

CONSIGUE TU
TITULACIÓN OFICIAL

GESTIÓN DE UNIDADES DE INFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

Las Unidades de Información y Distribución Turística



Gestión de Unidades de Información y Distribución Turística

Las Unidades de Información
y Distribución Turística

La Autora

Noelia Cabarcos Novás es diplomada en Turismo por la Escuela de Turismo de A Coruña. Ha realizado el máster en Dirección Comercial y de Marketing de la Escuela de Negocios. Posee los posgrados de Especialización en Protocolo (Universidad de Santiago de Compostela) y de Economía y Calidad en el Sector Turístico (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de A Coruña). Tanto su formación como su experiencia profesional han girado en torno al sector turístico, lo que le ha permitido desarrollar los contenidos del presente manual.

En el mundo editorial también ha publicado, además de este título, los manuales *Promoción y venta de servicios turísticos* y *Proceso económico-administrativo en las agencias de viajes*, editados por Ideaspropias Editorial.

Ficha de catalogación bibliográfica

Gestión de unidades de información y distribución turística . Las unidades de información y distribución turística • 1ª Edición

Ideaspropias Editorial. Vigo, 2006

ISBN 10: 84-9839-103-2

ISBN 13: 978-84-9839-103-9

Formato: 17 x 24 cm. • Páginas: 216

GESTIÓN DE UNIDADES DE INFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA. LAS UNIDADES DE INFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2006, respecto a la primera edición en español, por

© Ideaspropias Editorial.

ISBN 10: 84-9839-103-2

ISBN 13: 978-84-9839-103-9

Depósito Legal: C-3320-2006

Autora: Noelia Cabarcos Novás

Diseño: Ideaspropias Publicidad, S. L.

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España - Printed in Spain

ÍNDICE

1	La planificación empresarial en las empresas y entidades de distribución e información turísticas	1
1.1.	Introducción	1
1.2.	La planificación en el proceso de administración empresarial	1
1.2.1.	Principales tipos de planes empresariales: objetivos, estrategias y políticas	2
1.2.2.	Etapas del proceso de planificación	6
1.2.3.	Valoración de la importancia de la revisión periódica de los planes empresariales en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas entidades.....	8
	EJERCICIO 1	9
	SOLUCIONES.....	11
1.3.	Resumen de contenidos	13
	AUTOEVALUACIÓN 1	15
	SOLUCIONES.....	17
2	La organización en las agencias de viajes, otros distribuidores turísticos y entidades de información	19
2.1.	Introducción	19
2.2.	La organización de las agencias de viajes.....	19
2.2.1.	Tipología y clasificación.....	20
2.2.2.	Normativas sobre la autorización y la clasificación de las agencias de viajes y de las oficinas de información turística	22
2.2.3.	Naturaleza, propósito de la organización y relación con otras funciones gerenciales.....	24
2.2.4.	Patrones básicos de departamentalización tradicional en empresas de distribución y en entidades de información turísticas.....	28
2.2.5.	Estructuras y relaciones departamentales	29
2.2.6.	Diferenciación de los objetivos departamentales	33
2.2.7.	Circuitos, tipos de información y documentos internos y externos.....	34
2.3.	Reglamento de agencias de viajes del 14 de abril de 1988	36
	EJERCICIO 2	38
	SOLUCIONES.....	40
2.4.	Resumen de contenidos	42
	AUTOEVALUACIÓN 2	44
	SOLUCIONES.....	46
3	Definición de puestos de trabajo y selección de personal.....	47
3.1.	Introducción	47
3.2.	Principales métodos para la definición de puestos correspondientes a trabajadores cualificados	47
3.3.	Principales métodos para la selección de trabajadores cualificados.....	52
	EJERCICIO 3	58
	SOLUCIONES.....	60

