

**Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Carrera: Licenciatura en Turismo**

**Monografía de graduación:
El Rol del Profesional en Turismo en las Agencias de Viajes.**

**Alumna: Cecilia Slemenzone Rojo
Mat.: 12341/93
DNI: 24.104.311**

Profesor Tutor: Cr. CUNILL CABRE, Juan Enrique.

INDICE

I.INTRODUCCIÓN	3
Prólogo.	4
Definición De Los Conceptos Específicos De La Actividad Turística	5
Planteo De La Situación Del Mercado Turístico Actual Y El Deseado.	6
II.DESARROLLO	10
Definición Y Características De Los Servicios Turísticos	11
Descripción Del Mercado Turístico En General Y Sus Componentes	15
Las Agencias De Viajes	17
Descripción Del Mercado Propio De Las Agencias De Viajes.	21
Importancia De La Capacitación Y Conocimientos De Quienes Conducen	
Las Empresas De Viajes	26
Las PYMES Turísticas.	32
Responsabilidades Del Profesional En Turismo En La Conducción De	
Las Empresas De Viajes	33
Legislación Turística Que Regula La Actividad De Las Agencias De Viajes	35
Papel Del Estado Argentino En La Regulación Del Mercado Turístico.	39
Análisis De Fortalezas Y Debilidades, Amenazas Y Oportunidades	
En La Labor Del Agente De Viajes De Esta Época En La Argentina Y En El Mundo.	41
La Empresa Orientada Al Cliente Y La Gestión De Calidad De Turismo.	48
Análisis De Una Planificación Adecuada A La Realidad Propia, En Manos	
De Profesionales En Turismo	51
Análisis De Estrategias De Actores Y Responsabilidad De Cada Uno De Ellos	55
Diseño De Escenarios Futuros, Elección Del Más Probable, Viable Y Deseado	58
III. CONCLUSIONES	62
IV. PROPUESTAS.	65
V.ANEXO	67
Ley 18829/70.	68
Decreto Reglamentario 2182/72	72
Ley 22545/82	81
Resolución 763/92	83
Resolución 752/94	85
BIBLIOGRAFÍA.	87

I. INTRODUCCIÓN:

Prólogo

El objetivo de este trabajo es demostrar la importancia que tiene la capacitación y la profesionalización de quienes están al frente de las agencias de viajes.

Los profesionales en turismo tienen diferentes campos de acción posibles, aquí nos remitiremos al rol que estos desempeñan en la conducción y gerenciamiento de las empresas de viajes y turismo.

La falta de una abundante bibliografía sobre el tema en cuestión se transformó, en un primer momento, en una limitante, aunque luego ese límite se convirtió en un desafío personal: investigar un tema sobre el que se encuentra limitado material bibliográfico específico, por estar en la actualidad cobrando la debida trascendencia.

Para la realización de la tesis, se consultó material bibliográfico sobre turismo y administración de empresas, aunque en su mayor parte, los mayores aportes provienen de revistas y publicaciones especializadas en el tema, así como también de la experiencia personal, producto del trabajo en agencia de viajes por ocho años. A partir del material mencionado, se fue elaborando el trabajo, que pretende mostrar la realidad, y en especial la de la Argentina, las tendencias de cara al futuro y las acciones pertinentes para alcanzar su logro.

Esta tesis, no apunta a plantear una visión unívoca de la misma, sino exponer los distintos puntos de vista, para finalmente realizar un aporte personal dirigido a quienes se desempeñan en el ambiente turístico o están investigando sobre la materia.

Definición De Conceptos Específicos De La Actividad Turística.

Para facilitar la comprensión del trabajo consideramos necesario definir y caracterizar una serie de términos y conceptos específicos del sector.

Agencia de Viajes:

Comercio en el que se venden diferentes tipos de servicios turísticos. Entre los cuales se destacan: pasajes aéreos, alojamiento, alquiler de autos, viajes en cruceros, seguros médicos para viajeros, paquetes turísticos completos, entre otros.

Según la normativa argentina, a través de la Ley Nacional Número 18829 y su decreto reglamentario, existen tres categorías de agencias de viajes. Cada una de ellas habilitada para comercializar determinados tipos de productos y servicios. Esto se verá más en detalle al desarrollar el ítem legislación turística.

Operadores Turísticos:

Son aquellas empresas de viajes, que comercializan productos turísticos a escala mayorista. Arman sus propios paquetes y ofrecen determinados productos y servicios a las agencias de viajes minoristas.

Sistemas Centrales de Reservas o GDS:

Son programas informáticos, que brindan a los miembros del sector turístico el acceso a información y reservas de pasajes aéreos, alquiler de autos, reservas de cruceros, acceso a información sobre requisitos migratorios fijados por los diferentes países, entre otras aplicaciones.

Los sistemas de reservas comenzaron siendo alianzas entre diferentes líneas aéreas para facilitar a sus bocas de venta, y a los agentes de viajes el acceso a sus productos. Con el transcurso del tiempo fueron incorporándose todas las líneas aéreas a los diferentes sistemas que existen en el mercado, para que su oferta sea conocida y vendida en el ámbito mundial.

Todo usuario del sistema ve en la pantalla de la PC la disponibilidad real de los servicios que brinda cada sistema de reservas, accediendo al inventario real de lugares de cada proveedor participante.

Los sistemas de reservas más conocidos y utilizados en el mundo son:
Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan.

En la actualidad, la agencia que carezca de acceso a alguna de estas herramientas, tiene muy limitada su labor.

Planteo De La Situación Del Mercado Turístico Actual Y El Deseado.

El mundo globalizado en el cual deben desempeñarse los agentes de viajes de estos tiempos es muy complejo, en él se están produciendo cambios permanentes, muchos de ellos a ritmos vertiginosos, que obligan a los profesionales a aggiornarse constantemente para seguir vigentes en el mercado y mantener en él la posición actual y deseada.

Todos los cambios en los órdenes económico, social, político, tecnológico, en los gustos y motivaciones de los consumidores se reflejan necesariamente en transformaciones en el nivel interno de las empresas, llevando a reestructuraciones permanentes, capacitación, adquisición de nuevas tecnologías, achicamiento o agrandamiento de sus estructuras, de acuerdo a cada caso. Además de lo anterior, los consumidores también modifican sus conductas influidos por variables económicas, sociales, tecnológicas, la moda, produciendo a su vez repercusiones sobre las empresas en general y en especial sobre las agencias de viajes.

Por lo expresado anteriormente el ambiente se vuelve cada vez más complejo, porque juegan en él demasiadas variables, algunas de ellas controlables y otras que no lo son. Todos los actores participantes del sistema influyen y son influidos por los demás miembros y por el medio en el que se desempeñan.

La *variable económica* cobra gran importancia, debido a que afecta el accionar de cualquier empresa en cualquier mercado. Como delimitamos nuestro análisis a la actividad turística, indagaremos sobre esta variable tan compleja de manera acotada.

La actividad turística ha atravesado diferentes épocas de la historia, algunas de bonanza económica, otras de cierta estabilidad y otras de crisis de mayor o menor profundidad. Lo cierto es que el negocio de las agencias de viajes se ve castigado, al menos, desde la última década.

A nivel mundial, las agencias de viajes, además de ser afectadas por las economías locales de cada país, han experimentado problemas económicos globales derivados de ciertas acciones por parte de algunas líneas aéreas y operadores turísticos, quienes han reducido considerablemente su esquema de comisiones. Iniciado en Estados Unidos por algunas líneas aéreas, este proceso de baja de comisiones se ha, prácticamente, generalizado en el mundo afectando fuertemente la economía de las agencias. A todo esto, si sumamos las fuertes crisis económicas por las que atraviesan muchos países de Sudamérica, nos da un resultado poco alentador: una importante baja en la rentabilidad del negocio, el cual se sustenta en base de comisiones por ventas, por ser una actividad no arancelada.

El *marco legal* merece un importante análisis relacionado a aspectos económicos, sobre todo en nuestro país, donde debido a “baches legales” se generan situaciones de injusticia, provocadas de manera unilateral por los actores más fuertes del mercado: líneas aéreas, especialmente.

Muchos de los operadores turísticos y agencias de viajes se han manejado de manera fraudulenta causando graves perjuicios al mercado en general, a sus clientes directos y a la competencia. Si el Estado no optimiza y hace cumplir la normativa vigente, estas situaciones seguirán ocurriendo en perjuicio de todo el mercado del turismo.

Continuemos ahora con una de las variables que ha modificado considerablemente la manera de desempeñarse en el mundo de los negocios en general y en el mercado de las agencias de viajes en particular, debido a que ha traído muchas ventajas pero a su vez muchos perjuicios también. Esta es:

La variable tecnológica.

Si enumeramos la tecnología o herramientas con las que se manejaban las agencias de viajes desde dos o tres décadas hasta la fecha, seguramente nos sorprenderá la cantidad y variedad de avances que han sucedido, y con un ritmo cada vez más acelerado. Si analizamos treinta años hacia atrás notaremos que las agencias de viajes manejaban en forma telefónica sus reservas aéreas, emitían manualmente los boletos, se contactaban con operadores y hoteles del mundo a través del télex. Con la llegada del Fax, las comunicaciones fueron abaratándose, haciéndose más ágiles y cada uno podía acceder con mayor facilidad a tener un equipo de fax en su oficina. Las computadoras personales, fueron mejorando la forma de trabajar, ordenaron y simplificaron gran cantidad de tareas que hasta el momento se habían realizado manualmente. Las agencias comenzaron a incorporar así nuevos equipos, cada vez más completos. Comenzó a generalizarse el uso de sistemas de distribución global, llamados sistemas centralizados de reservas, en los cuales las diferentes líneas aéreas ponen a la venta sus plazas aéreas, para que el agente de viajes efectúe sus reservas de manera directa, sin tener que contactarse en cada caso con cada línea aérea.

Más tarde, surgió la posibilidad de emitir automáticamente los boletos aéreos incorporando una impresora exclusiva para tal función. Finalmente Internet y el correo electrónico terminaron de democratizar y abaratar notablemente las comunicaciones, un rubro de altos costos en nuestro sector. Así el contacto entre líneas aéreas, operadores mayoristas, hoteles y con los clientes se realiza con costos casi nulos por medio del correo electrónico, llevando instantáneamente la información al destinatario.

Internet, a nuestro sector, produjo efectos positivos dado que le abrió muchas puertas para mejorar la calidad del servicio al cliente accediendo a información que hasta ese momento era inaccesible o de difícil obtención: hoy se obtienen, en cuestión de segundos, datos, descripción de lugares, imágenes y folletos de hoteles, mapas, etc. que antes era de difícil obtención. Los tiempos de procesamiento de reservas por parte de los prestadores turísticos han disminuido notablemente, las reservas que demoraban antes setenta y dos (72) o más horas, hoy llevan un tiempo máximo de entre veinticuatro (24) a cuarenta y ocho (48) horas. Algunos agentes de viajes, ven a estos últimos avances como una amenaza contra su propia supervivencia, ya que para ellos Internet es una competencia desleal, que en muchos casos reemplaza su labor, debido a que el cliente saltea un eslabón de la cadena de comercialización y compra los servicios de manera directa.

Otros, entre los que me incluyo, sostenemos que queda en nosotros sacar provecho de las nuevas fuentes de información que brinda la tecnología, incorporándola a nuestros conocimientos y entregando al cliente un Fuerte Valor Agregado, superior al que obtendría simplemente de Internet o del contacto directo con un prestador turístico. El cliente podrá reservar sus vuelos entrando a la página Web de una línea aérea, o reservar un hotel de manera directa, pero quizás desconozca detalles que sólo su agente de viajes sabría brindarle. Es probable, que por su experiencia, el agente de viajes consiga mejores conexiones aéreas, promociones tentadoras y de calidad, advierta sobre ciertas trabas migratorias que imponen determinados países para el ingreso de turistas, aconseje sobre vacunas que es conveniente aplicarse antes de viajar a algunos países, etc.

El Profesional en turismo defenderá los derechos de sus clientes, en caso de existir dificultades o incumplimientos, mientras que el cliente se encontrará sólo ante un reclamo, en caso de manejarse de manera independiente.

