	Miles de Vuelos	65.6	66.3	1.1
Asientos en Vuelos Directos 3/	Miles de Asientos	43,444.0	37,297.4	-14.1
Nacionales	Miles de Asientos	30,923.8	27,847.0	-9.9
Internacionales	Miles de Asientos	12,520.1	9,450.4	-24.5
Ambos de Cruceros	Ambos	2,051	2,098	2.3

p/ Preliminar  
 n.c. No Computable  
 1/ El incremento representa únicamente modificaciones en el Registro Nacional de Turismo durante 1993 e incluye la rama 9320 de la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP). Las cifras reportadas son de carácter preliminar y sujetas a revisión con base en los resultados del XI Censo de Servicios, Censos Económicos 1994.  
 2/ No incluye Marinas Secas.  
 3/ Incluye sólo Aeropuertos Seleccionados del país.  
 Fuente: Recorridos Condominios Internacionales, Official Airline Guide, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Federación Mexicana de Golf, Oficinas Estatales de Turismo, Secretaría de Turismo.

### • • INDICADORES MACROECONOMICOS

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO NACIONAL Y DE LA RAMA 63 (RESTAURANTES Y HOTELES) (Miles de Nuevos Pesos a Precios de 1980)

	1992	1993 p/	Var. (%)
Producto Interno Bruto Nacional	5,615,955	5,640,781	0.4
PIB de la Rama 63	177,029	179,762	1.5
Restaurantes	108,505	111,665	2.9
Hoteles	64,716	64,230	-0.8
Otros 1/	3,808	3,867	1.5

p/ Preliminar  
 1/ Incluye hoteles, campos turísticos para trailer parks, posadas, mesones, casas de huéspedes, departamentos amueblados y otros.  
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

**ESTIMACION DEL PERSONAL OCUPADO EN LA RAMA 83**  
(RESTAURANTES Y HOTELES)

	1992	1993 e/
<b>Total</b>	<b>2,120,348</b>	<b>2,128,448</b>
Empleos Directos 1/	605,813	607,558
Empleos Indirectos 2/	1,514,533	1,518,890

e/ Estimado  
 1/ Los datos representan el número de puestos remunerados.  
 2/ Estimado con base en el factor de 2.5 por empleo directo.  
 Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Secretaría de Turismo

**INVERSION EXTRANJERA DIRECTA**

(Miles de Dólares)

	1992	1993 p/	Var. (%)
En todos los Sectores	8,334,800	15,617,000	87.4
En el Sector Turismo 1/	1,401,801	1,185,073	-15.4
Via Fideicomisos	20,289	261,259	1,187.7
Via Registro Nacional de Inversión Extranjera y Comisión Nacional de Inversión Extranjera 1/	1,381,312	923,814	-33.1

p/ Preliminar  
 1/ Incluye la inversión extranjera generada en 26 clases de actividades de acuerdo a la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP)  
 Fuente: Dirección General de Inversión Extranjera, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

**CREDITOS AUTORIZADOS POR EL FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO**

	1992	1993 p/	Var. (%)
Miles de Nuevos Pesos	270,807	227,034	-16.2
Miles de Dólares	25,700	2,500	-90.3

p/ Preliminar  
 Fuente: Fondo Nacional de Fomento al Turismo.

**CANALIZACION DE RECURSOS AL SECTOR TURISMO POR EL BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR**

(Millones de Dólares)

	1992	1993 p/	Var. (%)
Monto Programado	300	350	16.7
Monto Ejercido	259	704	171.8

p/ Preliminar  
 Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior.

Los créditos autorizados por el fondo nacional de fomento al turismo de los 2 años comparativos 1992/93, reflejan una baja significativa de 25,700 a 2,500 millones de dólares; sin embargo por otro lado en cuanto a la canalización de recursos al sector por parte del Banco Nacional de Comercio Exterior; comparativamente se incrementó el monto ejercido en un 171.8% lo que significa que en 1992, se destinaron 259 millones de dólares y en 1993, 704 millones de dólares.

— En resumen concluyo, que México ocupa el décimo lugar a nivel mundial en relación a su captación turística.

— Nuestro país ocupa el doceavo lugar a nivel mundial en relación a ingresos vía turismo.

— Treceavo lugar en gastos de turismo de exportación.

— En general la industria genera anualmente 4, 813 millones de dolares, creados vía turismo nacional, receptivo y de exportación.

— El sector hotelero, dentro de los principales puntos turísticos del país, ofrece 388,000 cuartos disponibles para satisfacer la demanda turística de nuestro país.

— En relación a empleos directos, hoy por hoy, se cuenta con 1'539,660 y en relación a empleos indirectos 2'155,524.

— En cuanto a la rama N° 63, que corresponde a Hoteles, Restaurantes y otros se generan NS\$ 615,864.

— De acuerdo a los datos estadísticos proporcionados por la Secretaría de Turismo, se tienen registrados en relación a turismo receptivo (el que permanece en el país más de 24 horas) y al turismo fronterizo ( de paso); 17'000,000 de turistas anuales.

Dentro de la investigación llevada a cabo para recabar información relevante, específicamente en este tema, tuve la oportunidad de entrevistarme con un alto funcionario de dicha dependencia dentro de la cual se concluye que existen barreras y limitaciones significativas para contar con información real, actual y confiable al respecto. Dentro de las limitantes que se presentan son las siguientes:

1.- Dada la relación iniciativa pública y privada, que no ha sido positiva principalmente dada la política fiscal, y otras razones existe en estos terminos un hermetismo significativo por parte de los prestadores de servicios turísticos del país para proporcionar información a este respecto.

2.- Por razones desconocidas, específicamente la rama 63 del boletín editado por la Secretaría de Turismo, en forma anual; se mezcla información de mercados internos entre restaurantes, hoteles, transporte terrestre, etc.

3.- Burocratismo por parte del gobierno.

También se concluyó a raíz de esta entrevista, como punto propositivo que debería de existir una mayor apertura y coordinación entre otras entidades gubernamentales, las cuales podrían ser importantes puntos de apoyo para recabar información, a este respecto. Concretamente la Secretaría de Turismo, con Migración, deberían de trabajar en conjunto adecuando las formas llenadas por los interesados, para filtrar e identificar la entrada y salida de turistas. Dentro del Plan Nacional de Desarrollo, expuesto por la presente administración del Gobierno actual; la misma Secretaría de Turismo, se ha propuesto objetivos muy concretos con el proposito de fomentar el crecimiento y desarrollo de esta fascinante industria del tiempo libre. Concretamente el Sr. Ricardo Ampudia, Subsecretario de promoción y fomento de la misma\* comunicó el reto de atraer 7 mil millones de dólares al sector, crear 30 mil empleos adicionales y construir 100 mil cuartos de hotel.

\* Periódico Reforma, del martes 13 de Junio del presente / Secc. de Negocios.

## **CAPITULO IV.**

# **CASO PRACTICO: MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA AGENCIA, OPERADORA DE VIAJES, DE TIPO RECEPTIVO.**

## **4.1.1 OBJETIVOS GENERALES DE LA AGENCIA**

## **OBJETIVOS GENERALES DE LA AGENCIA**

Tomando en cuenta, que la visión de los accionistas de esta agencia de viajes, es posicionarla, en un lapso de cinco años, en la agencia de viajes líder en el mercado, en relación a su productividad. Por consiguiente la misión de la Agencia de Viajes, es promover y asesorar honestamente al cliente, para organizar y llevar a cabo los demás detalles implícitos que requiere un viaje. Para que este se lleve a cabo en forma armónica, satisfaciendo plenamente las expectativas del cliente, en base a la calidad y precio del servicio.

### **OBJETIVOS:**

1.- Partiendo de la base, de que el recurso más importante de la empresa, es el recurso humano, por lo que se implantará un sistema de capacitación permanente, que implique conceptos técnicos, humanísticos y motivacionales, para llegar a tener al personal adecuado que vaya acorde con la misión de la agencia.

2.- Instituir un sistema de mejora continua, en donde a través de los círculos de calidad, se incentiven, reconozcan y mantengan, ideas aportadoras en cuanto a la detección, análisis y solución de problemas, con el propósito de promover el funcionamiento sano de la agencia.