3.4.	Resumen de contenidos	62
	AUTOEVALUACIÓN 3	64
	SOLUCIONES.....	66
4	La dirección de equipos de trabajo.....	67
4.1.	Introducción	67
4.2.	Los diferentes sistemas de dirección y tipos de liderazgo.....	67
4.3.	Análisis de herramientas para la toma de decisiones	71
4.4.	Manejo de técnicas de programación del trabajo y medición de tiempos.....	75
	EJERCICIO 4	78
	SOLUCIONES.....	80
4.5.	Resumen de contenidos	82
	AUTOEVALUACIÓN 4	84
	SOLUCIONES.....	86
5	Gestión y control presupuestarios	87
5.1.	Introducción	87
5.2.	El ciclo presupuestario	87
5.3.	Concepto y propósito de los presupuestos.....	89
5.4.	Diferenciación y elaboración de los tipos de presupuestos.....	91
5.5.	Etapas fundamentales de la gestión presupuestaria: previsión, presupuesto y control.....	93
	EJERCICIO 5	96
	SOLUCIONES.....	97
5.6.	Resumen de contenidos	99
	AUTOEVALUACIÓN 5	101
	SOLUCIONES.....	102
6	Estructura financiera de las agencias de viajes y de otros distribuidores turísticos	103
6.1.	Introducción	103
6.2.	Identificación y caracterización de fuentes de información.....	104
6.3.	Relación óptima entre recursos propios y ajenos	106
6.4.	Ventajas y desventajas de los principales métodos para evaluar inversiones.....	107
	EJERCICIO 6	111
	SOLUCIONES.....	112
6.5.	Resumen de contenidos	113
	AUTOEVALUACIÓN 6	115
	SOLUCIONES.....	116
7	Evaluación de costes, productividad y análisis económico para agencias de viajes y otros distribuidores turísticos.....	117
7.1.	Introducción	117
7.2.	Estructura de las cuentas de costes de resultados en las agencias de viajes.....	118
7.3.	Tipos y cálculo de costes empresariales específicos	119
7.4.	Aplicación de métodos para la determinación, imputación, control y evaluación del consumo y de la atención al cliente	123

7.5.	Cálculo y análisis de niveles de productividad y de puntos muertos de explotación o umbrales de rentabilidad, utilizando herramientas informáticas.....	124
7.6.	Identificación de parámetros establecidos para evaluar ratios y porcentajes, márgenes de beneficio y rentabilidad.....	126
	EJERCICIO 7	130
	SOLUCIONES.....	132
7.7.	Resumen de contenidos	133
	AUTOEVALUACIÓN 7	136
	SOLUCIONES.....	137
8	Utilización de aplicaciones informáticas específicas para la administración de unidades de información y distribución turísticas.....	139
8.1.	Introducción	139
8.2.	Unidades de información y comunicación de la distribución turística.....	140
	EJERCICIO 8	142
	SOLUCIONES.....	143
8.3	Resumen de contenidos	144
	AUTOEVALUACIÓN 8	145
	SOLUCIONES.....	146
9	Gestión de la calidad total	147
9.1.	Introducción	147
9.2.	Concepto de calidad	147
9.3.	Evolución histórica de la calidad	149
9.4.	Sistemas y normas de calidad	150
9.5.	Implementación de un sistema de calidad	153
9.6.	Diseño de los servicios	154
9.7.	Gestión de la calidad	156
9.8.	La mejora continua y los planes de mejora	157
9.9.	La evaluación de la satisfacción del cliente.....	158
9.10.	Evaluación del sistema de calidad. Autoevaluaciones y auditorías.....	160
	EJERCICIO 9	162
	SOLUCIONES.....	163
9.11.	Resumen de contenidos	164
	AUTOEVALUACIÓN 9	166
	SOLUCIONES.....	168
	APÉNDICE.....	169
	RESUMEN.....	185
	EXAMEN	189
	BIBLIOGRAFÍA.....	197

Gestión de Unidades de Información y Distribución Turística es uno de los módulos pertenecientes a la cualificación profesional de **Venta de Servicios y Productos Turísticos**, que forma parte de la familia profesional de **Hostelería y turismo** y recoge todos sus contenidos y objetivos siguiendo las directrices marcadas por el sistema nacional de cualificaciones e INCUAL.

Este módulo de nivel 3 tiene como objetivo aprender a gestionar unidades de información y de distribución turísticas.

Gestión de unidades de información y distribución turística

1 La planificación empresarial en las empresas y entidades de distribución e información turísticas

1.1. Introducción

El término dirigir se puede definir como tomar decisiones y conseguir que todo el equipo humano de la empresa las ejecute.

Los directivos toman decisiones cuando quieren resolver problemas recientes o futuros. Estas últimas decisiones constituyen la planificación que es la función básica del directivo.

Es, por tanto, fundamental profundizar en el concepto de planificación. Para ello, en esta unidad se va a abordar la estructura de la planificación empresarial y los principales tipos de planes empresariales, como son la determinación de objetivos, las estrategias y las políticas necesarias para alcanzar dichos objetivos empresariales.

También se van a analizar las diferentes fases del proceso de planificación, así como la valoración de la importancia de la revisión periódica de los planes empresariales en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas entidades.

1.2. La planificación en el proceso de administración empresarial

La **planificación** es una tarea básica de todo directivo, una fase del proceso de dirección que trata de establecer los cauces de acción para conseguir que el futuro se acerque al máximo a la situación ideal fijada por el gerente.