Digamos que está en nosotros encontrar el punto justo entre nuestros conocimientos y experiencias y el dominio de la tecnología. Es decir, dominar las mismas y más herramientas a las que puede acceder el cliente por sí solo y demostrarle la importancia de nuestro asesoramiento e intervención en la programación de su viaje.

Pasaremos ahora a analizar las *cuestiones sociales* las que, al igual que en lo económico, dependen de aspectos globales, y están, a su vez, fuertemente vinculadas a cada país en particular.

Así, habrá cuestiones comunes que se manifiesten en el mundo entero, tales como disminución en los periodos vacacionales, búsqueda de destinos no tradicionales por los clientes de mayores ingresos, entre otros.

Otras componentes propias de cada sociedad, llevarán a los clientes a comportarse de una u otra manera. Sabemos que en los países sudamericanos en los últimos años, ha descendido el gasto promedio durante las vacaciones, los gustos se van inclinando por lugares de moda, influidos especialmente por la publicidad y los niveles de precios.

En la Argentina, desde el fin de la convertibilidad, la gente disminuyó sus viajes al exterior, y comenzó a elegir destinos nacionales que hasta el momento no eran tenidos en cuenta más que por minorías o por turistas extranjeros.

Por lo dicho anteriormente, los operadores mayoristas, las líneas aéreas y las agencias de viajes debieron reestructurar sus ofertas, ser flexibles ante una importante crisis y tratar de buscar un nicho de mercado en el cual reposicionarse y sobrevivir, acercándose al máximo a sus objetivos.

De un año a la fecha, se observa una recuperación importante del sector turístico argentino, alentada por mayor estabilidad en lo social, político y económico. La gente va recuperando paulatinamente su nivel habitual de consumo, y por conveniencia en la paridad cambiaria, nuestro país está resultando atractivo para extranjeros, dado que el costo de vida y el nivel de precios les es accesible y conveniente.

Para finalizar este apartado, podríamos concluir afirmando:

No existen variables más importantes que otras, sino que en cada momento y lugar se generan diferentes interrelaciones entre las variables analizadas, donde los protagonismos entre ellas van variando o alternando. Lo importante es no dejar de contemplar ninguna de ellas. En lo personal, creo que cuando los agentes de viajes conocen claramente la situación actual de mercado, tienen claro el futuro deseado y las tendencias o futuros posibles, están en condiciones de conducir sus negocios hacia los objetivos planteados y ubicarse en una posición de ventaja en el mercado.

II. DESARROLLO:

Definición y Características específicas de los servicios turísticos.

El concepto de servicio turístico.

Cada uno de los servicios creados por el hombre para satisfacer sus necesidades tiene características que lo diferencian de otros de su mismo género.

Los servicios turísticos tienen algunas propiedades íntimamente ligadas a ellos:

-Son un medio que permiten alcanzar un fin.

Esto sucede porque aquellas personas que viajan en su tiempo libre, lo hacen para realizar actividades turísticas. No viajan porque deseen subir a un barco, avión, micro o para estar en un hotel, sino para disfrutar lo que el destino elegido les va a ofrecer. Estos servicios cumplen, entonces, con el requisito de facilitar el desplazamiento, alojamiento de los turistas como así también satisfacer otras necesidades de los visitantes.

-Por lo general satisfacen necesidades de carácter transitorio, todo termina cuando el viaje llega a su fin y los turistas regresan a sus ciudades de origen.

-Los servicios turísticos al igual que los del resto del sector terciario, están compuestos por etapas. La suma de las etapas da como resultado un ciclo que debe funcionar adecuadamente, porque una falla en cualquiera de las partes puede influenciar negativamente en la calidad del conjunto.

-La ubicación geográfica de quienes prestan los servicios turísticos tradicionales está fuera de la ciudad o país de residencia de quien contrata el servicio. Esto sucede porque el turista necesita trasladarse para poder disfrutar de los servicios contratados en su viaje. Tomará contacto en su lugar de residencia con la empresa que le vende el viaje, pero los servicios de alojamiento, restauración, serán consumidos fuera del lugar de residencia.

-Los servicios turísticos a diferencia de los servicios en general, se abonan, en la mayoría de las situaciones, por adelantado, es decir, el consumidor paga por adelantado servicios a brindarse a futuro.

-Importancia de coordinación adecuada entre los prestadores turísticos y los proveedores turísticos, para evitar discrepancias entre los servicios que se ofrecieron y vendieron y los que realmente se brindan en destino. Esto se desprende por lo desarrollado líneas arriba: quienes venden el viaje, no son quienes brindarán en el destino elegido los servicios contratados.

Si existe un trabajo conciente y profesional en esta cuestión se evitarán cortocircuitos entre el Mix de oferta (servicios que se ofrecieron en el lugar de origen del turista: transporte, alojamiento, excursiones) y el Mix de servicios (servicios que finalmente son brindados a los turistas una vez que se encuentran en viaje). Digamos que el primer grupo es abstracto, inmaterial y el segundo es material, tangible y concreto. El Mix de servicios debe cumplir con las promesas del Mix de oferta.

Una de las funciones importantes que deben llevar a cabo los profesionales en turismo que conducen las empresas de viajes consiste en desarrollar simultáneamente el *servicio* y el *negocio*.

El servicio y la satisfacción del cliente deben ser el objetivo principal, que debe iniciarse en la gerencia de alto nivel y luego descender al resto de la estructura empresarial.

Existen 4 características principales de los servicios turísticos.

❖ Intangibilidad

Los servicios no pueden verse, sentirse, ni disfrutarse antes de su adquisición, esto los diferencia de los productos tangibles que los consumidores ven, y aprueban antes de su compra.

Para reducir la incertidumbre causada por la intangibilidad de los servicios turísticos los compradores buscan muestras que les otorguen información y confianza sobre el servicio que pretenden comprar o consumir.

Es por lo dicho anteriormente, que determinados aspectos físicos de las agencias de viajes, la imagen positiva que los clientes puedan dar de la misma, se transformarán en atributos de gran importancia a la hora de elegir una empresa turística de confianza.

❖ Inseparabilidad

Los clientes y el personal de las empresas turísticas forman parte del producto. Por ello es muy importante que diferentes detalles sean coordinados a la hora que el cliente entra en contacto con el personal de la empresa.

De esta manera, para lograr el éxito y reconocimiento en la prestación debe tenerse en cuenta la pluralidad de factores que hacen que el servicio se brinde o no de acuerdo a las expectativas del cliente.

❖ Heterogeneidad

Los servicios son muy variables. La calidad de los mismos depende de quién los proporciona, dónde y cuándo se ofrecen.

Debido a que los servicios se producen y consumen en el mismo instante, el control de su calidad presenta cierta dificultad.

❖ Carácter perecedero

Los servicios no pueden almacenarse.

Esta característica afecta principalmente a los prestadores de servicios tales como: Hoteles, líneas aéreas y otras compañías de transporte, dado que si no venden una plaza un día, no pueden recuperar dicha venta en los días consecutivos. Una plaza no vendida, automáticamente se transforma en una pérdida. Las agencias de viajes, si bien pueden ver influida su actividad por esta característica, no lo sufren fuertemente, porque su función es vender los productos de otros prestadores.

Es importante que los graduados en turismo que tienen a cargo la conducción de las empresas de viajes realicen determinadas acciones que contribuyan a mejorar la efectividad del servicio.

- Volver tangibles a los servicios:

La Capacidad, trato y apariencia de los empleados, la presentación, iluminación del local, el material promocional, son todos aspectos que aportan tangibilidad a los servicios.

Los agentes de viajes ayudan a que sus clientes valoren sus servicios antes de que los mismos se brinden a través de determinadas acciones, entre las cuales se resaltan:

Dar información sobre los destinos seleccionados,

Mostrar fotos, ubicación y servicios que brindan los hoteles,

Brindar información sobre el transporte: tipo de servicio: regular o charter, con o sin escalas, reserva anticipada de asientos.

Ofrecer excursiones y actividades que pueden realizarse en el destino seleccionado, entre otros aspectos.

Inscribir en programas de viajeros frecuentes, solicitud de servicios especiales en los aviones: comidas determinadas por prescripción médica, asistencia a personas con alguna incapacidad física, etc.

- Alrededores físicos:

Si los aspectos físicos no se manejan inteligente y adecuadamente pueden causar daños en la imagen de la empresa. Por ello es importante estar pendientes de detalles como:

Tener promociones en cartelera que estén siempre vigentes, y que llamen la atención de los transeúntes.

Dejar carteles o cierta iluminación cuando el negocio está cerrado.

El negocio debe quedar prolijo y ordenado cuando está cerrado, porque si a la vista quedan los escritorios poco prolijos, seguramente causará una imagen negativa en el imaginario de la gente.

- Manejo de los empleados.

Los empleados y el personal que establece contacto directo con los clientes son un valor crucial que influirá fuertemente en el resultado a alcanzar. Para ello es preciso que los departamentos de recursos humanos y de mercadotecnia deben trabajar conjunta y mancomunadamente.

La tarea de concientizar, capacitar y motivar a los empleados para ofrecer un buen servicio al cliente, recibe el nombre de Marketing Interno. Esta estrategia actuará de complemento al marketing tradicional dirigido hacia el mercado externo.

- Manejo del riesgo percibido

Los clientes al comprar un viaje experimentan una cierta incertidumbre por no conocer al producto con antelación. En este caso, dependerá de la capacidad y habilidad del vendedor para demostrarle, a través de determinadas herramientas o elementos que aportan confianza y seguridad, que los servicios se prestarán tal como se espera. En esto juega mucho a favor, las experiencias anteriores del cliente con la empresa, recomendaciones de conocidos que ya han viajado por dicha empresa y confían en que los servicios se prestarán según lo contratado, antecedentes de la agencia de viajes en el mercado turístico. Seguramente una empresa ya posicionada y reconocida en el mercado por su profesionalismo, reducirá la sensación de incertidumbre que el cliente podría sentir al contratar servicios. En esto, las empresas con trayectoria están en situación de ventaja respecto a aquellas que recién comienzan a desempeñarse y cuyos vendedores no dominan las herramientas de ventas.

- Manejo de la consistencia

Este es un factor de importancia. La consistencia determina que los clientes reciban el servicio esperado sin que existan sorpresas desagradables.

Para ello es preciso que existan en la empresa políticas y normas de procedimiento claras para con la atención al cliente.

El profesional a cargo de la dirección de la agencia de viajes, debe preocuparse por que se le dé al cliente la información adecuada, que se cumpla con lo contratado para que el cliente quede satisfecho. Para alcanzar un alto grado de consistencia, es importante que desde quien atiende un llamado telefónico, hasta quien trate con el cliente y concreta una venta, atienda amable y eficientemente al cliente.

Todas estas medidas, deben ser proyectadas desde la gerencia de las organizaciones, pero deben ser de aplicación generalizada en la totalidad de las estructuras de las mismas. Si no es general, los resultados no serán los mismos.

Descripción Del Mercado Turístico En General Y Sus Componentes

En este apartado definiremos el microambiente de una empresa turística, así como también las fuerzas cercanas a las mismas que afectan su capacidad para satisfacer a los clientes.

El microambiente contiene a los siguientes componentes:

Empresas

Proveedores y prestadores de servicios turísticos.

Clientes

Público en general.

Este microambiente forma parte de un contexto más amplio: el macroambiente constituido por influencias mayores como los ambientes competitivo, económico, demográfico, natural, tecnológico, político y cultural. Veremos como estas fuerzas pueden afectar a las empresas y a su vez, como estas últimas afectan también a cada uno de estos ambientes.

Por lo mencionado anteriormente, el ambiente de mercado de las agencias de viajes, se conforma por un micro y por un macroambiente.

Comenzaremos a detallar cada componente del microambiente para entender su dinámica.

Empresa:

Es importante que exista un trabajo y esfuerzo mancomunado de la alta gerencia y los diferentes departamentos para lograr el éxito y alcanzar los objetivos planeados.

Proveedores o prestadores turísticos:

Estos están conformados por hoteles, rentadoras de autos, líneas aéreas, operadores mayoristas y de turismo receptivo, compañías de cruceros, compañías aseguradoras de viajeros, entre otras que permiten a las agencias de viajes ofrecer a sus clientes los productos y servicios que ellas brindan.