3.- La aplicación de un sistema permanente de evaluación de personal. Analizando aspectos de productividad, higiene personal, limpieza, orden del área de trabajo y disciplina en general. Elaborando reportes estadísticos para visualizar rápidamente avances o retrocesos al respecto, dándole oportunidad al personal, de ganarse incentivos adicionales, promociones y premios, en base a su resultado.

4.- Llevar a cabo juntas semanales y mensuales con el personal involucrado, con el propósito de fomentar una cultura de comunicación, para poner en claro detalles implícitos en la relación clientes - proveedoras, tanto internos como externos, información financiera, quejas, políticas, relaciones interpersonales, etc.

5.- Llegar a contar con una empresa bien integrada, en donde a través del trabajo en equipo, se pueda lograr un sentido de ganadores. Llegando a tomar decisiones en conjunto, fomentando la libre expresión de ideas y opiniones, concientizando al personal de todos los intereses involucrados que están implícitos dentro del trabajo.

6.- Llegar a afiliarse, a las principales asociaciones de turismo, como A.M.A.V., A.M.E.V.H., I.A.T.A., y otras; para poder participar activamente en los eventos más importantes de la industria, tanto a nivel nacional como internacional. Con el objeto de establecer relaciones a través de una comunicación directa, tanto con proveedoras, para eficientar nuestros servicios con el menor costo posible. Detectar nuevas formas de comercialización en base a los adelantos tecnológicos, para poder

conquistar nuevos nichos de mercado y por otro lado ser reconocidos ampliamente y promover permanentemente, nuestros servicios ante la industria en general y al mismo tiempo reforzar la imagen corporativa de la empresa.

7.- Llegar a implantar un programa permanente de publicidad, para participar activamente en los diferentes medios de comunicación, con el propósito de poder difundir nuestros servicios, hacia un mercado mas amplio, dándonos la oportunidad de extender significativamente nuestra cartera de clientes y fomentar la expansión de la agencia, brindando la oportunidad de poder estar presente, a través de la apertura de sucursales; tanto en ciudades importantes, como en los puntos turisticos de mayor demanda.

## **4.1.2 OBJETIVOS POR AREA**

## **OBJETIVOS POR DEPARTAMENTO:**

### **\* DEPARTAMENTO DE TRAFICO.**

Respetar la hora de salida y llegada originalmente asignada al tour o paseo, dando un margen de 5 minutos para cualquier imprevisto que se presente. Por lo que para esto es necesario recoger a los clientes, con el tiempo necesario de anticipación en sus respectivos hoteles, reuniendo a todos y cada uno de ellos en la Agencia de Viajes.

Como este servicio es proporcionado por una empresa ajena, la persona encargada o responsable de este departamento debe de prever, sobre todo en temporadas de alta demanda, la reserva de otras unidades para poder satisfacer plenamente la demanda, que exista en ese momento.

### **\* DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

Incrementar ventas netas en un 10% mensual, manteniendo la cartera de clientes satisfechos, tomando muy en cuenta las sugerencias que pudieran dar para mejorar el servicio.

Participar en todas y cada uno de los eventos importantes de la industria, tanto en México como en otros países, para poder gestar la oportunidad de identificar nuevos nichos de mercado, medios para promover nuestros servicios, etc.

También elaborar permanentemente diversas cartas para la promoción de los servicios, con otras agencias o entidades, tanto en México como en el extranjero.

Incentivar y promover, toda aquella idea para la detección, análisis, solución y mejora de los servicios proporcionados, creando círculos de calidad en todos y cada uno de los departamentos.

### **\* DEPARTAMENTO DE BOLETAJE.**

Incrementar ventas netas en un 10% mensual, manteniendo la cartera de clientes satisfechos, tomando muy en cuenta las sugerencias que pudieran dar para mejorar el servicio.

Entrega puntual y personalizada de los boletos de avión en el lugar y hora fijada por el cliente.

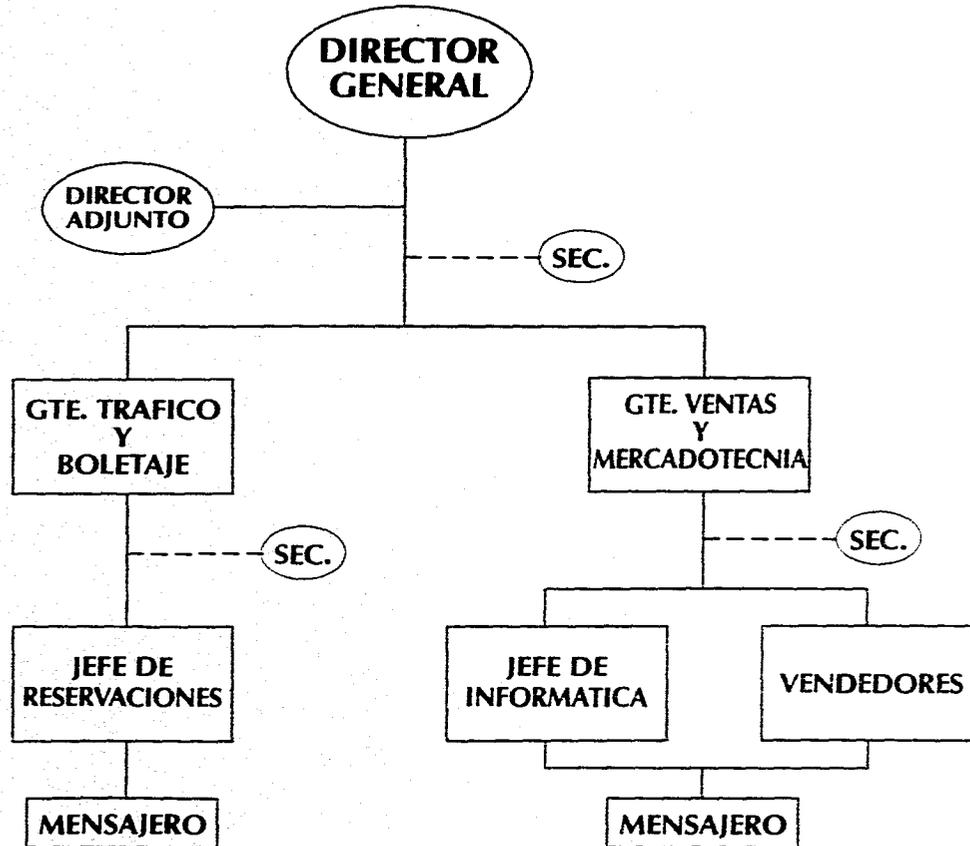
Estar al día, en cuanto a las promociones o paquetes ofertados de los prestadores de servicios turísticos, que integran a la industria.

Hoteles  
Renta de Autos  
Agencias Mayoristas  
Operadores  
Lineas Aéreas  
Transporte Terrestre  
Cruceiros

Permanecer en contacto directo, con embejadas y consulados, para poder estar informado de cualquier cambio de política o requisitos para ingresar a un determinado país.

## **4.1.3 ORGANIGRAMA**

# AGENCIA DE VIAJES LINEA GRIS, S.A.



## **4.1.4. DESCRIPCION DE PUESTOS**

## **DESCRIPCION DE PUESTOS DE LA AGENCIA DE VIAJES:**

### **DIRECTOR GENERAL**

**FUNCIONES PRINCIPALES:** Responsable del control y manejo de los recursos que cuanta la empresa en relación al grado de rentabilidad de la misma de acuerdo a las tendencias y cambios del mercado. Tomar las decisiones más adecuadas para el beneficio de la empresa de acuerdo al análisis e interpretación de la información financiera. Realizar viajes de investigación, tanto al interior de la República, como al extranjero, con el propósito de promover los servicios de la Agencia y al mismo tiempo poder detectar nuevos nichos de mercado, que en un momento dado puedan ser oportunidades de crecimiento y expansión de la misma. También es el responsable del manejo de las relaciones públicas, tanto con colegas dentro de la misma industria, así como con dirigentes y miembros de los principales organismos y asociaciones oficiales. Responsable de la concertación de los intereses de la empresa, como de sus colaboradores; procurando mantener en alto la motivación, autorrealización y desarrollo de todos y cada uno de los miembros que la integran, a través de la capacitación, reconocimiento e incentivos con el objeto de elevar la mejora y el perfeccionamiento del servicio otorgado. Coordinación general; tratando siempre de mantener el sano y buen funcionamiento de la Agencia, escuchando siempre la voz del cliente, para que exista una retroalimentación entre ambas partes. Reclutamiento, selección y capacitación del personal.