Realmente, planificar consiste en determinar qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo y con qué recursos hay que contar para conseguir un futuro satisfactorio. La planificación implica la idea de reducir la incertidumbre, es la oposición a la gestión empresarial del día a día.

Sea cual sea el tipo de empresa (pública, privada, etc.), el esquema que debe utilizar para llegar a su meta, que es la obtención de beneficios, es el siguiente:

- **Planificar:** prever el futuro, tanto a corto como a largo plazo, identificando los objetivos de la empresa fijados por la dirección.
- **Organizar:** a través de su estructura organizativa (organigrama) por medio de la que se establecerán relaciones de jerarquía, delegación, cooperación y participación.
- **Dirigir la actividad:** con el fin de orientar, motivar y coordinar el trabajo de los distintos departamentos de la empresa y poder así alcanzar los objetivos fijados inicialmente.

Cuando una empresa no se planifica, los empleados se encuentran con los problemas cuando ocurren y no los esperan. Por tanto, no estarán preparados para solucionarlos, en consecuencia tienen que improvisar soluciones constantemente. Por el contrario, muchas empresas se anticipan a los problemas; analizan las situaciones e intentan conquistar un determinado futuro. Un modelo de dirección realista trata de encauzar su acción hacia la mejora en la empresa, trata de llegar a una evolución entre lo que hoy es una empresa y lo que debería ser en un futuro.

Actualmente, todas las empresas no pueden utilizar el mismo patrón de planificación, pues, según el tipo de empresa, de sus características, del tamaño, de su localización, etc. deberán adoptar un modelo específico. No existe, por lo tanto, un modelo estandarizado de planificación.

1.2.1. Principales tipos de planes empresariales: objetivos, estrategias y políticas

En todo proceso de dirección estamos constantemente diseñando objetivos, políticas y programas de acciones.

De este modo, los **objetivos** son la finalidad a la que se encaminan las acciones que la empresa emprende y las **políticas** son las pautas o criterios a tener en

cuenta para conseguir los objetivos, sin las cuales es imposible la delegación. Las políticas deben ser lo más precisas posibles.

En los **programas de acciones** se enumeran los actos que es preciso realizar para alcanzar los objetivos fijados.

A medida que un directivo escala puestos en la organización, debe aumentar su componente de estrategia y de planificación.

La **estrategia** es el modelo de los objetivos, los propósitos o las metas y de las principales políticas y planes que se han de seguir para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la empresa. El término estrategia se puede entender también como la creación de una posición única y valiosa, que entraña dentro de la empresa todo un conjunto de actividades diferentes. Ésta es una carrera hacia la posición ideal de la compañía.

Una estrategia no es algo rígido, sino que es una dirección que sigue la empresa, y crea así una propuesta de valor diferenciadora. La continuidad de ésta contribuye a crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y, al mismo tiempo, permite que la formación y los cambios sean más rápidos y efectivos.

La estrategia, por lo tanto, tiene que permitir identificar dónde se deben concentrar los esfuerzos para llegar a desarrollar una oferta diferencial a clientes que nos proporcione unos resultados superiores a los esperados y sostenibles en el tiempo.

Implantar una estrategia es dirigir. Mediante ella se puede definir el futuro de la empresa y, lo que es más importante, definir cómo conseguirlo. Para ello, se debe fijar anteriormente el por qué de la empresa, su finalidad, sus objetivos, las pautas a seguir para alcanzar dichos objetivos (políticas), las acciones precisas que también se deben realizar para alcanzarlos (programas de acciones) y el enfoque básico de la empresa (filosofía de la empresa).

La **planificación**, por su parte, es una función recurrente del director. Es recurrente porque para realizar cualquier otra función, como organizar, dirigir o controlar, debe utilizarse la planificación. Incluso para planificar hay que planificar.

Dentro del proceso de planificación existen dos etapas básicas: la fijación de objetivos y la comparación de los objetivos con los resultados obtenidos.

Se entiende por **plan empresarial**, el conjunto de estrategias básicas que orientan las acciones que la empresa deberá seguir para mejorar su posición competitiva dentro del sector.