Alguna dificultad o anomalía en la prestación de los servicios por parte de los proveedores o prestadores, afecta directamente la labor de las agencias de viajes.

Intermediarios de Mercado:

Son empresas que ayudan a las agencias de viajes minoristas a contratar ciertos productos turísticos. En la mayoría de los casos operan como canales de distribución entre los hoteles, rentadoras de autos, operadores receptivos y las agencias de viajes.

A través de ellos los agentes de viajes contratan ciertos productos y servicios a precios competitivos y de manera más conveniente, que si debieran contactarse individualmente con cada prestador.

En el ambiente turístico, según el tamaño y función de la empresa de viajes en cuestión, recurrirá o no a operadores mayoristas que comercializan sus propios paquetes a precios competitivos.

Habrán empresas pequeñas que por los montos reducidos de sus ventas no podrán alcanzar las mismas condiciones de compra, pago y tarifas confidenciales que otras de tamaño y nivel de ventas superiores. De esta manera, muchas agencias de viajes no necesitan recurrir en todos los casos a intermediarios sino que se relacionan directamente con los prestadores turísticos. Otras, en cambio, la mayor parte de sus ventas las concretan a través de operadores mayoristas.

La empresa y sus proveedores, intermediarios de mercado, clientes y público en general operan en un macroambiente que ofrece oportunidades y amenazas.

Competidores:

Todas las agencias de viajes deben enfrentarse a otras que actúan como competencia directa, ya que ofrecen al mercado similares productos y servicios.

Para alcanzar el éxito cada empresa debe plantearse:

-Satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor de lo que lo hacen los competidores.

Las grandes agencias de viajes con posiciones dominantes pueden utilizar ciertas estrategias que están vedadas a las más pequeñas y estas últimas también, aplicar ciertas estrategias que por diferentes razones las de mayor tamaño no pueden.

Así cada una deberá encontrar el juego de estrategias más adecuado a su tamaño y estructura, de manera de estar en posición de ventaja con respecto a su competencia.

Las Agencias de Viajes

En el sector turístico existen empresas que actúan como intermediarias entre los prestadores de servicios turísticos (hoteles, líneas aéreas y otras empresas de transporte) y el cliente o turista consumidor de dichos servicios, las mismas son las agencias de viajes y turismo.

El origen de las agencias de viajes se remonta al siglo XIX, cuando Thomas Cook proyectó un viaje de manera profesional, que se lo denominó viaje todo incluido. Es decir ofreció un servicio que incluía alojamiento y transporte, entre otros servicios.

Analicemos algunas definiciones de las agencias de viajes.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), existe una definición legal de las agencias de viajes:

“Tienen la consideración de agencias de viajes las empresas constituidas en forma de sociedad comercial, anónima o limitada que, en posesión del título-licencia correspondiente, se dedican profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos, pudiendo utilizar los medios propios en la prestación de los mismos”.

De acuerdo a esta definición las agencias poseen las siguientes funciones:

- Confeccionar paquetes turísticos con servicios que son contratados a otras empresas (de alojamiento, transporte), pudiendo ser ellas mismas, en algunos casos, propietaria de hoteles, o algún medio de transporte.
- Al ser intermediarios entre los clientes y los prestadores, cumplen una función de distribución cuando comercializan los productos turísticos.
- Cumplen con funciones de gestión interna, como son actividades contables y administrativas, comunes a cualquier otra actividad económica.

Una empresa de viajes, según el mercado meta al cual ofrezca sus productos y servicios, podrá ser:

Mayorista: Aquellas que elaboran sus propios paquetes para venderlos a otras agencias de viajes minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos al consumidor final.

Minorista: Aquellas agencias que comercializan al consumidor final los productos ofrecidos por las agencias mayoristas, o bien arman sus propios paquetes para ofrecerlos a sus clientes. No están habilitadas para ofrecer sus productos a otras agencias de viajes.

Mayorista-minorista: Aquellas que están habilitadas para desarrollar tareas de los dos grupos precedentes.

Otro criterio de clasificación es el que contempla el tipo de turismo en que se especializa, detectando:

-Agencias de viajes Emisoras: se encargan de vender paquetes para que sus clientes se desplacen desde su lugar de residencia hacia otras zonas geográficas diferentes a aquellas donde se ubica la agencia que vende el paquete y donde residen los turistas.

-Agencias de viajes receptoras: se ocupan de recepcionar y atender, en destino, a los turistas, enviados por otras agencias de viajes situadas en diferentes puntos geográficos, o que tomaron contacto directo con ellas. Sus tareas consisten principalmente en brindar: traslados, alojamiento, excursiones en el destino en el cual se encuentran.

-Agencias emisoras-receptoras: se ocupan de prestar simultáneamente las funciones de las dos categorías anteriores.

Con las categorías desarrolladas hasta el momento, quedan fuera otras tipologías de agencias de viajes, que han surgido en los últimos años. Las mismas son:

-Agencias de viajes especializadas: son aquellas que se abocan a la atención de un determinado segmento de mercado.

-Agencias de viajes virtuales: son quienes ofertan y venden sus servicios y productos a través de Internet. Hoy cualquier agencia de viajes, puede acceder a tener su página Web, ofreciendo a su cartera de clientes la posibilidad de contratar sus servicios por dicho medio.

-Agencias de viajes In Plant: actúan como sucursales pequeñas de agencias de viajes que se instalan en empresas grandes, cuyo personal requiere permanentemente de los servicios de una agencia de viajes. Funciona exclusivamente para atender al personal de la empresa donde se localiza. Se encarga de organizar y vender los viajes de los empleados y ejecutivos. En la Argentina, esta modalidad, se ve sólo en Capital Federal, donde se radican la mayoría de las grandes empresas.

Funciones de las Agencias de Viajes.

Entre las principales funciones desempeñadas por los agentes de viajes se encuentran:

El *asesoramiento*, la *mediación* en la contratación de servicios turísticos, en la organización y *planificación de itinerarios*, entre otras.

El *armado y programación* de todos los servicios turísticos que solicita el cliente, sean estos paquetes ya armados o armado a la medida de los deseos de los clientes.

La *intermediación en la gestión de reservas* de diferentes de productos y servicios turísticos, los mismos pueden estar formando parte de un paquete turístico o ser adquiridos individualmente

Lo importante es dejar en claro que las agencias al intermediar en la reserva, por el momento, no encarecen el precio de venta al cliente final, porque reciben de los prestadores u operadores mayoristas una comisión por su gestión. Si la tendencia de comisión cero se hiciera realidad, las agencias deberán cobrar un adicional por su gestión

Pasaremos ahora a estudiar la estructura interna de una agencia de viajes.

Al analizar la estructura de una empresa de viajes, podemos detectar las áreas clave que hacen al funcionamiento del negocio.

Departamento de Ventas: es el área que toma contacto directo con el cliente cuando le ofrece y arma un viaje. Esta sección es la que recepciona, asesora al cliente, concreta la venta de los servicios turísticos, emite la documentación de viaje para cliente, y, en ciertos casos puede ocuparse de la facturación y cobro. Esto último dependerá del tamaño de la organización.

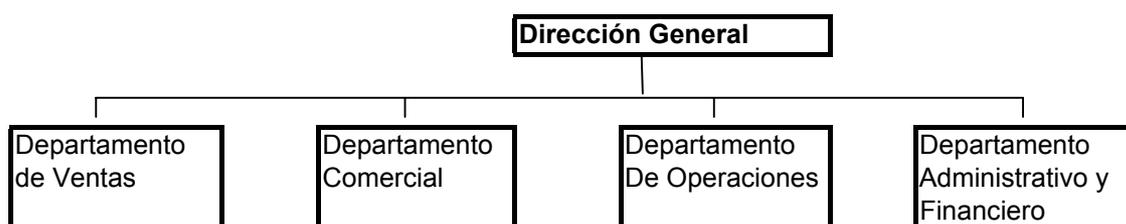
Departamento comercial: tiene por actividad principal la investigación de mercados, promoción de la agencia y las relaciones públicas, manejo de la publicidad que la agencia encare en los diversos medios de comunicación, la formación de los vendedores en lo concerniente a técnicas de marketing. Si la agencia de viajes es muy pequeña, quizás no posea un departamento comercial, pero sí dicha función deberá ser desempeñada por el gerente o propietario. Si la agencia es de mediano o gran tamaño, contará con un área comercial, con gente trabajando exclusivamente en dicha función.

Departamento administrativo y financiero: que tiene a su cargo el control administrativo y económico de la agencia y, en muchos casos, también el manejo del personal.

Entre las tareas más relevantes controla los ingresos y egresos del negocio, elabora presupuestos, liquidaciones fiscales, gestión de créditos, organiza el funcionamiento interno de la empresa controlando y conduciendo al personal, etc.

Departamento de operaciones: es el que confecciona paquetes turísticos, se encarga de gestionar las tarifas convenio con los hoteles, operadores mayoristas y otros prestadores turísticos. Este departamento generalmente está presente en las empresas de mediano o mayor tamaño y en especial en aquellas mayoristas, mayoristas-minoristas.

El organigrama resultante podría ser el siguiente:



Cada empresa de viajes, adaptará el organigrama a su propia realidad, a su actividad principal y a su propio tamaño.

Otro aspecto importante es el de la elección del lugar físico donde funcionará la empresa. Las agencias de viajes mayoristas, no tienen demasiadas consideraciones a tener en cuenta al elegir su localización, dado que sus clientes son las agencias de viajes y ya saben dónde operan y cómo contactarse con las mismas.

Las agencias de viajes minoristas, en cambio, otorgan gran importancias a la selección de la mejor ubicación para su/s local/es. Deben ubicarse en zonas comerciales, con importante tránsito de personas. Es decir deben estar a la vista y a mano de los clientes potenciales.

Con los aspectos desarrollados en este apartado, se han intentado definir las funciones, estructura y forma de trabajo de una agencia de viajes. Con esta información, estamos en condiciones de pasar a temas referidos al contexto donde las mismas se desempeñan, las necesidades que las mismas tienen, los problemas a los que se enfrentan, el presente y futuros posibles.

Definición Del Mercado Propio De Las Agencias De Viajes.

Este es un aspecto de alta importancia para que las empresas apliquen medidas de planificación y gerenciamiento adecuadas.

El término mercado ha ido variando con el paso del tiempo adaptándose a los cambios en la manera de comercializar los productos y servicios. Así, hace cierto tiempo el mercado era considerado el lugar físico de encuentro entre la oferta y la demanda para intercambiar bienes y servicios. Dicho intercambio comenzó realizándose en plazas comerciales, luego en áreas comerciales y hoy muchas de ellas ya hasta se realizan por Internet sin que haya un encuentro físico entre compradores y vendedores.

Mercado: se denomina a los compradores reales o potenciales de un determinado servicio o bien.

La Industria turística: es el conjunto de vendedores de servicios turísticos.

El tamaño del mercado dependerá de la cantidad de compradores que podrían existir para una oferta particular de mercado.

Una de las tareas principales que preocupan a los empresarios del sector es poder localizar cuál y dónde está el mercado que consumirá los productos y servicios que ellos comercializan.

El punto de partida de todo análisis es un mercado total e indiscriminado, donde cada consumidor, sea éste real o potencial, representa una parte de ese mercado.

Sin embargo, todas las personas poseen necesidades y deseos diferentes, y esto genera mercados de variados tipos hacia los cuales pueden dirigirse los esfuerzos de comercialización. Por ellos es que el mercado total de consumidores puede fraccionarse en porciones menores de acuerdo con determinadas características. Esta clasificación recibe el nombre de segmentación de mercado.

Entre algunos de los principales criterios que se utilizan para segmentar un mercado, vamos a destacar:

❖ Segmentación por Edades:

Generalmente se toma un parámetro establecido, aunque a cada actividad económica puede servirle mejor un rango de edades más amplio que a otras. Lo importante es determinar que entre los diferentes rangos existen diferencias de comportamiento.

De acuerdo al público al que se desee llegar, se implementarán distintas acciones de mercadeo.