### **DIRECTOR ADJUNTO**

**FUNCIONES PRINCIPALES:** Reporta directamente al director general y tiene como responsabilidad principal la coordinación entre las diferentes gerencias que componen la empresa, llevándose a cabo juntas semanales para detectar analizar y resolver problemas que afectan el funcionamiento normal de la empresa. Concretamente fija objetivos, estrategias, programas, presupuestos, visualizando a la empresa a mediano y largo plazo, así como promotor y desarrollador de nuevos proyectos.

### **GERENTE DE TRAFICO Y BOLETAJE**

**FUNCIONES PRINCIPALES:** Es la persona encargada de proporcionar el mantenimiento necesario a todo el equipo de transporte, inventariar tanto el stock de refacciones como el de herramientas, coordinación general de operadoras y guías para llevar a cabo los tours o paseos programados por departamento de ventas. Atender los servicios demandados por clientes reales al mismo tiempo contactando para establecer relaciones con clientes potenciales ofreciéndoles el servicio que la agencia de viajes ofrece, se visitan empresas, se llevan a cabo mailings con el objeto de mantener informado a la cartera de clientes en relación a nuevos paquetes, promociones para organizar con cierta anticipación tanto los viajes de negocios, como de placer.

Este departamento se encarga de estar en contacto directo con las líneas aéreas para bloquear espacios que requiera la agencia tanto en temporadas altas de turismo o reservar los espacios solicitados por el cliente. Este departamento cuenta con una cartera de clientes establecida a través de la promoción realizada por los vendedores otorgándoles el servicio cuando se solicite.

### **GERENTE DE VENTAS Y MERCADOTECNIA**

**FUNCIONES PRINCIPALES:** Tiene como función principal promover los destinos de mayor demanda turística que ofrece nuestro país así como diferentes atracciones como museos, teatros, espectáculos, restaurantes, ferias y demás puntos de atracción turística, que forman parte de la industria del tiempo libre. La principal tarea o cometido de este departamento es la promoción y difusión de servicios turísticos que ofrece nuestro país y esta agencia de viajes a través de los diferentes medios de publicación, como la radio, medio impresos, revistas especializadas, directorios especializados de la industria. Se cuenta con la imprenta con 4 cabezas de impresión y demás departamentos para realizar los preparativos antes del proceso y después. Funge además como editora de varias publicaciones dentro de la industria turística, como el Directorio Mexicano de Turismo, la publicación semanal This is México, así como diseño y elaboración de calendarios, posters y trabajos de maquila en general ofrecidos a la industria. Es el encargado de promover ventas de anuncios publicitarios dentro de las publicaciones editadas. Buscando permanentemente clientes potenciales, para promover otros servicios ajenos a la empresa, aprovechando el medio de comunicación. También se ofrece el servicio de trabajos de impresión, elaboración de folletos, calendarios, posters, etc. A los prestadores de servicios turísticos en México. También llevan a cabo viajes promocionales, al igual de la participación en los diferentes eventos de la industria, como son Tianguis Turísticos, Eurobolsa, Congresos y Eventos de la Asociación Mexicana de Agentes de Viajes, Asociación Mexicana de Ejecutivos de Ventas de Hoteles y otros, con el mismo objeto promocional dentro del interior de la república, teniendo la oportunidad de poder identificar y contactar nuevos nichos de mercado o detectar ideas que dan lugar a la creación de nuevos proyectos.

### **JEFE DE INFORMATICA**

**FUNCIONES PRINCIPALES:** Es la persona encargada de registrar en base al tour o paseo correspondiente contemplando el hotel donde se hospedan los clientes, tipo de habitación, forma de pago, descuentos y demás especificaciones. Colateralmente en este departamento se encuentra un banco de información de todos los prestadores de servicios turísticos a nivel nacional, el cual permanentemente está expuesto a la actualización de información, tanto vía fax, como telefónica.

Este departamento se encarga de estar en contacto directo con las líneas aéreas para bloquear espacios que requiera la agencia tanto en temporadas altas de turismo o reservar los espacios solicitados por el cliente. Este departamento cuenta con una cartera de clientes establecida a través de la promoción realizada por los vendedores otorgándoles el servicio cuando se solicite.

### **GERENTE DE VENTAS Y MERCADOTECNIA**

**FUNCIONES PRINCIPALES:** Tiene como función principal promover los destinos de mayor demanda turística que ofrece nuestro país así como diferentes atracciones como museos, teatros, espectáculos, restaurantes, ferias y demás puntos de atracción turística, que forman parte de la industria del tiempo libre. La principal tarea o cometido de este departamento es la promoción y difusión de servicios turísticos que ofrece nuestro país y esta agencia de viajes a través de los diferentes medios de publicación, como la radio, medio impresos, revistas especializadas, directorios especializados de la industria. Se cuenta con la imprenta con 4 cabezas de impresión y demás departamentos para realizar los preparativos antes del proceso y después. Funge además como editora de varias publicaciones dentro de la industria turística, como el Directorio Mexicano de Turismo, la publicación semanal This is México, así como diseño y elaboración de calendarios, posters y trabajos de maquila en general ofrecidos a la industria. Es el encargado de promover ventas de anuncios publicitarios dentro de las publicaciones editadas. Buscando permanentemente clientes potenciales, para promover otros servicios ajenos a la empresa, aprovechando el medio de comunicación. También se ofrece el servicio de trabajos de impresión, elaboración de folletos, calendarios, posters, etc. A los prestadores de servicios turísticos en México. También llevan a cabo viajes promocionales, al igual de la participación en los diferentes eventos de la industria, como son Tianguis Turísticos, Eurobolsa, Congresos y Eventos de la Asociación Mexicana de Agentes de Viajes, Asociación Mexicana de Ejecutivos de Ventas de Hoteles y otros, con el mismo objeto promocional dentro del interior de la república, teniendo la oportunidad de poder identificar y contactar nuevos nichos de mercado o detectar ideas que dan lugar a la creación de nuevos proyectos.

### **JEFE DE INFORMATICA**

**FUNCIONES PRINCIPALES:** Es la persona encargada de registrar en base al tour o paseo correspondiente contemplando el hotel donde se hospedan los clientes, tipo de habitación, forma de pago, descuentos y demás especificaciones. Colateralmente en este departamento se encuentra un banco de información de todos los prestadores de servicios turísticos a nivel nacional, el cual permanentemente está expuesto a la actualización de información, tanto vía fax, como telefónica.

## **4.1.5 PROCEDIMIENTOS**

**4.1.5.1 VENTA DE TOURS**

**4.1.5.2 VENTA DE BOLETOS AL  
CONTADO**

**4.1.5.3 ENTREGA A GUIAS**

**4.1.5.4 LIQUIDACION DE GUIAS**

## **4.1.5.1 VENTA DE TOURS**

## **PROCEDIMIENTOS / VENTAS DE TOURS.**

### **PUNTOS QUE DEBEN VIGILARSE:**

1.- Anotar o registrar lo más pronto posible, ya sea en la computadora o en libro de tráfico a todas aquellas personas que soliciten los servicios de la empresa.

2.- Entregar después de haber pagado en la caja, la copia emerilla a tráfico, asegurando que esta no se extravía.

3.- Cobrar a todos los clientes el servicio contratado.

4.- Recibir los pases de abordar, todos los días.