El organigrama que aparece a continuación permite profundizar más en detalle en este concepto y conocer su funcionalidad:



Al igual que no existe un modelo de planificación estándar, sino distintas modalidades que se adaptan a las circunstancias, también los **planes empresariales** pueden agruparse atendiendo a distintos **criterios de clasificación**:

Criterios de clasificación de los planes empresariales	
Duración	<ul style="list-style-type: none"> - Corto plazo: se denominan planes de ejecución inmediata, comprenden instrucciones para llevarlos a cabo hasta los niveles de los responsables de realización. - Medio y largo plazo: se denominan de evolución de la actividad. Su finalidad es el estudio de la situación para saber si ésta es correcta o si por el contrario es necesario algún tipo de modificación en aquellos aspectos que se muestren inoperantes.
Función	<p>Irán en base a los objetivos marcados de ampliación del mercado, mejora de beneficios, etc. De este modo, los planes podrán ser: de volumen de ventas, de mera productividad, de personal, de beneficios, de desarrollo organizacional, de contribución social, de investigación y de desarrollo financiero.</p>
Importancia (definen el origen y la extensión del plan)	<ul style="list-style-type: none"> - Por el origen: los que parten de la alta dirección, generalmente, reciben el nombre de planes políticos y deberán ser desarrollados posteriormente por estamentos inferiores. Los que parten de niveles inferiores de la organización necesitan un buen sistema informativo, ya que deben estar constatados para ganar en operatividad y facilitar el proceso planificador. - Por el procedimiento: aquellos que establecen las normas de cómo debe realizarse la actividad. - Por el método: son los que establecen los resultados que se deben obtener para cada trabajador.
Grado de certeza (conocimiento seguro, claro y evidente de su consecución)	<ul style="list-style-type: none"> - Rígidos: son los que tienen un grado de cumplimiento cierto. - Flexibles: son aquellos que tienen diversas alternativas para posibles acontecimientos imprevisibles en el plan inicial.

El organigrama que alude a los criterios de clasificación de los planes empresariales detallados en la tabla anterior quedaría representado así:



1.2.2. Etapas del proceso de planificación

El **objetivo de la planificación** es múltiple, ya que por un lado se centra en prever cuál será el futuro de la empresa a corto, medio y largo plazo; y, por otro lado, en cómo llegar a ese futuro a través de técnicas o de sistemas operativos específicos.

Para ello, se deben determinar las **distintas etapas** a seguir en el proceso de planificación:



- Determinar y definir los objetivos de la empresa.
- Determinar las acciones de la empresa.
- Fijar las políticas a seguir para alcanzar los objetivos fijados.
- Realizar un presupuesto para prever el coste de la producción.
- Controlar para poder evitar posibles desviaciones.

A continuación se van a abordar cada una de estas etapas:

En primer lugar, **determinar y definir los objetivos de la empresa** es una de las tareas más complicadas, ya que, además de fijar los objetivos de la empresa, debemos prever su viabilidad, y adecuar todos los medios y técnicas disponibles para lograr su consecución. Para ello, es necesario fijar con claridad y exactitud las cualidades de los productos o de los servicios que ofrece la empresa, e intentar sacarles el máximo rendimiento. No conviene que las compañías dispongan únicamente de una vía de consecución para lograr su objetivo, pues de no cumplirse ésta, no se tendrían previstas acciones con las que resolver el problema. Es

preferible, por tanto, adoptar vías múltiples, aunque en algunos casos se pueda producir conflictividad entre ellas.

Objetivo	→	Lo que se desea	→	Supone una actitud activa
Previsión	→	Lo que se espera	→	Supone una actitud pasiva

Se **determinarán las acciones de la empresa**, junto con su programación en el tiempo, dentro del marco de una determinada filosofía empresarial, y siempre se tendrán en cuenta los condicionantes internos y externos que interfieren en la empresa.

Al **establecer las políticas que se van a seguir para alcanzar los objetivos fijados**, se llevarán a cabo los oportunos planes que derivan de la posibilidad de alternativas y de la necesidad de adoptar decisiones sobre qué se debe hacer, cómo y para quién. En realidad, un plan es una línea de acción determinada de antemano que proporciona sentido y dirección a la actividad.

Realizar un presupuesto para prever anticipadamente el coste de la producción nos permitirá saber los recursos con los que vamos a contar conociendo las expectativas del mercado. Ha de tenerse en cuenta también lo que va a suponer económicamente la inversión que se piensa realizar y que sea suficiente para lograr el beneficio previsto.

Hablar del **control para poder evitar posibles desviaciones** implica llevar un control antes, durante y después, mantener un constante seguimiento sobre la evolución de las circunstancias específicas, revisar presupuestos básicos, controlar la actitud del personal, llevar a cabo auditorías, etc.

Tras haber comentado las etapas de toda planificación, cabe mencionar al respecto que supone el sistema más eficaz para comparar la realidad alcanzada con la estimada y para ir corrigiendo próximas expectativas. Cara al futuro, significará un arma valiosa como forma de alcanzar el desarrollo en armonía, es decir, como evolución equilibrada de todas las variables de la organización, ya que cada una de ellas tiene elasticidad propia.