❖ Segmentación por niveles socioeconómicos y por ingresos:

Dentro de este criterio encontraremos estratos de consumidores con elevados, medios y bajos ingresos y/o poder adquisitivo. Esto será de gran importancia a la hora de evaluar y decidir pautas publicitarias y de llegar a esos clientes meta.

❖ Segmentación por sexo y estado civil:

Si las mujeres y hombres son solteros, casadas, divorciados, separados puede llegar a tener importancia para la comercialización de determinados productos. Por lo general, este criterio de segmentación no tiene una amplia aplicación, dado que sólo aporta beneficios para casos particulares, donde se apunta a un perfil muy específico. Ej.: Grupos de solos y solas, turismo homosexual, etc.

❖ Segmentación por zona geográfica:

El hecho de apuntar a un público urbano o rural, de grandes centros emisores, ciudades de medianas dimensiones o de pequeños asentamientos requerirá diferentes esfuerzos en la comercialización de los productos o servicios en cuestión.

❖ Segmentación por las necesidades y preferencias de los consumidores:

Las agencias de viajes deberán contemplar con mucho cuidado este aspecto, debido que en las motivaciones y necesidades del cliente están los indicios de los productos, actividades o servicios que deberán ofrecerse. Así estarán quienes viajen por negocios, por familia, por placer, para realizar actividades de aventura o deportivas, asistentes a congresos, entre otros. Cada uno de ellos necesitará una atención determinada por parte de los prestadores turísticos. Estará en la habilidad del profesional en turismo, el poder detectar esas necesidades y preferencias para ofrecer la alternativa adecuada y esperada por cada cliente. Esto en la actualidad, puede ser destacado como un punto débil de muchas empresas, que venden productos de moda, sin indagar si el producto ofrecido es lo que realmente el cliente espera y desea contratar.

Por lo dicho hasta aquí, la importancia de la segmentación del mercado radica en que no todos los clientes deben ser tratados por igual. Cada grupo de clientes posee características especiales que deberán ser tenidas en cuenta.

Existen ciertas características que deben cumplirse:

- El segmento a considerar debe ser *mensurable*, es decir, debe poder cuantificarse el número de compradores que integran cada segmento.
- El segmento debe ser *accesible*, de manera que no deben existir barreras de acceso a ese cliente meta.
- Debe poder establecerse la *magnitud* del segmento, es decir su amplitud y poder adquisitivo que justifique las acciones de mercadeo.

Pasaremos ahora a la siguiente etapa, que consiste en la elección del segmento al que la empresa decide orientarse:

Elección del segmento de mercado.

Una vez definidos los conceptos básicos de la segmentación, sí podremos analizar los aspectos específicos que una agencia de viajes considera al inclinarse a decidir la selección de una, varias o ninguna porción de mercado en especial.

La primera variable a tener en cuenta es el tamaño de la agencia. Una agencia de viajes de pequeña estructura podrá incursionar en segmentos limitados en cuanto a su dimensión y localización geográfica. Esto sucede debido a que una pequeña agencia de viajes difícilmente posea sucursales en diferentes puntos, de manera que su mercado se restringe al barrio o zona de influencia donde opera, a los contactos personales de sus miembros, y a los limitados recursos financieros que estén disponibles para emprender campañas de promoción y publicidad de su actividad.

Cuando el tamaño de la empresa de viajes aumenta, las posibilidades de acceso a segmentos mayores de mercado también se incrementan. Se pueden incorporar vendedores propios, más de una sucursal, mayores recursos financieros para emprender campañas publicitarias y planes más ambiciosos para el negocio. Si a la empresa de gran tamaño, se la vuelve más compleja en su estructura, podremos estar en presencia de un operador mayorista, con posibilidad de contar con varias sucursales o franquicias, con capacidad para atender a segmentos de mercado específicos, con departamentos de atención telefónica, departamento de atención a clientes corporativos, venta por Internet, etc. Con ésta última estructura, la empresa está en condiciones de atender a varios segmentos de mercado, porque su estructura está preparada para eso y su personal también.

Además del tamaño de la empresa, no debemos descuidar algo importante también: la especialización y la experiencia de la agencia en cuanto a la prestación de servicios destinados a segmentos específicos. Se determinarán entonces, “nichos de mercado” a los cuales se les pueda ofrecer una dedicación especial o casi exclusiva. La pequeña empresa de viajes podría decidir dedicarse con exclusividad, por ejemplo, a turismo de aventura, siempre y cuando conozca el perfil y las características de los consumidores que componen ese grupo. Y que estos a su vez sean capaces de cubrir su capacidad de oferta.

Afortunadamente la actividad turística es muy amplia y permite a los prestadores turísticos elegir entre una variada gama de posibilidades de especialización, y así encontrar un mercado meta al cual ofrecer sus servicios.

Debido al complejo ambiente en el que se desempeñan las agencias de viajes, y a la fuerte competencia que existe en el sector, cada día es más necesaria la búsqueda de nuevos segmentos de mercado y el diseño de productos y servicios de alta calidad, a precios accesibles.

Cuando la especialización es realizada correctamente, detecta las acciones específicas que deberán llevarse a cabo para satisfacer las expectativas del segmento que se pretende cubrir. Si por el contrario, las empresas se dirigen al mercado en su totalidad, tratando de captar a todos los grupos de clientes, quizás en ciertos casos se descuiden ciertos tipos o perfiles de clientes. Pero esto dependerá mucho, como se ha dicho, del tamaño de la empresa y el tamaño de la ciudad donde la misma se desenvuelve, debido a que en las pequeñas ciudades, probablemente no sea un buen negocio hacer una fina segmentación de mercado, porque seguramente los clientes reales no cubran los costos de operación de la agencia y la misma no sea rentable. En las grandes ciudades las empresas poseen un amplio mercado que les permite especializarse, de esta manera es que sirviendo a uno o pocos segmentos, pueden funcionar y ser rentables. Podemos concluir confirmando que no existen reglas generales para realizar una correcta segmentación, puesto que la realidad de cada empresa es diferente y debe ser tenida en cuenta. Debe propiciarse una segmentación a escala propia.

Tratemos de analizar el Mercado de una agencia de viajes minorista, que funciona en una ciudad argentina de unos cien mil habitantes.

En primer término, quien esté a cargo de la conducción de la misma, deberá estimar la cantidad de clientes que podrían tener un *interés potencial* en contratar alguna de las propuestas que la empresa ofrece. Estos clientes conformarán el *Mercado potencial*. Ahora no todo cliente potencial, se transformará en cliente real de la empresa. Para poder hacerlo, dicho cliente potencial necesita contar con ingresos suficientes para adquirir el producto deseado. Por lo dicho anteriormente queda demostrado que el tamaño del mercado depende tanto del interés como del poder adquisitivo de la gente.

A continuación trataremos de describir la situación actual por las que atraviesa el mercado de las agencias de viajes.

Las agencias de viajes en todo el mundo, están atravesando una fuerte crisis de rentabilidad debido a diversos factores, entre los que se destacan:

La proliferación de intermediarias y la feroz competencia, hasta desleal en muchos casos; las exigencias cada vez mayores de los clientes que presionan por mejores y más completos servicios a un menor precio; la pérdida de clientes por efectos de venta directa por parte de ciertos proveedores o prestadores de servicios, que tienen por meta eliminar los eslabones de la cadena de comercialización; y también la baja en las comisiones por parte de las líneas aéreas, como también de algunos operadores mayoristas.

Las agencias de viajes de Sudamérica, a pesar de haber presenciado con antelación “la guerra de comisiones” librada entre agencias y aerolíneas en Estados Unidos y luego en Europa, no le prestaron la importancia que el caso merecía, quizás convencidas de que tal situación, no llegaría nunca a afectarlas. Pero el fenómeno que se producía en el mundo, pronto llegaría a América del Sur, siendo las primeras repercusiones en

Argentina, donde se desató una fuerte lucha entre las agencias de viajes y algunas líneas aéreas, que imitaron las medidas de sus pares estadounidenses y europeas, hasta que esta situación fue, paulatinamente, extendiéndose al resto de Sudamérica. En los países donde ocurrió el fenómeno, los organismos que representan y defienden los derechos de las agencias de viajes han emprendido acciones legales tendientes a recuperar la situación pasada, aunque esto parece difícil de lograr.

Es importante que estas batallas libradas en contra de las bajas en las comisiones continúen. También es vital un aggiornamiento en los conocimientos del personal, antes que la baja en las comisiones logre afianzarse.

Los cambios que necesariamente han de suceder en las empresas turísticas, deben ser estructurales, comenzando por la gestión, la especialización del personal, pasando por la ineludible tecnificación de la empresa, dado que ninguna de las áreas operativas puede desactualizarse. También, comienza a vislumbrarse la posibilidad del cobro de honorarios de la agencia por servicios prestados.

Esta idea de cobrar honorarios, se gestó en Estados Unidos, por ser el primer país donde las líneas aéreas iniciaron el proceso de baja de las comisiones percibidas por las agencias de viajes. Luego se extendió la polémica hacia Europa y finalmente al resto del mundo. Por las tendencias mundiales a la generalización de la baja en las comisiones, los agentes de viajes, tal vez, comiencen a cobrar por los servicios prestados, tal como lo hacen otras profesiones. Pero esta medida deberá realizarse con el consenso de todos los miembros del sector, para mantener la salud del sistema, ya que de no extenderse a todas las agencias, se generará una competencia desleal entre ellas. Este es un tema que desata fuertes interrogantes, porque en el mercado de los viajes, cada empresa tratará de cobrar algo menos al cliente para captar más ventas.

Los montos a cobrar en concepto de honorarios no deberán ser desmedidos ni impuestos de un día para otro, sino con valores moderados y de manera gradual, muy a tono con cada servicio que se preste, procurando siempre que el cliente valore el trabajo del profesional en turismo y esté dispuesto a abonar por el servicio prestado.

Seguramente, transcurrirá un tiempo hasta que los miembros del sector lleguen a un acuerdo sobre esta cuestión, pero es importante que al menos se trate, no de manera aislada, sino formando parte de un conjunto de medidas tendientes a recuperar y mantener la rentabilidad del sector turístico y la permanencia de la figura o rol del agente de viajes hacia el futuro.

Importancia De La Capacitación y Conocimientos De Quienes Conducen Las Empresas De Viajes

La capacitación es cada vez más necesaria e imprescindible. El aprendizaje se relaciona en forma directa con los permanentes cambios en los mercados y en la sociedad.

La educación es una inversión para el presente y el futuro. La idea acerca de la importancia de la capacitación es generalizada. Así lo expresan escritores de gran experiencia como: Peter Drucker quien sostiene que “toda organización puede competir por su recurso más esencial: el conocimiento calificado de su gente”. También se expresa sobre la cuestión Chiavenato: “las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. El personal presenta una increíble aptitud para desarrollar nuevas habilidades y modificar aptitudes y comportamientos”.

La premisa sería entonces, resolver la difícil incógnita que versa sobre los métodos más adecuados para lograr la actualización y enseñanza de los conocimientos útiles y necesarios para alcanzar los fines expresados.

En los últimos años hubo un significativo cambio en la manera de considerar la competitividad. Mientras que antaño la ventaja estratégica de las empresas se basaba en tecnología exclusiva o en productos destacados, hoy está cada vez más vinculada a la calidad de la gente que trabaja en las empresas y a su experiencia para aprovechar las pequeñas ventajas. Puede decirse así, que se generó un cambio de actitud y de énfasis por parte de las empresas en el desarrollo profesional. Así, es cada vez más compartida la idea que el desarrollo de los recursos humanos es parte esencial de la estrategia de toda organización.

A medida que se aceleran y acentúan los procesos de cambio surge la necesidad de desarrollar nuevos conocimientos de tipo adaptativo o proactivo, siendo los primeros los que conllevan a la adecuación a nuevos entornos, y los últimos se refieren al aprendizaje necesario para producir otros cambios y anticiparse al futuro.

En la era actual dominada por el conocimiento, sin formación ni actualización profesional constante, se dificulta la detección de oportunidades de negocios y la resolución de problemas cotidianos. La clave estará, entonces, en el deseo de aprender y adaptarse, y descubrir la posibilidad permanente de cambio.