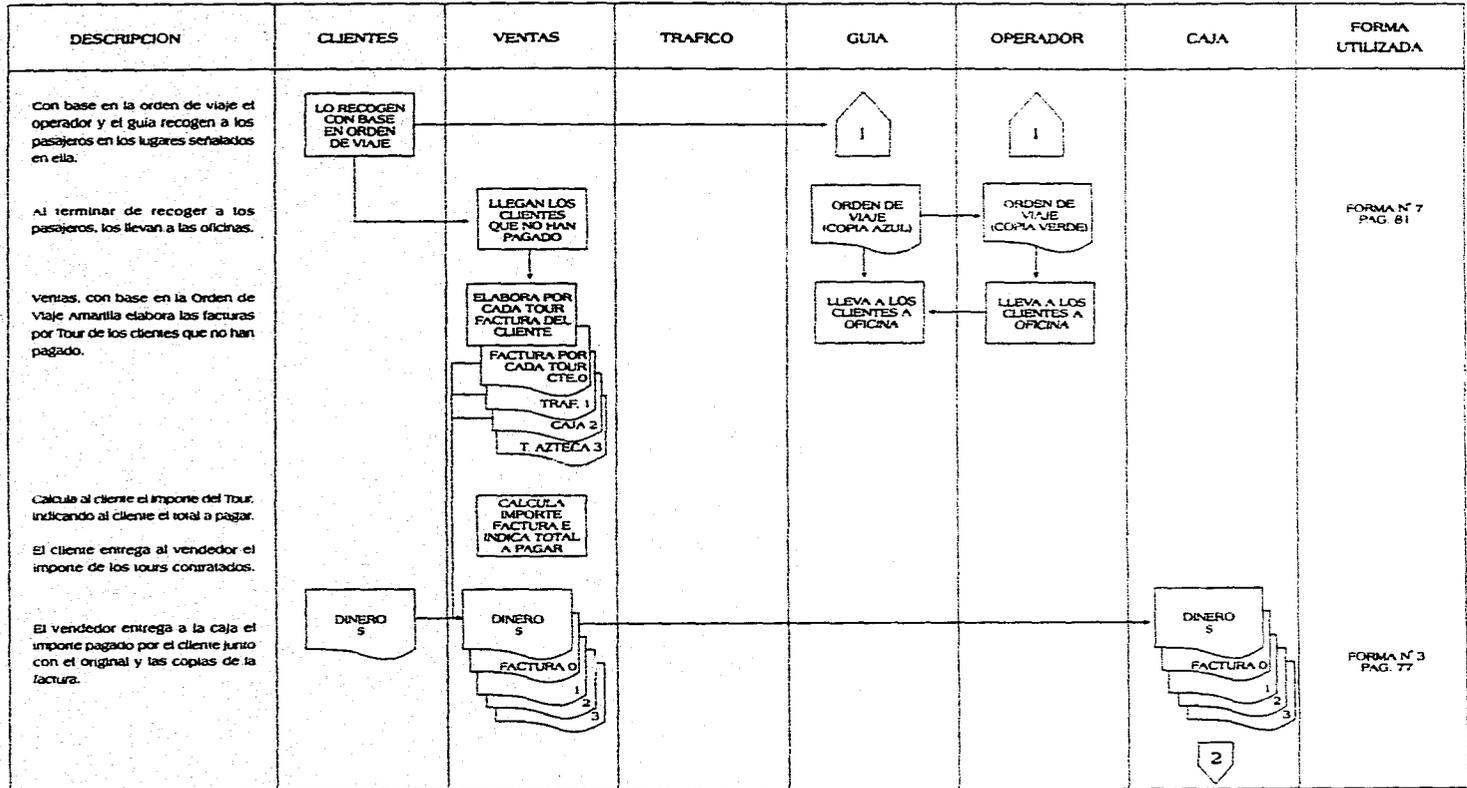
5.- Comparar los pases de abordar contra las facturas del día.

6.- Revisar la facturación expedida por el guía en el curso del día.

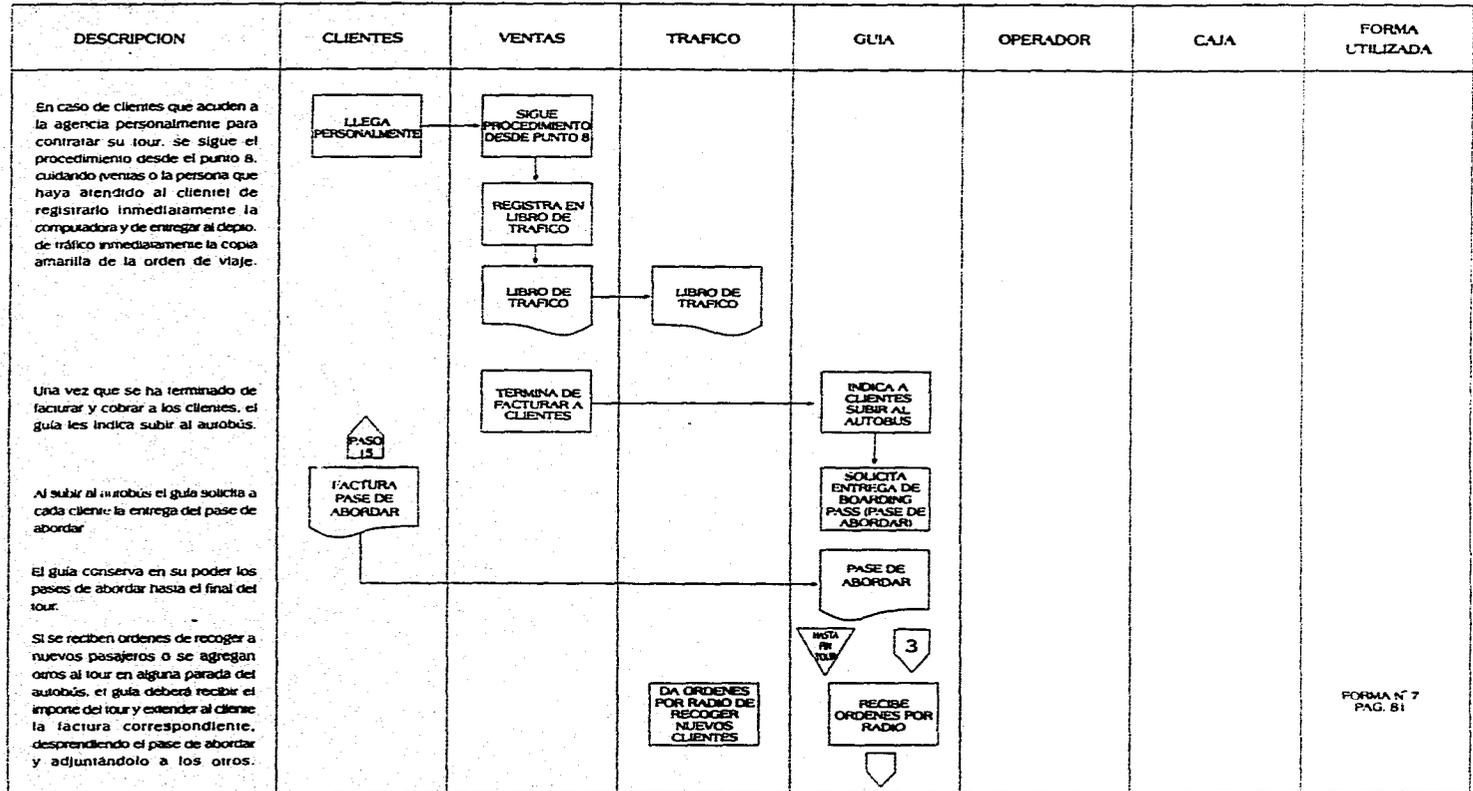
### **POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO:**

- Ningún cliente podrá recibir los servicios del viaje, sin el respectivo pase de abordar, expedido por la caja, asegurándose que ningún cliente falta de liquidar el servicio.

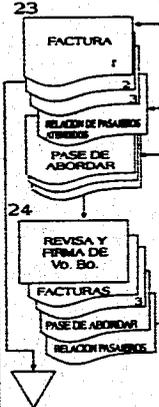
- Los vendedoras de tours, deberán de confirmar la aprobación del banco o institución financiera, para todos aquellos clientes que cubran los servicios con tarjeta de crédito. O en su defecto, monitorear por radio, al guía una vez otorgada dicha autorización. Si no es así, el cliente deberá presentarse con la caja de la agencia, posterior el viaje.



DESCRIPCION	CLIENTES	VENTAS	TRAFICO	GUIA	OPERADOR	CAJA	FORMA UTILIZADA
<p>La caja revisa el importe del tour y anota el importe de los servicios turísticos de los servicios terrestres y del IVA en la factura.</p> <p>La caja marca en la registradora el importe cobrado insertando la factura en la máquina para que marque en ella el total cobrado.</p> <p>La cajera devuelve al vendedor la factura marcada y conserva en su poder la segunda y tercera copias de la factura, al mismo tiempo entrega el pase de abordar.</p> <p>El vendedor entrega al cliente el original de la factura y el pase de abordar. A tráfico la primera copia para el control de los clientes que han pagado.</p> <p>Con la copia rosa la cajera elabora al final del día su relación de ingresos separando la transportación, los servicios turísticos y el IVA y hace su corte de caja anexando las copias de las facturas a ella y sigue el procedimiento de caja.</p>							FORMA N° 3 PAG. 77



Caso Práctico: Manual de Organización de la Agencia de Viajes Linea Gris, S.A.