La planificación empresarial no persigue una adaptación sin más al entorno, sino que sus objetivos son anticiparse y contribuir al cambio. Es un esfuerzo sistemático para producir decisiones y acciones que guíen lo que una empresa es, lo que hace y por que lo hace.

1.2.3. Valoración de la importancia de la revisión periódica de los planes empresariales en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas entidades

Toda empresa, independientemente de su tamaño, necesita de un **plan estratégico** para ser realmente competitiva con otras empresas de su mismo sector.

El plan se convierte así en el eje que contrasta la coherencia de lo que queremos ser como empresa en el futuro. De ahí la importancia de revisarlo con periodicidad, ya que nos permite analizar la coherencia de la acción que apoya dicho plan, con la estructura y los recursos actuales de nuestra empresa. Es una manera de concretar las necesidades de recursos asociados a las acciones que recoge el plan.

De este modo, se podrán filtrar aquellas acciones que resultan imposibles desde la realidad de los recursos, e identificar los recursos que será preciso adquirir para llevar a la práctica las acciones que componen el plan de la empresa.

La función de control y revisión es la encargada de comprobar que la misión, la visión y los objetivos de la empresa se están llevando a cabo de forma adecuada y, de este modo, poder detectar cualquier anomalía para proporcionar las acciones correctoras necesarias. Hay que pararse a analizar estos tres factores.

Dentro de una empresa podemos encontrar tres ejes operacionales fundamentales, como son: su misión, su visión y su objetivo. Para la empresa, su **misión** es su razón de ser, mientras que su **visión** es la ubicación de la misma en un tiempo futuro dentro del mercado; por último, su **objetivo** es lo que dirige o encamina a la empresa a la consecución de su futuro deseado. De ahí que el objetivo y la visión de la empresa deben ir siempre al unísono para conseguir el futuro deseado de la misma.

La supervisión de estos tres elementos del plan empresarial es un punto básico para certificar que la programación para cumplir las metas establecidas en el plan se está llevando a cabo correctamente. Por lo tanto, esta supervisión permite al empresario llevar una vigilancia estratégica que permite detectar posibles desviaciones dentro del plan fijado.

Las **empresas turísticas** tienen una característica especial y es que son un **sistema finalista**, que pretende alcanzar unos objetivos finales. Este tipo de sistema posee una función de regularización en la que, a través de un proceso de análisis de *inputs* y *outputs*, se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos reflejados en el plan estratégico de nuestra empresa.

EJERCICIO 1

1. Defina planificación empresarial.

2. Ordene las siguientes etapas, dirigir la actividad, planificar y organizar, para conseguir el esquema que debe utilizar toda empresa para llegar a su meta, la cual se corresponde con la obtención de beneficios.

Orden	Etapas

3. Ordene las distintas etapas a seguir en el proceso de planificación.

- Establecer las políticas que se van a seguir para alcanzar los objetivos fijados.
- Determinar y definir los objetivos de la empresa.
- Controlar para poder evitar posibles desviaciones.
- Determinar las acciones de la empresa.
- Realizar un presupuesto para prever anticipadamente el coste de la producción.

4. ¿El plan empresarial se elabora después de tomar la decisión de iniciar una empresa?

5. Complete las siguientes frases.

- Determinar y definir los objetivos de la empresa es una de las tareas más complicadas, ya que además de fijar los objetivos de la empresa debemos prever su _____.
- Realizar un presupuesto para prever anticipadamente el coste de la producción: nos permitirá saber los _____ con los que vamos a contar conociendo las expectativas del mercado.

6. ¿Qué se entiende por plan empresarial?

7. ¿La planificación supone el sistema menos eficaz para comparar la realidad alcanzada con la realidad estimada?

SOLUCIONES

EJERCICIO 1:

1.

Planificar consiste en determinar qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo y con qué recursos hay que contar para conseguir un futuro satisfactorio.

2.

Orden	Etapas
3	Dirigir la actividad
1	Planificar
2	Organizar

3.

Las etapas a seguir en el proceso de planificación son:

- Determinar y definir los objetivos de la empresa.
- Determinar las acciones de la empresa.
- Establecer las políticas que se van a seguir para alcanzar los objetivos fijados.
- Realizar un presupuesto para prever anticipadamente el coste de la producción.
- Controlar para poder evitar posibles desviaciones.

4.

Sí, el plan empresarial se elabora después de tomar la decisión de iniciar una empresa.

5.