Por ello la capacitación debe ser vista como una herramienta elemental de decisión y acción.

La capacitación podría ser definida como la actividad educativa y de formación que permite desarrollar las aptitudes, capacidades y habilidades del personal para alcanzar el mayor profesionalismo y excelencia en la prestación del servicio.

Partir de una postura abierta para aprovechar todas las maneras de capacitar y capacitarse, es una buena manera de adaptación al complejo medio en el que todos nos desempeñamos.

En el mercado que nos ocupa, se debe generar una transformación de las agencias de viajes en organizaciones del aprendizaje, donde al entrenamiento tradicional se lo complementa con otros programas de capacitación. Para ello los empleados deberán ser estimulados para que conozcan la agencia de viajes en toda su estructura y dimensión, aprendan generalidades, directrices y conductas de la industria turística, asimilen las tecnologías emergentes, puedan resolver problemas y manejar correctamente las habilidades que el sistema requiere.

El aprendizaje en las empresas debe:

- Encararse tanto hacia adentro como hacia afuera, dado que trata de optimizar los instrumentos con que la compañía enfrenta los problemas.
- Ser un proceso deliberado y planificado, porque para lograr la efectividad, el mismo requiere un equilibrio entre el descubrimiento y la adaptación. El aprendizaje organizacional es más efectivo cuando se da como una serie de actividades planificadas, y cuando buscando nuevos incentivos y formas de maximizar el valor, se logra "hacer mejor lo que se hace bien".

Por qué la capacitación debe comenzar por los propietarios o gerentes?

En el ámbito de las Pymes turísticas el problema de la escasa idoneidad afecta, en muchos casos, tanto a propietarios como a empleados, pero cualquier programa de capacitación debe comenzar capacitando a la cúspide de la pirámide organizacional. Los propietarios o gerentes deben cumplir con ciertas funciones, debido a que son los principales responsables de la administración de las empresas.

Es importante dejar en claro, que quienes conducen las empresas turísticas, no pueden ni deben realizar la totalidad de las tareas que se llevan a cabo en las mismas, sino que deben conocer la esencia de las habilidades y conocimientos mínimos que sus empleados dominan para desempeñarse correctamente en cada puesto de trabajo. Es decir, tienen que adquirir la información que los habilite para delegar en otros miembros del equipo de trabajo la carga de ejecutar sus directivas respecto a:

-La Conducción del negocio: asumiendo su responsabilidad, debe arbitrar los medios para que el equipo de trabajo tenga en claro cuál es el objetivo técnico del negocio, dado que el económico es por todos conocido: ganar dinero; lo importante es establecer las vías éticas para llevarlo a cabo.

-Distribución de tareas: el gerente es quien tiene a cargo la elaboración del manual de requerimientos y funciones de cada puesto de trabajo de las empresas de viajes.

-Cumplimiento de tareas: pasada la etapa anterior, el gerente tendrá como tarea el supervisar si sus empleados han cumplido con su trabajo. Será la etapa de corrección de errores y comportamientos equivocados.

-Marcha del negocio: debe recolectar, sintetizar y exponer en las reuniones a su equipo de trabajo las impresiones y comentarios del personal de la empresa sobre la marcha del negocio en cuanto a la calidad del servicio, el nivel de satisfacción de los clientes, las carencias y falencias por ellos detectadas, qué debería hacerse, según los empleados, para mejorar día a día. Debe generar el compromiso de participación de todos los niveles.

-Imagen del negocio: es la figura más destacada de la empresa, y debe afirmarla al participar en las cámaras de comercio y asociaciones de turismo. En la propia empresa difundirá, también, la imagen deseada de negocio.

-Relaciones públicas: el ejecutivo deberá hacerse cargo y llevar adelante las relaciones públicas de la empresa, tanto dentro como hacia fuera de la misma.

-Registro de quejas: deberá propiciar que los usuarios o clientes sepan de la existencia de un libro de quejas, al cual se le presta la debida atención en pos de la mejora en las prestaciones. En la práctica las agencias de viajes, carecen de este medio de reclamo para que los clientes efectúen sus quejas. Lo que sí realizan es la mediación ante reclamos a líneas aéreas, hoteles, por fallas en el servicio.

-Satisfacción del usuario: el nivel de satisfacción de los clientes debe ser investigado permanentemente para detectar a tiempo los desvíos e iniciar las acciones correctivas que se consideren adecuadas.

-Conocimiento de la competencia: los gerentes deben estar capacitados para analizar a sus competidores. Esto es imprescindible para salir del campo de la ignorancia en el que se desempeñan buena parte de las agencias de viajes respecto del medio en el que se desarrollan sus actividades.

Para poder implementar estas nueve funciones, es preciso que los propietarios o gerentes de pequeñas y grandes empresas turísticas desarrollen las siguientes virtudes:

- Entender que toda empresa, independientemente de su tamaño, debe funcionar como organización formal, cuya razón de ser es la producción de ciertos bienes o servicios. Debe existir un objetivo, y a su vez el mismo difundirse a todos los miembros de la empresa.
- Asumir que el éxito de toda empresa depende de la adecuación del esquema funcional a su especialidad y tamaño.
- Acertar en la definición del standard de calidad, que la empresa está en condiciones de desarrollar en función de sus capacidades reales.
- Propiciar que se conozcan y compartan plenamente las normas para encaminar la prestación de servicios hacia las metas planteadas.

- Fomentar entre el personal las ventajas del trabajo en equipo, dando el ejemplo al actuar como uno más, sin por eso perder la autoridad.
- Implantar órdenes que permitan a sus subordinados conocer y comprender los porqués de las mismas, que figuran en el manual de operaciones.

Entre las formas más destacadas de capacitación, los agentes de viajes que están al frente del negocio pueden optar entre alguna o varias de las siguientes:

Cursos presenciales
Educación a distancia
Enseñanza virtual
Seminarios internos en la empresa
Charlas y consejos de consultores
Lectura de revistas y publicaciones especializadas
Viajes de familiarización, asistencia a congresos, conferencias

Una de las dificultades habituales a las que se enfrentan los agentes de viajes es la de poder seleccionar el/los tipo/s de capacitación que se requiere para cada empresa u organización turística, teniendo en cuenta su tamaño, necesidades y tipo de servicios que prestan.

Los mercados exigen mayor experiencia, flexibilidad para la toma de decisiones, capacidad de percepción, análisis de respuesta inmediata, liderazgo organizacional y buen manejo de los recursos humanos y tecnológicos. De este modo, gran parte de los responsables y gerentes de agencias de viajes consideran conveniente mejorar la formación mediante la realización de la carrera de turismo, un pos grado o maestría en administración, comercialización, o dirección de empresas turísticas o también adherir a las positivas propuestas de capacitación profesional que faciliten la revisión y adecuación de la misión del negocio y el aprendizaje de las herramientas de marketing turístico y del desarrollo de productos y servicios diferenciales y competitivos. No deben dejarse de contemplar otras herramientas importantes, tales como: comunicación productiva derivada del uso del correo electrónico, aprovechamiento de las nuevas tecnologías, planificación y gestión estratégicas, creatividad en cuestiones turísticas, formulación y evaluación de proyectos turísticos y calidad y servicio al cliente.

Cada empresa turística deberá evaluar y luego seleccionar aquellas técnicas de capacitación más adecuadas a sus estructuras, tamaños, actividad principal (emisiva o receptiva, o un mix de ambas) y posibilidades de costeo de las mismas. Con esto se pretende demostrar que una empresa turística, cuya principal actividad es el turismo receptivo, seguramente deberá ponderar técnicas de capacitación muy diferentes a las utilizadas por las empresas que se dedican, en especial, al turismo emisivo.

En los últimos dos años, la educación a distancia ha crecido notablemente, especialmente por el avance e impacto de Internet en el trabajo y en la vida cotidiana. A

Monografía de Graduación: El Rol del Profesional en Turismo en las Agencias de Viajes.

Alumno: Cecilia Slemenzon Rojo

pesar del incremento de la capacitación a distancia, debe destacarse que la misma ofrece elementos tanto positivos como negativos a la hora de su utilización.

Ventajas de la capacitación virtual

- Ausencia de la necesidad de reunir a alumnos y docentes en un mismo lugar físico.
- Flexibilidad de tiempo, que permite el acceso desde el trabajo, hogar, cybercafé.
- Acceso más democrático, en lo que a recursos se refiere.
- Ausencia de necesidad de gastos en desplazamiento, alojamiento.
- Posibilidad de manejo del tiempo personal, dado que la capacitación puede ser interrumpida según las necesidades y ritmos de cada persona.

Desventajas de la capacitación virtual:

- Mayor demanda de tiempo frente a una computadora.
- Falta de dinámica grupal, que impide el enriquecimiento que surge como resultado de la participación activa.
- Menor cantidad de respuestas creativas que surgirían como producto de la confrontación productiva entre compañeros de curso.

Las agencias de viajes no poseen grandes activos en maquinarias, instalaciones y bienes de capital. Las personas comprometidas con la visión empresarial de la agencia, sus conocimientos y habilidades, apoyadas en la tecnología de punta, conforman el verdadero capital. Por ello la insistencia en la toma de conciencia por parte de los directivos de encarar un proceso constante de capacitación y aprendizaje en todos los niveles de la organización, independientemente del tamaño de la misma.

Un número importante de agentes de viajes que opera desde no menos de veinte años en el mercado, han podido experimentar los vientos de cambio que están presentes en el campo de la administración y gerencia de sus negocios. Así la década del ochenta se caracterizó por la búsqueda de resultados de alta calidad, sin importar los procesos y métodos utilizados para lograrlos. Así muchos llegaron a ofrecer productos de alta calidad pero a precios muy elevados. Luego en los años noventa comenzaron a sucederse cambios revolucionarios en los diferentes órdenes de la vida humana, desde lo político, lo económico, social, tecnológico y empresarial. A pesar de todos esos cambios profundos se puede sostener que el agente de viajes tiene y seguirá teniendo un protagonismo en la cadena de comercialización al tiempo que se afianza como el EJE alrededor del cual gira la vitalidad de los servicios turísticos.

Organizar viajes, promover y vender servicios, informar correctamente al cliente, darle el toque humano a los productos y servicios, asesorar sobre los destinos turísticos, son algunas de las actividades que no pueden ser realizadas por las computadoras, sino por una persona dispuesta a ofrecer un VALOR AGREGADO al servicio que está prestando.

Por ello, sin capacitación y actualización permanentes que permitan alcanzar el grado de flexibilidad óptimo, muchos agentes de viajes no podrán desempeñarse exitosamente en los contextos futuros. Al mismo tiempo, las agencias de viajes deben asegurarse de

que sus colaboradores tengan libertad para experimentar, cuestionar y abandonar viejas prácticas. Al valorizar el aprendizaje, se contribuye a formar trabajadores listos para emprender nuevos procesos y tecnologías, y mejor preparados para la toma de decisiones. La capacitación y motivación de la cual se viene hablando debe ser encarada con un horizonte de mediano y largo plazo, para que los resultados sean óptimos y sostenidos en el tiempo.

Las PYMES Turísticas.

Las condiciones socioeconómicas de los países menos desarrollados han determinado que la mayor parte de las agencias que prestan servicios a los viajeros y están distribuidas a lo largo de todo espacio turístico de estos países, sean en su mayoría de tamaño pequeño o mediano. Sólo existe una minoría de grandes empresas en el sector.

Son las pequeñas y medianas empresas turísticas de Latinoamérica las que generan mayor cantidad de puestos de trabajo. Esta característica de las pequeñas y medianas empresas, no es propia sólo de las empresas turísticas, sino comunes a las de cualquier especialidad. Esto sucede ya que para montarlas se requieren inversiones moderadas para poner en funcionamiento la empresa, desde que se la proyecta hasta que se la pone en marcha.

Las Pymes también atraviesan ciertos problemas, uno de los que merece mayor consideración es el escaso conocimiento que tienen muchos de los que deciden entrar a la industria turística, sobre su funcionamiento, sus leyes de mercado, y sus códigos internos. Frecuentemente los nuevos empresarios provienen de otros sectores económicos, con manejos diferentes al del turístico.