DESCRIPCION	CLIENTES	VENTAS	TRAFICO	GUIA	OPERADOR	CAJA	FORMA UTILIZADA
<p>En caso de que algún cliente, contrate el servicio a última hora, alcanzando el autobús en algún lugar en específico, las copias de las facturas las conservará el guía junto con el dinero.</p> <p>Al volver a la oficina después de terminado el tour, el guía entregará al deplo. de tráfico, la relación de pasajeros atendidos, con los respectivos pases de abordar y las copias de las facturas expedidas durante el viaje.</p> <p>El deplo. de tráfico revisa la relación de pasajeros atendidos, los pases de abordar entregados, las facturas expedidas y el impone cobrado por el guía y firma de vo. Bo. y devuelve la documentación al guía conservando la copia amarilla de la factura.</p>							<p>FORMA N° 3 PAG. 77</p> <p>FORMA N° 7 PAG. 81</p>

DESCRIPCION	CLIENTES	VENTAS	TRAFICO	GUIA	OPERADOR	CAJA	FORMA UTILIZADA
<p>El guía entrega a caja la relación de pasajeros atendidos, los pases de abordar, las copias de las facturas expedidas durante el tour y el dinero cobrado.</p> <p>Caja revisa que el importe cobrado, coincida con las facturas proporcionadas por el guía, registrando las facturas en caja, recibe el dinero del guía y los pases de abordar.</p> <p>Caja agrega a su relación de ingresos el dinero y las facturas adicionales recibidas por el guía, así como los pases de abordar.</p>							<p>FORMA N° 3 PAG. 77</p> <p>FORMA N° 7 PAG. 81</p> <p>FORMA N° 7 PAG. 81</p>

## **4.1.5.2 VENTA DE BOLETOS AL CONTADO**

## **PROCEDIMIENTOS**

### **VENTAS DE BOLETOS AL CONTADO**

#### **PUNTOS QUE DEBEN VIGILARSE:**

1.- Que la encargada de boletos entregue a cada vendedor los boletos en el momento en que los haya vendido, para controlarlos y conservar el reporte a contabilidad en orden progresivo numérico, lo cual es muy importante.

2.- Las facturas deben ser numeradas, y elaborarse en orden progresivo, para después reportarse a contabilidad. Para ello, deben ser entregadas por la encargada de boletos en la misma forma que los boletos.

3.- Reportar diariamente a contabilidad las ventas de boletos mediante la poliza de ingreso de boletos acompañada de copia del boleto, copia de la factura y copia de la ficha de depósito.

#### **POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO:**

- En el caso del pago con tarjeta de crédito, no se podrá proporcionar ningún boleto; hasta confirmar la aprobación del banco o institución financiera correspondiente.

- El jefe de reservaciones deberá de exponer su aprobación en relación a la cotización realizada, para cerciorarse que dicho cobro fué el correcto y el más conveniente para el cliente.

- Todo boleto, será proporcionado personalmente en el domicilio u oficina donde se encuentra el cliente, como un valor agregado de servicio.

- El gerente de tráfico y boletaje, deberá asegurar que coincida la factura, con el costo especificado en el boleto; asegurándose la carencia de algún detalle omitido de importancia.

Caso Práctico: Manual de Organización de la Agencia de Viajes Linea Grís, S.A.

DESCRIPCION	CLIENTES	JEFE DE RESERVACIONES	JEFE DE TRAFICO Y BOLETAJE	CONTADOR EXTERNO	OPERADOR COMPUTADORA		FORMA UTILIZADA
<p>El cliente solicita la venta de boletos de avión y la confirmación de sus espacios.</p> <p>El deplo. de boletaje, calcula el costo del boleto con las diferentes opciones y lo informa al cliente, para que el mismo tome la decisión.</p> <p>El deplo. de boletaje, confirma con la línea aérea los espacios solicitados, proporcionando los datos del cliente, número de vuelo, destino. Se confirma la venta en la tarjeta de reservaciones.</p> <p>Una vez recibido y confirmado el pago por la contratación de los servicios, el jefe de reservaciones solicita al gerente de tráfico y boletaje la entrega de los boletos para ser llenados, así como una factura en blanco, confirmando al mismo tiempo la venta.</p>							<p>FORMA N° 4 PAG. 78</p> <p>FORMA N° 5 PAG. 70</p>



DESCRIPCIÓN	CLIENTES	JEFE DE RESERVACIONES	JEFE DE TRAFICO Y BOLETAJE	CONTADOR EXTERNO	OPERADOR COMPUTADORA		FORMA UTILIZADA
<p>El gerente de tráfico y boletaje, deposita e impone de los boletos vendidos en la cuenta especial de boletos, haciendo una ficha de depósito por los boletos vendidos de cada Línea Aérea.</p> <p>Al final del día, el gerente de tráfico y boletaje elabora la poliza de ingresos por boletos, siguiendo las instrucciones para afectación de cuentas.</p> <p>Añeca la poliza de venta de boletos, la primera copia de la factura y copia de las fichas de depósito y las entrega al contador externo al final de la semana.</p>							<p>FORMA N° 3 PAG. 77</p>

DESCRIPCION	CLIENTES	JEFE DE RESERVACIONES	JEFE DE TRAFICO Y BOLETAJE	CONTADOR EXTERNO	OPERADOR COMPUTADORA		FORMA UTILIZADA
<p>El contador externo, revisa la poliza contra la copia del boleto, la copia de la factura y la ficha de depósito, anotando su aprobación o Vo. Bo. en la poliza.</p> <p>Una vez recibida, entrega al operador de la computadora la poliza para que se registre y se archive, la operación.</p>							<p>FORMA N° 3 PAG. 77</p>