- Determinar y definir los objetivos de la empresa es una de las tareas más complicadas, ya que además de fijar los objetivos de la empresa debemos prever su viabilidad.
- Realizar un presupuesto para prever anticipadamente el coste de la producción: esto nos permitirá saber los recursos con los cuales vamos a contar conociendo las expectativas del mercado.

6.

Se entiende por **plan empresarial** el conjunto de estrategias básicas que orientan las acciones que la empresa deberá seguir para mejorar su posición competitiva dentro del sector.

7.

No, todo lo contrario, ya que supone el sistema más eficaz para comparar la realidad alcanzada con la realidad estimada con el fin de ir corrigiendo próximas expectativas.

1.3. Resumen de contenidos

La presente unidad didáctica partió de dos conceptos fundamentales para su desarrollo:

- **Dirigir:** es tomar decisiones y conseguir que todo el equipo humano de la empresa las ejecute.
- **Planificar:** consiste en determinar qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo y con qué recursos hay que contar para conseguir un futuro satisfactorio.

En todo proceso de planificación, existen una serie de **etapas** que llevan el siguiente orden:

- Determinar y definir los objetivos de la empresa.
- Determinar las acciones de la empresa.
- Fijar las políticas que se van a seguir para alcanzar los objetivos fijados.
- Realizar un presupuesto para prever el coste de la producción.
- Controlar para poder evitar posibles desviaciones.

Toda empresa necesita de una **estrategia empresarial** que definimos como el modelo de objetivos, propósitos o metas, y de **políticas** y **planes** planteados para alcanzarlos, de tal manera que definan en qué negocio está o va a estar la empresa.

Así pues, **los objetivos de la empresa** son la finalidad a la que se encaminan las acciones que emprende y las **políticas empresariales** son las pautas o criterios que se deben tener en cuenta para conseguir tales objetivos. Sin políticas es imposible la delegación, éstas deben ser lo más precisas que se pueda. Del mismo modo, las empresas tienen una visión y una misión particulares:

- **La misión de la empresa:** es la organización en el momento actual, es su razón de ser y contiene la identificación de toda su jurisdicción.
- **La visión de la empresa:** es la localización de la organización en escenarios futuros, ofrece la imagen clara y fiel del estado deseado de nuestra empresa en un futuro.

En los **programas de acciones empresariales** se enumeran las acciones que es preciso realizar para alcanzar los objetivos.

Finalmente, hay que recordar el plan empresarial y sus características más destacadas:

Plan empresarial
Es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente.
Es un documento que reúne información sobre las características, las condiciones y las necesidades de una futura empresa.
Es un documento que explica las metas y los objetivos de una empresa y señala claramente cómo y cuándo se lograrán.
Es una guía estructurada para lograr las metas de una empresa.
Es una propuesta que describe una oportunidad de negocio para las agencias financieras o inversionistas.
Es un mapa del camino para poseer y operar una empresa.
Es un programa de acción detallado que perfila cada aspecto concebible de la aventura empresarial propuesta.
Permite ordenar las ideas y tener un mejor panorama de qué pasos dar.
Permite organizar la información para solicitar opinión y consejo a otras personas.
Reúne las condiciones para presentar el proyecto a entidades financieras.
Permite analizar la potencialidad y la viabilidad del proyecto.

AUTOEVALUACIÓN 1

1. ¿Qué son los objetivos empresariales?
 - a. Son los indicativos que los trabajadores deben seguir para conseguir las metas de los empresarios.
 - b. Son las pautas o criterios a tener en cuenta para conseguir las políticas empresariales.
 - c. Son la finalidad a la que se encaminan las acciones que la empresa emprende.
 - d. Ninguna de las opciones anteriores es correcta.

2. Los planes empresariales clasificados según importancia, por el método del procedimiento son los que parten de la alta dirección, generalmente reciben el nombre de planes políticos y deberán ser desarrollados posteriormente por estamentos inferiores.
 - a. Verdadero.
 - b. Falso.

3. El plan empresarial es un documento que reúne información sobre...
 - a. Las características, las condiciones y las necesidades de una futura empresa.
 - b. Las directrices de la política empresarial.
 - c. Los derechos y deberes del trabajador, y la política, la visión y la misión empresarial.
 - d. Ninguna de las opciones anteriores es correcta.

4. Indique cual de las siguientes afirmaciones acerca del plan empresarial es correcta.
 - a. Es un programa director detallado que perfila cada aspecto concebible de la empresa.
 - b. Reúne las condiciones para presentarlo a otras empresas del sector.
 - c. Sirve de guía para iniciar una empresa.
 - d. Ninguna de las opciones anteriores es correcta.