La otra traba que los pequeños y medianos empresarios encuentran es la dificultad de acceso a créditos bancarios porque no son un mercado interesante para el mundo de los negocios.

La posibilidad de las Pymes de tener un futuro promisorio está en transformar a la capacitación de sus directivos y de todo su personal, en el punto fuerte de las mismas. A partir de la capacitación, tendrán en su haber una fuerza empresarial de gran importancia.

La capacitación debe encararse de la mano de otras herramientas tales como la creatividad y flexibilidad empresarias, que les permitirán adaptarse fácilmente a las constantes transformaciones y cambios del mercado, generando propuestas innovadoras que las lleven a alcanzar las metas propuestas.

En las empresas actuales, donde los sistemas de información y comunicaciones han evolucionado, ya no se admite que las mismas estén fuera del sistema, que carezcan de la mínima inversión en tecnología que las conecte con el resto del mundo, con sus proveedores y clientes. Las empresas deben propiciar, en forma permanente, la aplicación de nuevas técnicas que eleven la calidad total de la prestación disminuyendo así los costos de funcionamiento.

Responsabilidades Del Profesional En Turismo En La Conducción De Las Empresas De Viajes.

Debido a que no todos los gerentes poseen una fina responsabilidad moral, las empresas deben desarrollar políticas éticas de mercadotecnia corporativa que se transformen en directrices de todos los integrantes de la organización. Dichas políticas deben abarcar las relaciones con proveedores o prestadores de servicios turísticos, las normas publicitarias, el servicio al cliente, las normas internas de la empresa y normas éticas generales.

Para lo mencionado líneas arriba, no existe un único manual que contemple la diversidad de situaciones que se presentan en el mercado turístico, pero es de vital importancia que cada profesional, que esté al frente de las agencias de viajes, adopte una filosofía de comportamiento ética y socialmente responsable.

Se ha experimentado a través del tiempo, y cada vez con mayor claridad, que el profesional no sólo debe limitarse a la erudición acerca de aspectos científicos y técnicos, sino también a la toma de conciencia acerca de los problemas éticos. Es más, la población en general se preocupa cada día más por el tema ético y exige a quienes están al frente de las empresas y organizaciones actitudes y comportamientos correctos contemplados dentro de las normas éticas empresariales y socialmente aceptadas.

Es un desafío para el sistema educativo actual, la pronta incorporación de cuestiones éticas en los programas educativos, en los diferentes niveles, que permita compensar la mera motivación económica en todas las actividades. La sociedad ha privilegiado, por mucho tiempo y aún hoy sigue ocurriendo, el rédito económico y social en vez del comportamiento en función de lo que los valores, principios y convicciones indican como correcto.

En la Argentina, esto será de gran importancia para que los jóvenes al terminar sus estudios, se conduzcan como verdaderos profesionales y generen en el resto de la sociedad un cambio positivo en la mentalidad y comportamiento.

El tema ético es de importancia en todos los sectores económicos de la sociedad, pero nosotros ahondaremos sobre el turismo, actividad que nos compete. En el sector turístico y desde hace mucho tiempo, parte de quienes están al frente de las empresas, no se han comportado de manera ética, razón por la cual el sector ha sufrido graves cuestionamientos referidos a este tema.

La competencia desleal entre tour operadores, agencias de viajes minoristas, que inician campañas perjudiciales para sus competidores y al mercado en general, a través de desacertadas políticas de precios, publicidades engañosas, falta de cumplimiento en los servicios contratados, falta de profesionalismo de algunos empresarios, entre otros, caracteriza parte de las cuestiones que deberían empezar a cambiar para lograr un cierto "saneamiento del mercado turístico" que llevará a beneficiar a todos los que participan en dicho sistema.

El hecho de que la cuestión ética esté ocupando un lugar destacado en la agenda de nuestra época, tiene un significado muy especial: es un indicio de que se le está dando la importancia que el tema merece, que se ha transformado en un debate, y del que la gente opina y comienza a interesarse. Al estar el interés de la sociedad en esta cuestión, los empresarios, los profesionales, los comerciantes y la sociedad en su conjunto medirá con parámetros diferentes los comportamientos y actitudes. Igualmente aún queda mucho por cambiar y será un tema de actualidad por un largo tiempo.

Legislación Turística Que Regula La Actividad De Las Agencias De Viajes.

La ley argentina que regula el funcionamiento de las agencias de viajes establece una categorización de las mismas, en función de las actividades para las que han sido habilitadas. La Ley en cuestión es la N°18829 junto a su Decreto Reglamentario¹. En ellos están ausentes las garantías necesarias de protección para el cliente en casos de cierre de empresas por diferentes motivos, o de incumplimientos.

Nuestra ley, exige a las agencias de viajes un seguro de caución que actúa como garantía para proteger al cliente, asegurar el buen funcionamiento de las agencias haciendo efectivas las multas en caso de ciertas situaciones de incumplimiento o fraude. Ese seguro de caución es establecido teniendo en cuenta la categoría de cada empresa. La diferencia en montos de seguro que paga una empresa de viajes y turismo, que está habilitada para operar de manera mayorista y minorista, no es considerable respecto de los montos que abona una agencia de turismo minorista. Esta falencia queda claramente demostrada en el siguiente ejemplo:

Una empresa pequeña con bajos niveles de facturación no debería pagar los mismos importes por seguros que una agencia que posee una facturación notablemente superior. Por eso sería positivo establecer una nueva clasificación de las agencias de viajes de acuerdo a la facturación que las mismas realicen, permitiendo también conocer en su totalidad la composición y evolución del mercado.

La ley establece una categorización de las agencias de viajes, tomando como base el tipo de actividad a la cual se dedican. Se determinan entonces las siguientes categorías:

❖ *Empresas de Viajes y Turismo (EVT).*

Aquellas empresas que arman sus paquetes propios para ser vendidos a otras empresas y a sus propios clientes. Es decir que pueden operar de manera minorista y mayorista.

❖ *Agencias de Turismo (AT).*

A este grupo pertenecen aquellas empresas que comercializan paquetes organizados por Empresas de Viajes y Turismo a sus propios clientes.

❖ *Agencias de Pasajes (AP).*

Conforman este último grupo, aquellos negocios que sólo comercializan pasajes de transporte, en cualquiera de los medios posibles, no pudiendo comercializar ningún otro tipo de servicios complementarios.

En nuestro país la mayor parte de las agencias de viajes pertenecen al primer grupo y en orden decreciente al segundo, quedando sólo una minoría habilitadas como agencias de pasajes, cuando en la actualidad, ninguna empresa de viajes puede dedicarse solamente

¹ Ver textos completos de las leyes turísticas que regulan el funcionamiento de las agencias de Viajes de Argentina.

a la comercialización de pasajes, debido a la escasa rentabilidad provocada por la baja de comisiones por parte de las empresas de transporte.

La legislación argentina que regula la actividad de las agencias de viajes está en la agenda problemática del sector. La discusión se origina a partir de dos temas que generan debate:

- *La categorización no refleja fielmente la realidad.*

En Europa desde unos diez años atrás comenzó a desecharse el criterio que actualmente utiliza nuestro país. Esto debido a que la ley llevaba a mostrar una realidad desvirtuada.

- *Seguros de caución.*

La ley establece seguros de caución con diferentes montos para cada una de las categorías de agencias de viajes, y la diferencia existente en el seguro de una empresa de viajes y turismo no es considerable con respecto a la de las agencias de turismo.

Si por el contrario, el criterio versara sobre la facturación de las empresas, sería más justa la fijación del seguro de caución para cada categoría. De manera que cuanto más facture una empresa, deberá tener seguros más completos como para cubrir los importes facturados. En la legislación vigente en estos días, las empresas que facturan bajos o medianos montos, tienen seguros de caución casi similares a los de las grandes empresas, mientras que la capacidad de responder ante dificultades de una y otra categoría es bien diferente.

Por este motivo, es que desde febrero del año en curso, dos mil cuatro (2004), el gobierno tiene en sus planes la reforma de esta ley, para lo cual convocó a la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVYT), para que entre ambos pudieran generar las modificaciones que el sector necesita. Para lo cual se procura la continuidad de un trabajo consensuado con los representantes del sector en la elaboración del proyecto.

Para generar la confianza necesaria en la agencia de viajes hay que generar primero confianza y seguridad desde el Estado a las propias agencias de viajes y a sus clientes finales.

La ley, tal como rige en la actualidad, actúa cuando el daño se ha hecho, cuando ya hay perjudicados. No permite actuar preventivamente para evitar consecuencias no deseadas.

El proyecto de modificación prevé entre los puntos centrales:

- Aumento del fondo de garantía, especialmente para las empresas dedicadas al turismo estudiantil.
- Creación de una nueva clasificación de agencias de viajes.
- Incorporación en la legislación la figura del “free lance”, persona que vende para una empresa, sin ser parte del personal estable de la misma, percibiendo por sus ventas una comisión. Esta figura es inexistente en la Ley actual. Es importante que se la incorpore al marco legal para terminar con algunos

fraudes o actitudes sospechosas en el manejo de muchos de estos vendedores, que por no estar su actividad reglamentada, se han manejado incorrectamente exponiendo el nombre de las empresas de viajes para las que trabajan.

La idea es un trabajo en equipo entre agentes de viajes y funcionarios, para elaborar un proyecto común, que permita aplicarlo en plazos cortos.

Hoy, abril del año dos mil cuatro (2004), se aceleran los tiempos, debido a que las entidades que agrupan a las agencias de viajes están abocadas a la elaboración del proyecto de modificación que elevarán al Gobierno Nacional. Se estima un plazo de un mes para que la propuesta esté concluida.

La tarea será compleja, deberán conciliarse intereses de un sector que agrupa a negocios tan diferentes como las agencias receptoras, emisoras, estudiantiles, corporativas, minoristas, mayoristas y consolidadoras. Sin embargo, esa complejidad se transforma en un desafío que deberán afrontar los dirigentes empresariales de la industria de los viajes. Tomás Ryan, el actual presidente de la asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVYT), sostiene que dicha entidad está trabajando duramente para que la propuesta esté lista en un plazo inferior al mes. Para este proyecto, se ha creado una comisión de trabajo que analiza las leyes, resoluciones y decretos que rigen el funcionamiento del sector, la misma está conformada por diez agentes de viajes.

Hasta el momento, las tareas a las que se ha abocado la comisión versan sobre el estudio comparado de legislaciones de diferentes países, tales como Colombia, Venezuela y España, entre otros. Y también en la elaboración de los puntos que conformarán la consulta abierta de opinión a todas las agencias de Viajes del país.

A la hora de buscar las opiniones de referentes del sector, sobre la necesidad de modificar la ley, surgen coincidencias y discrepancias. Lo importante es llegar a una situación en la que se fomente y aliente el buen funcionamiento de las empresas, logrando clarificar y depurar el mercado, para dar seguridad y garantías a los clientes.

Los alcances de la reforma y sus posibles enmiendas, que la ajusten a la realidad del mercado, todavía no se han definido claramente, dado que hasta el momento sólo se han dado los primeros pasos en torno al “aggiornamiento” de una ley que posee más de treinta años. Cuando la Ley N°18829 fue sancionada, el mercado de los viajes en la Argentina era muy diferente al actual. En dicho momento la Argentina se perfilaba como un destino de oportunidades para todos los sectores económicos, donde todo estaba por hacer. Fue en ese entorno próspero donde se gestó la ley; hoy la realidad es bien diferente.

En lo personal considero que debemos empezar por analizar y conocer en detalle la ley actual, y generar sólo aquellas modificaciones que realmente lleven a mejorar la dinámica del sistema, beneficiando a los distintos actores involucrados, bajo igualdad de

condiciones. Habrá cuestiones que no necesiten revisión y otras muchas que deban ser actualizadas o modificadas. Para alcanzar resultados más satisfactorios deberán trabajar mancomunadamente los sectores públicos y privados.

El encuadre legal que se propicie con la reforma, deberá servir a los agentes de viajes actuales y a los que se desempeñen dentro de veinte o treinta años en adelante, sino sería muy cortoplacista y carecería de sentido.

Veremos cómo se relacionan íntimamente el tema que acabamos de plantear con el papel adoptado por el Estado argentino en la regulación del mercado turístico.