### **4.1.5.3 ENTREGA A GUIAS**

## **EGRESOS ENTREGA A GUIAS**

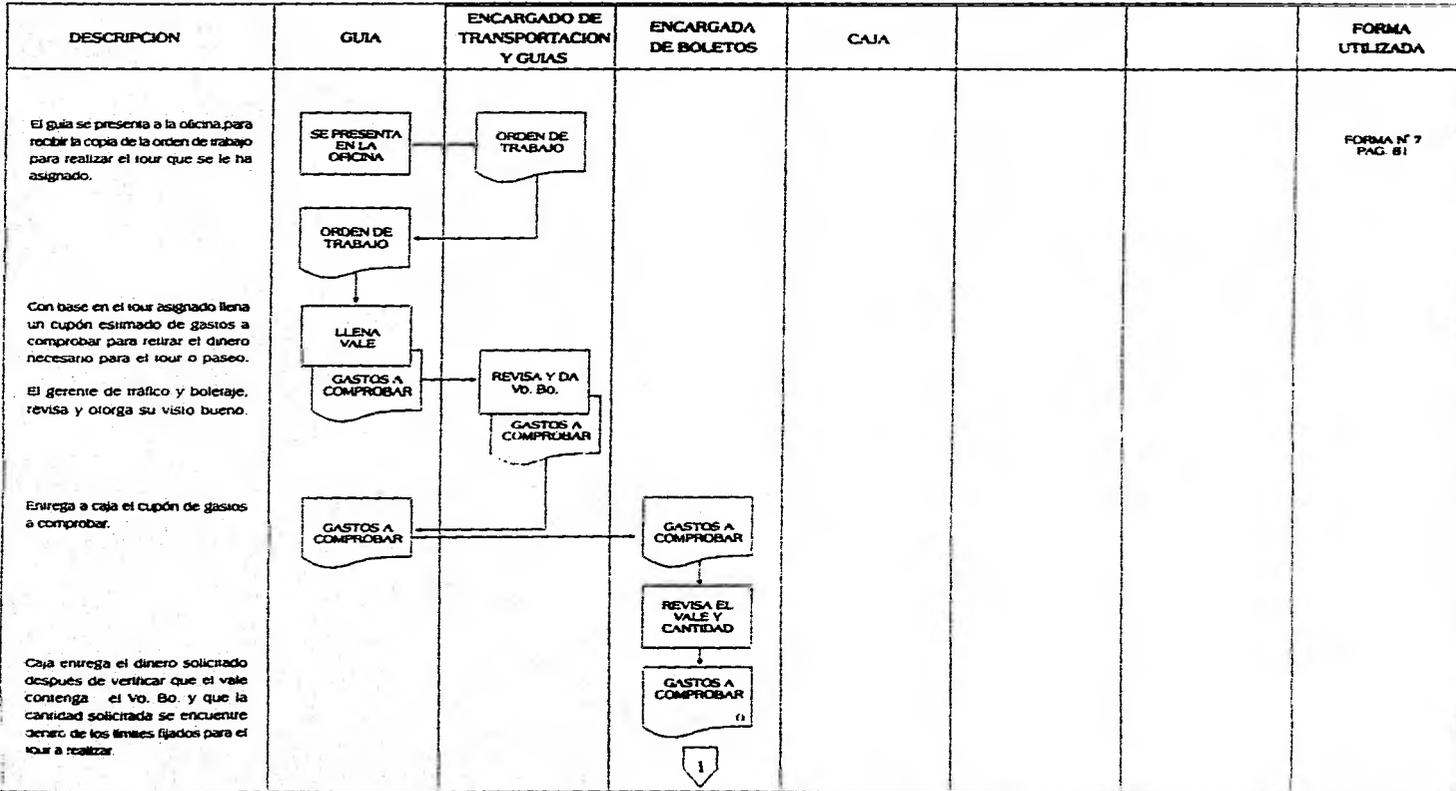
### **PUNTOS QUE DEBEN VIGILARSE:**

1. No tomar del ingreso de la caja para hacer frente a gastos de cualquier otro tipo.
2. Que la cajera informe inmediatamente a contabilidad, cuando el fondo de caja llegue al máximo marcado para su reposición.
3. Expedir el cheque de reposición del fondo inmediatamente que la cajera presente su relación de gastos.
4. Que el contador revise la aplicación contable en la poliza, verificando que la misma tenga la aprobación correspondiente del Director General.
5. Respetar los montos y conceptos marcados, para ser cubiertos por los fondos de caja.
6. Cuidar que los cheques y reposición del fondo, sean canjeados el mismo día en que se recibieron.

### **POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO:**

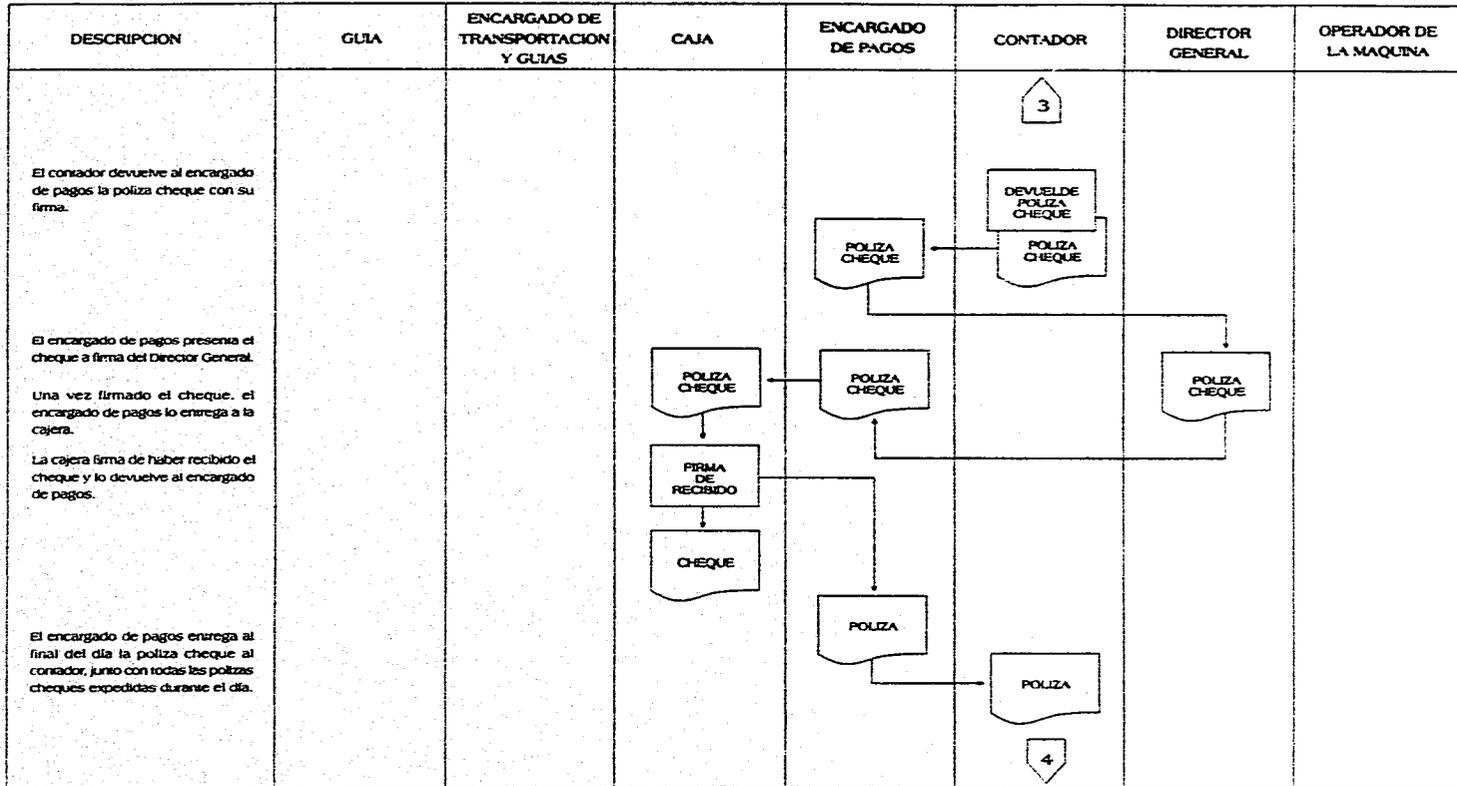
- Todos y cada uno de los vales de gastos a comprobar, deberán llevar sin excepción Vo. Bo. y firma del Gerente de Tráfico y bolataje, nombre y firma del guía, especificando el concepto.

- Si no existe el respectivo comprobante de gastos realizado por el guía, no se tomara en cuenta ningún gasto adicional.



DESCRIPCION	GUIA	ENCARGADO DE TRANSPORTACION Y GUIAS	ENCARGADA DE BOLETOS	CAJA	ENCARGADO DE PAGOS	CONTADOR	FORMA UTILIZADA
<p>Se registra en caja registradora, en la fecha correspondiente a egresos de la Agencia de Viajes Línea Gris.</p> <p>La cajera guarda los comprobantes correspondientes hasta el final del día y hace el corte, sumando notas y comprobantes y verificando que coincida en relación a los egresos- Ingresos realizados con lo que arroje la máquina registradora.</p> <p>Si el fondo fijo asignado, llegó al mínimo según las políticas, la cajera elabora relación de gastos, listando los comprobantes y su importe.</p> <p>La cajera entrega al encargado de pagos la relación de gastos con los vales y comprobantes anexos.</p>							

DESCRIPCION	GUIA	ENCARGADO DE TRANSPORTACION Y GUIAS	CAJA	ENCARGADO DE PAGOS	CONTADOR	DIRECTOR GENERAL	OPERADOR DE LA MAQUINA
<p>El contador, al fin del día, recibe las polizas cheque expedidas durante el día, y las turna al operador de la máquina para su registro y archivo inmediato.</p>							 <pre> graph TD     A[4] --&gt; B[POLIZA]     B --&gt; C[REGISTRA Y ARCHIVA]             </pre>