5. La planificación empresarial es un proceso que debe ser incorporado a la cultura empresarial y que, por lo tanto, debe estar apoyado por los más altos ejecutivos y ser conocido y ejecutado con la participación de todos los escalones organizacionales.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

6. Los planes empresariales a corto plazo se denominan...

- a. Planes de corta duración empresarial.
- b. Planes de ejecución inmediata.
- c. Procedimiento eventual de la empresa.
- d. Ninguna de las opciones anteriores es correcta.

7. No es conviene que las empresas dispongan únicamente de una vía de consecución para lograr su objetivo.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

8. La visión de la empresa es su localización en escenarios futuros.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

SOLUCIONES

AUTOEVALUACIÓN 1:

1.c 2.b 3.a 4.c 5.a 6.b 7.a 8.a

2 La organización en las agencias de viajes, otros distribuidores turísticos y entidades de información

2.1. Introducción

Las agencias de viajes son empresas que se encargan de la mediación en la venta de billetes o reserva de plazas en toda clase de transportes, la reserva en todo tipo de alojamientos turísticos, alquiler de vehículos con o sin conductor, alquiler de útiles y de equipos destinados a la práctica del turismo de aventura; cambio de divisas y de cheques de viaje; expedición y transferencia de equipajes por cualquier medio de transporte; y la contratación de pólizas de seguro. En una empresa con tantas funciones es fundamental conocer su organización o su estructura.

Para tratar el tema del funcionamiento de una agencia de viajes, habrá que tener en cuenta los diferentes tipos de agencias, las diversas estructuras departamentales y sus relaciones, así como el reglamento que rige este tipo de empresas turísticas. El objetivo de esta unidad es ofrecer una visión global de una agencia de viajes desde la perspectiva de su funcionamiento interno y externo.

2.2. La organización de las agencias de viajes

Según el Real decreto 271/1988 de 25 de marzo, por el que se regula el ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes, tienen la consideración de **agencia de viajes** «las empresas que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/u organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos».

Las agencias de viajes son empresas que se dedican a vender viajes y otros servicios de tipo turístico, al igual que hacen en el mercado muchas otras empresas de tipo detallista. Ellas subcontratan una amplia variedad de servicios a otras empresas del sector y, posteriormente, confeccionan sus propios productos para ofertar en el mercado



A la vez que venden a sus clientes todo este tipo de productos o servicios turísticos les ofrecen información detallada de los mismos, como si se tratase de un producto originado por la propia agencia. Toda esta información para entregar al cliente la obtienen de los propios proveedores de servicios los cuales les facilitan catálogos, folletos, vídeos, DVD..., para entregar al cliente final y al mismo tiempo, les sirve a los agentes de viajes como información detallada del servicio que posteriormente tendrán que explicar a su cliente.

2.2.1. Tipología y clasificación

Para agrupar los distintos tipos de agencias de viajes existen varios criterios de clasificación. Según el reglamento (legislación española), éstas se organizan en:

- **Agencia mayorista (productora):** se ocupan de la producción de viajes y servicios turísticos, que, posteriormente, comercializan a través de las agencias de viajes minoristas, que son su principal cliente. A este tipo de agencias también se las conoce por el nombre de “tour operadores”.
- **Agencia minorista (mediadora, asesora y productora a pequeña escala):** por el contrario, este tipo de agencias de viajes no pueden producir programas ni paquetes turísticos. Su función es la venta de estos productos, que fueron producidos anteriormente por la agencia mayorista, al cliente final. A escala reducida puede producir pequeños paquetes, compuestos fundamentalmente de servicios turísticos sueltos. Sus principales clientes son por tanto las agencias de viajes propias y los viajeros. Esta modalidad de agencia es la más abundante en nuestro país.
- **Agencia mayorista-minorista (mediadora, asesora y productora):** pueden realizar al mismo tiempo las dos funciones anteriores. Su función es sumamente compleja, ya que pueden actuar de asesoras del cliente, y también de mediadoras y productoras de paquetes y servicios turísticos. De este modo, sus clientes pueden ser las agencias de viajes minoristas y los viajeros en general.

Según las actividades en las que estén especializadas, se puede contar con:

- **Agencia emisora:** está especializada en enviar a sus clientes a destinos o zonas geográficas diferentes de donde se encuentra la agencia. Es la que predomina en nuestro país.

- **Agencia receptiva:** al contrario de lo que sucede con la anterior, ésta trae a sus clientes a donde se encuentra ubicada. Este tipo de agencia es poco frecuente en nuestro país, a pesar de que España es un destino muy demandado por el turismo internacional.
- **Agencia emisora-receptiva:** al igual que sucede con la agencia mayorista-minorista, este tipo de agencia puede realizar simultáneamente las funciones propias de la agencia emisora y de la agencia receptiva.