Papel Del Estado Argentino En La Regulación Del Mercado Turístico.

Existe una tendencia mundial por la cual los estados se desligan de muchas de las actividades que le son propias, dejando en manos de los privados o de nadie en especial, funciones que deberían cumplir en pos del bien común. Nuestro país no es ajeno a esto, y se ve claramente como el Estado está ausente en muchos aspectos, pero nos remitiremos a la actividad turística y en ella al agigronamiento y actualización que debieron y deberán llevarse a cabo en la legislación turística argentina, para permitir que se respeten los derechos de los consumidores, y se eviten abusos por parte de ciertos participantes del sistema turístico.

Debido a la caída en los últimos años de agencias, operadores mayoristas y algunas líneas aéreas, el gobierno deberá tomar esta situación como desafío para proponer cambios legislativos que otorguen las garantías necesarias de los usuarios de servicios turísticos. Los cambios legislativos permitirían devolver a los consumidores la confianza en las agencias de viajes y otras empresas del sector turístico. Es en este punto que el Estado argentino tiene una gran deuda pendiente.

La gran mayoría de los cierres de agencias de viajes que se producen en la Argentina se dan, por un lado, debido a la solicitud de bajas por parte de las mismas empresas, por la caducidad por falta de algún requisito de habilitación y, en menor escala, pero con cifras importantes, por no estar debidamente habilitadas. Frente a los cierres de agencias, llama la atención los pedidos constantes que se realizan de permisos precarios para poner agencias de viajes, de las cuales sólo continúan los trámites de habilitación apenas la mitad.

El gobierno argentino deberá poner su esfuerzo en regular correctamente la legislación actual para evitar que las estafas causen la desprotección de los usuarios e intermediarios.

El Estado deberá tener por meta al reformar la legislación, alcanzar la confiabilidad de la figura del agente de viajes, que es quien realmente está capacitado para asesorar profesionalmente al cliente, evitándole problemas, disminuyendo riesgos e imprevistos, y permitiendo también el ahorro de tiempo y dinero en la contratación y armado de un viaje. Todo esto es posible recurriendo a un verdadero profesional de la actividad, altamente capacitado y con experiencia en la actividad.

Para comenzar los cambios, debe iniciarse la revisión de la legislación turística actual, tal como se detallaba en el apartado anterior.

La Ley vigente, permite actuar cuando el problema ya se ha manifestado, cuando el cliente ya ha sido perjudicado. Hoy es imposible clausurar de manera preventiva una agencia no habilitada, porque la Secretaría de Turismo sólo puede iniciar un sumario administrativo.

Todos los cambios que se intentan llevar a cabo, deben llevarse a la realidad de manera gradual, para que su efectividad sea la deseada.

Aunque en este trabajo, pretendemos abocarnos sólo a las agencias de viajes, hay un caso ilustrativo en la aviación comercial, que permite ver claramente el actuar cuando el problema está declarado:

Al quebrar, en los últimos años, las líneas aéreas argentinas LAPA y DINAR, los clientes sufrieron en carne propia el problema, cuando al momento de tomar sus vuelos, los mismos no salían, cuando necesitaban y exigían respuestas de parte de las empresas y nadie estaba para darles una solución. Fue entonces, que el Estado se vio “obligado” a dar, al menos, una ayuda ante la emergencia, para transportar a esos pasajeros mientras tanto se buscaba una solución al problema. Si nuestra legislación fuera diferente, antes de que las quiebras se hubieran producido y las irregularidades en las finanzas de las empresas hubieran sido detectadas, las mismas hubiesen sido suspendidas hasta tanto presentaran una mejora, o pudieran garantizar la prestación del servicio. De haber tenido una legislación adecuada, los trabajadores, no hubieran recibido sorpresivamente la noticia de suspensión abrupta de sus actividades, por cerrarse definitivamente la empresa donde se desempeñaban.

Dejamos fuera del debate si la acción de salvataje por parte del Estado de las empresas privadas es correcto o no. Lo que sí es correcto es que el Estado debe preocuparse por el bien común y porque los derechos de los usuarios se respeten. Una actitud pasiva debe ser repudiada, y los privados deberán ejercer una presión tal que mantenga al Estado en una actitud activa, preocupado por defender el bien común y a los actores involucrados, sin que ello implique favoritismo o beneficio para algún interés privado o particular. Siempre intentando prevenir daños futuros, en vez de actuar detrás de los problemas.

Análisis De Fortalezas Y Debilidades, Amenazas Y Oportunidades En La Labor Del Agente De Viajes De Esta Época En La Argentina Y En El Mundo.

Entre la evolución y la desaparición del agente de viajes.

Las agencias de viajes están tomando conciencia de la necesidad de dar un cambio radical en sus hábitos, si es que desean sobrevivir.

Los cambios en la política de comisiones con las líneas aéreas a nivel mundial, la irrupción de Internet, entre otros factores, han contribuido a agravar la crisis por la que atraviesa el sector.

En ciertos casos se perciben roces entre las líneas aéreas y las agencias de viajes, aunque es una relación ambivalente: de conflicto y a su vez de mutua necesidad.

Así las agencias de viajes del mundo han debido adaptar sus estructuras, su manera de trabajar y asesorar a sus clientes, incorporar nueva tecnología para ofrecer los productos que sus clientes están buscando en cada momento. Sin una reestructuración, y una aceptación de la nueva realidad la supervivencia parece difícil. Por ello es que muchos han quedado en el pasado sin poder adaptarse a las demandas, cada vez más exigentes, de un público instruido y que tiene acceso a gran parte de la información que hasta unos años atrás sólo dominaban los agentes de viajes. Si quien está al frente del negocio no destaca sus conocimientos y habilidades, y se esfuerza por entregar cada día un mayor valor agregado y un mejor servicio, puede perder una parte importante de su cartera de clientes.

Por todo lo expuesto, las agencias de viajes deberían servirse y aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología como una herramienta de ventas que permite alcanzar sus objetivos y asesorar eficientemente a sus clientes. Lo anterior debe ser complementado con diferentes herramientas de planificación, de venta y post venta, junto a un correcto uso y manejo de los tiempos.

Planteado este tema, para hacer un análisis más completo y abarcativo de la realidad, sería positivo poder establecer las:

Fortalezas y debilidades
Amenazas y oportunidades

Que se presentan a las agencias de viajes de Argentina.

Las fortalezas y debilidades, tienen que ver con un tema interno de las empresas. Están dentro de un contexto manejable por los empresarios, en mayor proporción. Mientras que, las amenazas y oportunidades son más externas al manejo y dominio por parte de las empresas, debido a que son variables de tipo contextuales, sobre las cuales podrían influir, pero en pequeña o menor escala de lo que aquellas podrían hacer sobre

el contexto.

Una vez determinadas las amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas estaremos en condiciones de plantear una serie de metas y estrategias posibles que permitirán a los agentes de viajes minimizar los aspectos negativos y resaltar los positivos.

Análisis del ambiente externo:

Oportunidades:

Una oportunidad de mercado puede definirse como un área de necesidad en la cual una empresa puede operar de manera rentable.

Las oportunidades pueden ser enumeradas y clasificadas de acuerdo a su atractivo y grado de éxito.

Las agencias de viajes argentinas deberían tomar como oportunidades:

- La estabilidad monetaria y situación social favorable, que alientan un mayor consumo de viajes en la población argentina, en el ámbito nacional, regional e internacional. Esta es de tipo coyuntural y sujeta a las permanentes fluctuaciones.

- La facilidad de los empresarios de tener acceso a herramientas tecnológicas de avanzada. Los costos para acceder a nuevas tecnologías van disminuyendo debido a la democratización o amplitud de su uso y distribución. Antaño acceder a la tecnología tenía altos costos.

- El mayor volumen de turistas extranjeros en los últimos años, producto de la diferencia de cambio a su favor.

Ahora bien, estas oportunidades pueden beneficiar en más o en menos a las agencias de viajes, de acuerdo al tipo de actividad en la que se desempeñen, es decir a turismo emisor o receptor, mayorista, minorista. El orden de prioridad o importancia deberá establecerse para cada empresa.

Amenazas:

Ciertos ambientes externos representan amenazas. Una amenaza del ambiente es un reto planteado por tendencias o agentes desfavorables que podrían producir, en ausencia de acciones de mercado defensivas, el deterioro de las ventas y/o utilidades. A las amenazas también se las clasifica de acuerdo a la gravedad y a su probabilidad de ocurrencia.

Las agencias de viajes argentinas pueden tomar como amenazas:

- La tendencia de las líneas aéreas y mayoristas a bajar o eliminar las comisiones percibidas por las agencias de viajes, producto de su intermediación. Este hecho ocurre de manera unilateral de parte de las compañías aéreas, sin que exista consenso ni previo acuerdo entre las partes.
- La amenaza que puede generar el avance tecnológico a ritmos acelerados.
- La creciente demanda directa de viajes por parte de los usuarios, sin recurrir a la figura del agente de viajes.
- Las consecuencias negativas, producto de los atentados terroristas y los conflictos bélicos, sobre la actividad turística. Ellos actúan como barreras que frenan o paralizan a la industria de los viajes. Ej. Atentado Torres Gemelas en New York, en Estación de Atocha en Madrid, etc.
- Los efectos negativos provocados por la inseguridad existente en muchos países del mundo, esto también actúa como barrera para ciertos desplazamientos turísticos. Un caso muy conocido es el de la inseguridad que durante mucho tiempo caracterizó a grandes ciudades tales como Río de Janeiro, San Pablo, Miami, donde los turistas eligieron otros destinos con atractivos similares, pero donde su seguridad estuviera garantizada. Ante ello, las autoridades debieron tomar conciencia e iniciar de inmediato acciones tendientes a revertir las tendencias y devolver a la gente la confianza perdida.
- La falta de una legislación turística adecuada a la realidad propia y actual, que establezca claras y equitativas responsabilidades a los diferentes actores del sistema turístico. El estado argentino ha sido un gran ausente en muchas cuestiones.

Hoy en día la mayor parte de los agentes de viajes, vislumbra un medio ambiente complejo, dominado por amenazas, que podrían poner en peligro la existencia futura de los agentes de viajes. Las principales amenazas son el avance de Internet y otras tecnologías y la baja en las comisiones por parte de los prestadores turísticos. En este punto hay opiniones dispares, desde los menos hasta los más optimistas, pasando por puntos intermedios.

Análisis del ambiente interno:

Fortalezas:

Las fortalezas son definidas como aquellos puntos fuertes que caracterizan a una empresa o que la diferencian de sus competidores.

Las agencias de viajes argentinas suelen tomar como Fortalezas:

- La mayor parte de las agencias de viajes de nuestro país cuentan con estructuras organizacionales pequeñas, que facilitan la adaptación a mercados altamente cambiantes y turbulentos.

- La ausencia de necesidad de almacenamiento de mercadería, reduce la exigencia de inversión anticipada en los servicios que ofrecen a sus clientes.

Debilidades:

Las debilidades son los puntos negativos o a mejorar que caracterizan a una empresa u organización y sobre los cuales habrá que trabajar para alcanzar los objetivos planteados.

Las agencias de viajes argentinas toman como debilidades:

- La falta de una profesionalización y capacitación permanentes produjo, por mucho tiempo, que muchas agencias de viajes quedaran ancladas en el tiempo, por no adaptarse a las nuevas condiciones del mercado turbulento en el que deben desempeñarse. Esto, con la legislación actual fue saneado en parte, desde el momento en que por ley las agencias de viajes deben poseer un profesional o idóneo en turismo que lleve adelante la orientación del negocio. Igualmente la tendencia marca que cada vez más profesionales de la actividad desarrollen sus conocimientos y funciones en agencias de viajes. Antaño quienes habilitaban o estaban al frente de las mismas, poseían nulos o escasos conocimientos en turismo y esto produjo graves perjuicios sobre todo el sector.

Esa coexistencia entre la profesionalización y capacitación continuas es importante porque con la primera sola no es suficiente.