DESCRIPCION	GUIA	ENCARGADO DE TRANSPORTACION Y GUIAS	ENCARGADA DE BOLETOS	CAJA	ENCARGADO DE PAGOS	CONTADOR	FORMA UTILIZADA
<p>El encargado de pagos revisa la relación de gastos y elabora cheque poliza de reposición del fondo de la cajera, haciendo la aplicación contable a las cuentas respectivas.</p> <p>El encargado de pagos turna inmediatamente el cheque poliza, la relación de gastos y los comprobantes y vales al contador para que los revise.</p> <p>El contador revisa el cheque poliza, la aplicación contable y la relación de gastos, anotando sus iniciales en el reporte y en la poliza.</p>							

## **4.1.5.4 LIQUIDACION DE GUIAS**

## **LIQUIDACION DE GUIAS**

### **PUNTOS QUE DEBEN VIGILARSE:**

- 1.- La entrega semanal de la comprobación de los gastos recibidos por los guías para la realización de sus tours, unicamente será los días lunes.
- 2.- La elaboración correcta de la liquidación de gastos.
- 3.- La presentación de los comprobantes de los gastos realizados y la vigilancia de los importes de los gastos no comprobables.
- 4.- La revisión por parte del contador de la liquidación y del cheque poliza, para aplicar el registro contable.
- 5.- El archivo correcto de las liquidaciones y su comprobación, acomodando por orden consecutivo los comprobantes.
- 6.- No extraer, por ningún motivo, documentación de los expedientes.
- 7.- Elaborar y presentar mensualmente al Director General el informe sobre los saldos a cargo de guías.

### **POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO:**

- No se podrá liquidar en ningún caso a cualquier guía que tenga gastos por comprobar pendientes.

- No se aceptará ningún comprobante que carezca de Razón Social, R.F.C., I.V.A. desglosado y concepto de consumo, para efectos de deducción del mismo.

- Los gastos no comprobables deberán ser autorizados por el Jefe de Tráfico y Boletaje.

- En caso de extravío de comprobantes por parte del guía, sin excepción alguna, se le descontará de su nómina, hasta cubrir el importe correspondiente.

## **4.1.6. FORMAS DE PAPELERIA**

**AGENCIA DE VIAJES LINEA GRIS, S.A.  
(GREY LINE TOURS)**

**NOTA DE CREDITO**

RECIBI(mos) de LINEA GRIS, S.A. (GREY LINE TOURS)  
la cantidad de U.S. .... Dlls. (N\$ ..... M.N.) por concepto  
de .....  
.....  
.....  
.....

México, D.F. a .....

.....  
(firma)

Esta forma se utiliza siempre y cuando existan devoluciones, en los casos de que por causas no previstas o por fuerza mayor, no se proporcionó el servicio contratado

**FORMA N°2**

**AGENCIA DE VIAJES LINEA GRIS, S.A. DE C.V.  
(GREY LINE TOURS AGENCY)**

LONDRES No. 166, MEXICO 06600, D.F.      TELS: 208-1163 y 208-1304

**CUPON de SERVICIOS**

AL \_\_\_\_\_  
Favor de enviarnos este cupón con su cuenta

Bueno por: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha de Expedición:

VIAJES LINEA GRIS  
(GREY LINE TOURS AGENCY)

**NO ES REMBOLSABLE**

\_\_\_\_\_  
Firma Autorizada

Esta forma se utiliza, cuando existen arreglos previos de los servicios que serán utilizados por los clientes en relación a la organización y concertación de viajes cortos y largos. Es aplicable a hoteles, restaurantes y servicios de transportación de acuerdo e un contrato o convenio previo con ciertos prestadores de servicios turísticos. Este cupón de servicios, tiene validéz inmediata, fungiendo como dinero en efectivo y de acuerdo a lo convenido, se liquidará en un plazo pactado por ambas partes.

**FORMA N°3**

<b>LINEA GRIS, S.A. DE C.V.</b>				<b>FACTURA</b>	
(GREY LINE TOURS AGENCY)					
LONDRES No. 166, MEXICO 06600, D.F.		TELS: 208-1163 FAX: 208-2838			
		R.F.C. LGR 850711-FJ8		CED. TURISTICA 309060122300	
NOMBRE: _____					
DOMICILIO: _____				FECHA: _____	
TOUR N°	DATE	TIME	LUNCH/ DINNER	SERVICIOS TERRESTRES	
				TRANSPORTACION: N\$ _____ ( )	
				TURISTICOS:	
				GUIA: N\$ _____ ( )	
				LUNCH/DINNER: N\$ _____ ( )	
				ENTRADAS ESPECTACULOS: N\$ _____ ( )	
C.C.	M.M.	T.C.H.	CASH	<small>este recibo es el unico contrato entre cliente y Linea Gris, S.A. de C.V.</small>	
* POR CUENTA Y ORDEN DE *TRANSPORTACION DE EXCURSIONES DE TURISMO AZTECA, S.A.*				SUBTOTAL N\$ _____	
				IVA N\$ _____	
				TOTAL N\$ _____	

La forma de remisión o factura, se utiliza para la contratación formal de viajes cortos, los cuales normalmente regresan el mismo día. El precio por la contratación de viajes cortos por el costo del mismo, incluye entradas a museos, espectáculos u otros servicios. En algunos casos, independientemente del paseo o tour se incluyen los alimentos, tanto de comidas, como de cenas.

**LINEA GRIS, S.A. DE C.V.**  
**(GREY LINE TOURS AGENCY)**

LONDRES No. 166, MEXICO 06600, D.F.      TELS: 206-1163 206-1304  
Telex: 1881771      FAX: (915) 206-2638 206-1359 206-1709

**FICHA DE COTIZACION DE BOLETOS DE AVION E ITINERARIOS**

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

DIRECCION \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

DESCRIPCION DEL VIAJE SOLICITADO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE DE LOS PASAJEROS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

MENORES DE EDAD: \_\_\_\_\_

ITINERARIO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

APROBACION O Vo. Bo. DEL JEFE DE TRAFICO  
Y BOLETAJE \_\_\_\_\_

**Esta forma se utiliza siempre y cuando el cliente solicite una cotización previa de boletos de avión, con itinerarios u otras opciones del viaje.**

**FORMA N°5**

R.F.C. LGR 850711-FJ6	<b>LINEA GRIS, S.A. DE C.V.</b> (GREY LINE TOURS AGENCY)	CED. TURISTICA 309060122300
REG. DE I.V.A. 672463	LONDRES No. 166, MEXICO 06600, D.F. Telex: 1881771	<b>FACTURA</b> TELS: 208-1183 208-1304 FAX: (915) 208-2838 208-1359 208-1709
NOMBRE _____		FECHA: _____
DIRECCION _____		
VIAJE Y CLASE _____		FECHA Y HORA DE SALIDA _____
BOLETOS DE AVION	IMPORTE	I V A
AEROP. -TAX -DUA		

Este recibo es el unico contrato entre cliente(s) y Linea Gris, S.A.

IMPORTE PORCION TERRESTRE		
I V A TAX		
TOTAL PORCION TERRESTRE		
TOTAL FACTURA		

Esta forma de remisión o factura, se utiliza para el pago por la contratación de boletos de avión y de transportación terrestre.

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

<b>SERVICE ORDER / ORDEN DE SERVICIO</b>		<small>CED. TURISTICA 309060122300</small>
<b>LINEA GRIS, S.A. DE C.V.</b> (GREY LINE TOURS AGENCY)		
<small>Londres No. 166, México 06600, D.F. TELS.: 208-1163 208-1304 Telex: 1881771 Fax: (915) 208-2838 208-1359 208-1709</small>		
NAME / NOMBRE _____		DATE / FECHA _____
ADDRESS / DIRECCION _____		
TOUR & CLASS OF SERVICE / VIAJE Y CLASE _____		DATE & DEPARTURE TIME FECHA Y HORA DE SALIDA _____
<b>SERVICES / SERVICIOS</b>		
<b>VENDEDOR</b> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 5px auto;"></div>	<b>TOTAL :</b> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 5px auto;"></div>	<b>INICIALES DEL CLIENTE</b> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 5px auto;"></div>
<b>TOUR CONDITIONS - Please read carefully on the reverse side</b>		

Esta forma de remisión o factura, se utiliza para la contratación formal de viajes largos, los cuales normalmente estan formados por un itinerario de varios dias. El precio por la contratación de viajes largos; incluye noches de hotel, transportación local y entre ciudad y ciudad, alimentos (desayunos, comidas o cenas), dependiendo del plan previamente contratado, traslados aeropuerto - hotel; hotel - aeropuerto, guías locales, chóferes privados, entradas a museos, espectáculos u otros servicios.