Y, por último, según su canal de distribución, están:

- **Agencia in-plant:** tiene la particularidad de que la agencia constituye una pequeña empresa dentro de otra empresa. Se trata de oficinas reducidas, de uno o dos empleados mayoritariamente, que cubren las funciones de organización y reserva de viajes demandados por la empresa-cliente a la que dan servicio. Este tipo de agencias se encuentran sobre todo en las grandes capitales donde están situadas las grandes empresas.
- **Agencia en franquicia:** es un sistema de colaboración entre dos partes independientes, la agencia franquiciadora cede, por un tiempo limitado, su marca comercial e imagen corporativa, a cambio de una remuneración económica, a la agencia franquiciada que hace uso de ella.
- **Agencia virtual:** opera a través de Internet, donde oferta y vende sus productos, pero se diferencia de todas las anteriores por no ofrecer la función asesora del agente de viajes. Estas agencias están viviendo en los últimos años un notable crecimiento, a pesar de que la forma de pago aún debe mejorar en cuanto a seguridad y confidencialidad de la red.

Para aclarar la clasificación de las agencias de viajes se ofrece el siguiente organigrama:



2.2.2. Normativas sobre la autorización y la clasificación de las agencias de viajes y de las oficinas de información turística

La apertura de una empresa con este tipo de características, tanto en el caso de las agencias de viajes como en el de las oficinas de información turística, requiere, en primer lugar, una autorización otorgada por la administración turística competente, que exigirá una serie de requisitos que varían dependiendo del tipo de empresa.

Existe una normativa, tanto estatal como autonómica, como es el caso del Decreto estatal 271/88, de 25 de marzo regulador del ejercicio de las actividades propias de las agencias de viajes. También, en igual nivel de importancia, están la Orden del 14 de abril de 1988, donde se aprueban las normas reguladoras de las agencias de viajes; además de la aplicación de las leyes de cualquier empresa mercantil; e, igualmente, la Ley 21/1995, de 6 de julio, reguladora de los viajes combinados, modificada posteriormente por la Ley 39/2002 de transposición de ordenamiento jurídico español junto con la directiva comunitaria, donde se trata la protección de los intereses de los consumidores y usuarios.

Esta directiva comunitaria trata de corregir las disparidades de las diferentes legislaciones de cada país perteneciente a la Unión Europea, ya que estas diferencias constituyen serios obstáculos en la prestación de servicios entre los operadores establecidos en los distintos países.

Asimismo, además de estos requisitos iniciales, serán necesarios una serie de acuerdos comerciales con los futuros proveedores (acuerdos bilaterales entre agencias y proveedores que determinen las bases de los contratos en los que se van a especificar todos los sistemas de reserva, pago, etc.), para el desarrollo del posterior ejercicio de la empresa.

Por otro lado, también este tipo de empresa mercantil está sujeta a leyes que regulan la constitución de sociedades, tales como: la Ley del IVA, la Ley de regulación del transporte dentro de la Unión Europea, las disposiciones específicas que protegen el patrimonio artístico ambiental y todas aquellas disposiciones que ocupan a la protección del turista, aduanas, etc.

En cuanto al tema de las fianzas, una agencia de viajes no exige una gran cantidad de capital inicial para su funcionamiento, lo que atrae hacia la actividad a personas poco profesionales, de ahí la aparición del reglamento oficial necesario para el control de este tipo de empresas.

GESTIÓN DE UNIDADES DE INFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

“Gestión de Unidades de Información y Distribución Turística” es uno de los módulos pertenecientes a la cualificación profesional de “Venta de Servicios y Productos Turísticos”, que forma parte de la familia profesional de “Hostelería y Turismo”. Esa cualificación recoge todos sus contenidos y objetivos según las directrices marcadas por el Sistema Nacional de Cualificaciones.

Este módulo de nivel 3 tiene como objetivo aprender a gestionar unidades de información y de distribución turísticas.

Este manual que Ideaspropias Editorial le presenta se centra en el análisis de una serie de cuestiones relacionadas con la gestión de las empresas de distribución turística, que van desde su clasificación y planificación empresarial, eliminar la gestión presupuestaria, la gestión de recursos humanos, la utilización de las nuevas tecnologías hasta la evaluación e implantación de un sistema de calidad que supervise cada uno de estos procesos.

ISBN 10: 84-9839-103-2
ISBN 13: 978-84-9839-103-9