## CONCLUSIONES

1.- El turismo, es una industria importante, que día con día crece, generadora de divisas extranjeras, las cuales crean beneficios significativos, el producto interno bruto del país. El desarrollo turístico en México, depende de la estabilidad política del país y de la imagen que México proyecte ante los países del extranjero. Tomando en cuenta que, la industria turística, es sumamente sensible, ya que cualquier factor, que genere cierta inseguridad, es causante suficiente para crear una inestabilidad, en cuanto a la oferta y demanda de servicios. Lo cual, hace que se paralice parcial, o por completo la afluencia de visitantes, afectando gravemente a este sector, y por consiguiente, a las personas que dependen del mismo.

2.- La industria turística y las agencias de viajes, forman una importante fuente de trabajo para miles de familias mexicanas, las cuales forman el marco productivo de nuestro país, tanto de ingreso de visitantes, como de egreso de personas. Las agencias de viajes, cumplen con una labor cívica hacia nuestro México, llevando a cabo la promoción de nuestros atractivos turísticos nacionales, como extranjeros, a través de los diferentes medios de comunicación. Las agencias de viajes, impulsan la actividad económica del país, ya que estas son entes que facilitan y promueven el intercambio turístico entre dos o más naciones.

3.- Para promover el turismo y hacer más atractiva la visita a nuestro país; necesitamos contar con agentes de viajes, que sean expertos en la materia. Que por un lado, conozcan físicamente los países o lugares recomendados, y por otro lado, que otorguen una asesoría profesional y honesta, buscando siempre satisfacer los gustos y necesidades del cliente.

4.- El desarrollo turístico de México, depende de tres factores principales:

\* La estabilidad política del país y de la imagen que México, proyecte ante los países del extranjero.

\* Poder adquisitivo del visitante potencial, para incrementar la posibilidad de viajar a nuestro país.

\* Grado de satisfacción del turista, una vez que regresa a su país de origen, promoviendo con los suyos la posibilidad de conocer nuestro país.

5.- Todas las empresas que conforman esta industria, deban de contar con personal bien capacitado, que tenga plena conciencia de un espíritu de servicio. Por otro lado, ofrecer una infraestructura suficiente de servicios, para poder satisfacer plenamente la demanda, sobre todo en los centros turísticos más importantes, dentro de las temporadas de mayor demanda turística, bloqueando con anticipación los espacios que vayan a ser solicitados por la Agencia, tanto de hoteles, avión u otros servicios.

6.- Para que una agencia de viajes tenga éxito, debe de contar con una estructura pequeña, con pocos puestos, pero bien definidos en base al perfil y función del mismo, con una justificación de su existencia bien fundamentada. Debe también de contar con una organización clara, en cuanto a su organigrama y bien definida, en base a un detallado instructivo de puestos, asegurando el logro costoso y oportuno de productividad. Una buena organización, debe de estar diseñada de tal manera, que pueda posicionar al hombre adecuado, para el puesto adecuado, a través de personal bien capacitado y motivado; que tenga plena conciencia, tanto de la importancia de su puesto, como de la relación del mismo, con el resto de la empresa.

7.- Las agencias de viajes deben de funcionar bajo un régimen, sustentado en un sueldo justo y remunerativo, aplicando un sistema de capacitación permanente, que tenga como propósito fomentar el crecimiento y desarrollo integral de cada colaborador. La adecuación y aplicación de nuevos sistemas de trabajo, que vayan de acuerdo con los avances tecnológicos, evaluando periódicamente al personal, para buscar la posibilidad de promover, incentivar y alentar al mismo.

8.- Considero de suma importancia, el hecho de escuchar la voz del cliente en cuanto a los servicios recibidos y sugerencias para poder tener bases para mejorar nuestro servicio. Tener una comunicación permanente y cordial, tanto con nuestros clientes, como con nuestros proveedores, permite que exista una retroalimentación, dándonos oportunidad de entender los intereses y puntos de vista de las dos partes.

9.- Participar activamente en los diferentes eventos de la industria, con el objeto de contactar, reforzar e identificar nuevos nichos de mercado. Dada la interrelación de la industria, identificar los medios de comunicación adecuados, para la promoción y difusión de los paquetes promocionales.

10.- Para que una Agencia de Viajes pueda funcionar adecuadamente, deba contar con el equipo y el material que se requiera. La computadora definitivamente es una herramienta de trabajo sumamente útil, ya que nos permite guardar y disponer de información en el momento que se requiera; así como también a través de sistemas de reservas, los cuales nos permiten acceder a sistemas de reservas de los principales proveedores de servicios turísticos. Además es importante contar con revistas especializadas, directorios y demás herramientas de consulta, con el propósito de estar bien informado, de las promociones tanto de la competencia, como de los demás prestadores de servicios.

11.- Toda Agencia de Viajes que tenga el propósito de tener éxito, deba contar con un Manual de Organización, ya que este constituye una herramienta administrativa de aplicación práctica, que ayuda significativamente y en forma directa, al logro de resultados a corto y a largo plazo. Además es un elemento técnico escrito que, oportunamente actualizado, fomenta la continuidad en la operación de toda la empresa; en virtud de que contiene los objetivos, políticas, funciones, procedimientos y sistemas operativos, como parte de la filosofía de la empresa. Una agencia de viajes, deba contar con un manual de organización claro y bien definido; lo que evitará infinidad de problemas potenciales, malos entendidos con el personal, pérdidas innecesarias de tiempo y por consiguiente se generará un clima de trabajo, sano en cuanto a las relaciones interpersonales.

## BIBLIOGRAFIA

- \* DALE, ERNEST  
COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA  
ED. REVERTE; MEXICO, 1970.
- \* DALE, ERNEST  
ORGANIZACION  
ED. TECNICA; MEXICO, 1968.
- \* GOMEZ, CEJA GUILLERMO  
GUIA TECNICA PARA PLANEAR Y ESTRUCTURAR UN NEGOCIO  
ED. EDICOL; MEXICO, 1984.
- \* GOMEZ, MORFIN JOAQUIN  
LA ADMON. MODERNA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION  
ED. DIANA; MEXICO, 1981.
- \* GUZMAN, VALDIVIA ISSAC  
LA CIENCIA DE LA ADMON. DE ORGANIZACIONES  
ED. LIMUSA; MEXICO, 1986.
- \* JIMENEZ, ALFONSO  
PRINCIPIOS, ESTRUCTURA Y DESARROLLO TURISTICO  
ED. MCGRAW-HILL; MEXICO, 1990.
- \* JIMENEZ, CASTRO WILBURG  
INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA  
ED. FONDD DE CULTURA ECONOMICA MEXICO, 1981.
- \* KAST FREMONT E. ROSEZWEIG JAMES  
ORGANIZACION AND MANAGEMENT: A SYSTEMS AND CONTINGENCY AP-  
PROACH / ED. MCGRAW-HILL; TOKYO, 1982.
- \* KONTZ HARDY ; O'DONELL, CYRIL  
ADMINISTRACION (MANAGEMENT)  
ED. MCGRAW-HILL; MEXICO, 1986.
- \* MUNCH, GALINDO LOURDES; GARCIA, MARTINEZ JOSE  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION  
ED. TRILLAS; MEXICO, 1982.

- \* NICOLAE, PETRA  
PRINCIPIOS Y TEORIA DE LA ACTIVIDAD TURISTICA  
ED. DIANA; MEXICO, 1979.
- \* REYES, PONCE AGUSTIN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA  
ED. LIMUSA; MEXICO, 1981.
- \* REYES, PONCE AGUSTIN  
ADMON. MODERNA  
ED. LIMUSA; MEXICO, 1979.
- \* ROMERO, BETANCOURT SAMUEL  
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE ADMON. DE EMPRESAS  
ED. LIMUSA; MEXICO, 1986.
- \* SISK, HENRY L.  
ADMINISTRACION Y GERENCIA DE EMPRESAS  
2a. EDICION; SOUTH WESTERN, 1979.  
(TRADUCCION Y ADAPATACION MARIO SUERDLI)
- \* TERRY, ROBERT GEORGE  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
ED. CONTINENTAL; MEXICO, 1961.