- El menor poder negociador del sector de las agencias de viajes respecto de los demás componentes del sistema turístico, lleva a estar en muchas cuestiones en situación de desventaja, tal es el caso de la baja unilateral de comisiones por parte de los prestadores turísticos. Esto quizás sucede por ser las agencias de viajes intermediarios entre los clientes y los prestadores.

- Falta de aplicación de técnicas de planificación estratégica y de dominio de herramientas de comercialización adecuadas.

Del análisis y cruzamiento de las oportunidades y amenazas, de las fortalezas y debilidades que afectan y son afectadas por las agencias de viajes, surgirán acciones y propuestas tendientes a alcanzar el futuro deseado y posible, llamado futurible.

Veamos entonces, qué acciones podrían proponerse para mejorar la situación planteada líneas arriba:

Para aprovechar la oportunidad generada por mayor cantidad de arribos de turismo extranjero al país, el sector turístico en su conjunto junto al sector público, deberían propiciar una política turística de incentivo, no sólo en lo que respecta a una diferencia de cambio favorable, sino a una estructura de precios que no discrimine, a los extranjeros cobrando tarifas elevadas. Esto se agrava cuando al prestador turístico le representan los mismos costos transportar o alojar a un argentino que a un extranjero. Creo que esto es de vital implementación para que nuestro país pueda ser un destino

internacionalmente reconocido y deseado de cara al futuro. La falta de conciencia y planificación turística ha primado, actualmente, junto a objetivos cortoplacistas. Sé que el párrafo anterior, genera desacuerdos entre las diferentes posturas que existen en el mercado de los viajes. Personalmente creo que puede darse un buen servicio, rentable pero a valores razonables, sin que ello implique cobrar caro por el sólo hecho que al turista extranjero le resulte barato nuestro país.

Como se ha venido enunciando durante este trabajo, el sector turístico mundial viene enfrentando crisis económicas y financieras, en nuestro país es más notable aún debido a la crisis económica que lo ha afectado desde hace varios años. En esta crisis la actividad turística también fue castigada, debido que los movimientos turísticos de los argentinos se frenaron notablemente cuando la crisis se agravó con la salida de la convertibilidad, con la retención de los depósitos bancarios de los ahorristas, entre otras problemáticas. Pero, afortunadamente, esa etapa pasó, la gente ha vuelto a movilizarse, siendo los destinos más vendidos los de la Argentina, aunque también el exterior ha comenzado a recuperar sus niveles de demanda, de manera paulatina. Si este lento recupero no es aprovechado por los prestadores turísticos, para adecuar sus productos y servicios a los requerimientos de la demanda, esta oportunidad les pasará delante de sus narices.

La baja en las comisiones percibidas por los intermediarios del turismo es un tema que está en la agenda de cuestiones a tratar, e incluso es un tema que genera debate con opiniones bastante dispares acerca de posibles soluciones. Lo importante es no quedarse paralizado con dicho acontecimiento. El sector deberá pelear para que los demás actores del sistema turístico reconozcan y valoren su trabajo, reconociéndoles la comisión por su gestión acordada históricamente. No obstante esto no debe impedir que las agencias de viajes, amplíen sus mercados, busquen expandir sus “portafolios de productos” para atender a clientes cada vez más exigentes, ofreciéndoles ventajas importantes al intermediar en la programación de sus viajes. No todo vendrá solucionado, hay que demandar por los objetivos y por lo que se cree justo, pero siempre en acción y no paralizados.

Una cuestión que es de extrema gravedad y causa repercusiones a nivel mundial, es la provocada por los atentados terroristas a nivel mundial. Lamentablemente en los últimos años, las manifestaciones de los grupos terroristas son cada vez más duras, cobrando víctimas fatales en cantidades increíbles, los últimos casos de New York y Madrid, han paralizado al mundo y a la actividad turística, siendo una variable muy difícil, aunque no imposible, de controlar.

A diferencia de la cuestión anterior, la inseguridad sí es un aspecto que debe ser controlado desde el sector público. Los gobiernos pueden y deben estar comprometidos con esta cuestión, generando todas las condiciones y garantías para que los turistas y ciudadanos se sientan seguros. Esta experiencia ya fue vivida en otros países que debieron mejorar su seguridad para recuperar flujos turísticos perdidos a causa de robos, secuestros, etc. La demanda turística es altamente sensible a esta problemática.

Otra cuestión que afecta directamente a las agencias de viajes es el acceso libre de los usuarios a la información que antaño les era restringida. Esto vino de la mano de los avances tecnológicos, que permiten a los usuarios un contacto directo con muchos de los proveedores turísticos a través de Internet. De esta manera algunos agentes de viajes ven amenazado su futuro, si esta tendencia se acentúa. Ahora bien, no hay un único e irremediable futuro para los agentes de viajes, sino que debe primar por un lado la creatividad y capacidad de cada uno para hacer que su trabajo sea valorado y reconocido por los clientes, que sepan que los beneficios que obtengan contratando sus viajes a través de una agencia de viajes serán mayores a los que obtendrían en caso de manejarse de manera independiente, puesto que el asesoramiento que los intermediarios dan, junto a la seguridad en los medios de pago empleados, a la confianza que los mismos representan según sus trayectorias, podrán generar en la gente una mayor confianza que una computadora. ¿Qué pasará si al llegar a destino no tienen el servicio contratado, o si lo que se les ofrece en destino difiere notablemente de lo contratado? ¿A quién recurrirán en ese caso? . Es por esto, que la tarea de los agentes de viajes debe ser ponderada demostrando sus conocimientos, siendo imprescindibles para sus clientes en la contratación de los viajes. Esto debe hacerse de la mano de toda la tecnología existente en el mercado, demostrando al cliente, que uno tiene acceso a las mismas y aún más herramientas que él, para contratar los servicios, eso sí, pero sumando otras garantías.

La legislación turística argentina es insuficiente y en ciertos aspectos deficientes. En lo que respecta a las leyes que regulan el funcionamiento de las agencias de viajes argentinas, existen ciertas fallas que han sido apuntadas en el apartado especial dedicado a tal fin², pero consideramos que está en las entidades que representan y defienden los intereses de los agentes de viajes, el propiciar y trabajar junto al Estado en la elaboración de modificaciones a la ley vigente, para que la misma esté acorde a la realidad presente, y brinde la solución que el sector turístico y la población en general merecen para que sus derechos sean respetados.

Las agencias de viajes argentinas, como ya se dijo anteriormente, son en su mayoría de pequeño o mediano tamaño. Así, cuentan con un elemento de importancia vital a su favor: la posibilidad de contar con pequeñas estructuras que le permiten flexibilidad y posibilidad de adaptación a los cambios permanentes en el contexto en el que deben desempeñarse. Esta adaptación es más dificultosa para las grandes empresas, dado que es de difícil implementación el acondicionamiento de estructuras grandes y complejas a los cambios medioambientales.

Es importante que las empresas de viajes, aprovechen las ventajas que traen aparejadas los avances tecnológicos y en las comunicaciones, pudiendo incorporar a costos moderados herramientas necesarias para brindar a sus clientes el mejor servicio, sin necesidad de incurrir en gastos casi imposibles de costear, como sucedía con las primeras computadoras de uso personal. Hoy están al alcance de los empresarios, herramientas como el correo electrónico, páginas Web, sistemas de reservas, fax,

² Ver ítem legislación turística y anexo.

computadoras, que permiten reducir los altos costos de comunicación que siempre han sido una cuestión a solucionar para el sector de servicios.

Al exponer estas acciones posibles, tratamos de demostrar que no todos los aspectos son condiciones dadas externamente, sino que hay cuestiones de la realidad, positivas o negativas, que pueden y deben ser aprovechadas, modificadas o descartadas y otras que pueden afectar en mayor o medida el mercado de las agencias de viajes, lo importante es que los profesionales en turismo, luego de analizar las mismas puedan emprender aquellas acciones que tiendan a minimizar los efectos negativos provocados por las amenazas o debilidades y resaltar aquellos positivos producto de las fortalezas y oportunidades.

La Empresa Orientada Al Cliente y La Gestión De Calidad De Turismo.

Los mercados actuales se tornan cada día más complejos y amplios, difíciles y competitivos. Los servicios o productos cuya calidad es moderada o baja y con altos costos son rechazados por los clientes, quienes son tentados de manera permanente con ofertas y propuestas, y frente a la gran variedad el consumidor va aprendiendo y volviéndose cada día más exigente.

Captar clientes y volverlos cautivos o fieles se convierte en una cuestión crucial para la subsistencia de las empresas de viajes y es otro foco más donde deberán prestar especial atención los profesionales en turismo que se encuentran al frente del negocio.

Como se necesita interpretar las necesidades y requerimientos de los consumidores, surge lo que se denomina: estrategia de orientación hacia el Cliente, y a partir de dicha estrategia se acepta que captar clientes y volverlos fieles sólo se logra mediante mecanismos de satisfacción de sus necesidades y requerimientos, que cada empresa alcanza por medio de calidad de los productos y servicios que les brinda.

Los consumidores de productos y servicios turísticos han aprendido a ser cada vez más exigentes. Esperan servicios atractivos, novedosos, piden ser bien atendidos y asesorados en el momento de la venta, reclaman ante incumplimientos, y no escuchan excusas no valederas.

Como se notaba en otras secciones, con el correr del tiempo se van modificando los patrones de comportamiento y los gustos de los consumidores. Aparecen pautas culturales y sociales nuevas. Los clientes rechazan destinos turísticos donde existan problemas de violencia, guerras, y cualquier amenaza contra su seguridad personal, ambientes contaminados, etc.

Así, los profesionales al frente de las empresas, deben repensar el modo convencional de vender, y atender a sus clientes. En lugar de “despachar” pasajes o paquetes turísticos hay que buscar al cliente, atraerlo y convencerlo con productos y servicios diferentes, eficientes y variados y luego generar determinados comportamientos y ciertas deferencias que hagan sentir al cliente como muy importante para la empresa y muy a gusto. Cabe recordar que un cliente satisfecho genera la mejor y más amplia publicidad debido a que va a comentar ampliamente y recomendar a sus conocidos el servicio que se le ha brindado en “su” agencia de viajes favorita.

Tratemos de discriminar y analizar aquellos valores que busca o exige el cliente:

- Precio,
- Tecnología,
- Servicio pre venta,
- Servicio gratificante,
- Cordialidad en el trato,
- Alto profesionalismo y eficiencia,

- Ser considerado importante para la empresa a la que contrata los servicios turísticos.
- Servicio posventa,

Para poder cubrir parte de estos aspectos, la manera de comercializar sus productos o servicios ha ido variando. Así, en los últimos cincuenta años han ido incorporándose técnicas y herramientas de marketing. Veamos como un entendido en comercialización plantea este tema:

Philip Kotler³ sostiene que la Estrategia Competitiva estaría compuesta por la sumatoria de:

Producto + Precio + Publicidad + Logística + Merchandising + Servicio al Cliente.

El servicio al cliente cobra gran importancia debido a que se producen en algún momento del proceso de compra, puntos de contacto que se transforman en oportunidades para que cada empresa interviniente en la cadena del servicio demuestre que está en condiciones de satisfacer a su cliente.

Estos contactos que mencionábamos pueden ocurrir entre: vendedor y cliente, una telefonista y/o recepcionista y el cliente. Por eso es importante estar atentos a todos los puntos de contacto que se generan entre los clientes y el personal de la empresa.

El cliente observa y valora ampliamente la eficiencia del servicio funcional, en un primer momento, y también evalúa el trato del personal con el que toma contacto. Si es bien asesorado, si se siente a gusto en el punto de venta, y si los trámites de mediación por parte del agente de viajes se realizan con rapidez y con ausencia de burocracia, seguramente se sentirá bien atendido.

El cliente realiza una continua evaluación del servicio, siendo que cada vez está más instruido, tiene a su alcance mayor información, y posee internalizado un nivel de calidad percibido o deseado. Calidad no es otra cosa que la satisfacción de las necesidades.

Para lograr un servicio diferenciado, debe instrumentarse una cultura organizacional tal que se plantee como objetivo:

Alcanzar alta calidad en todos los procesos organizacionales y en todas las etapas de la venta.

El foco de atención debe estar en cada eslabón del proceso de atención de la venta, desde que el cliente entra a la empresa, se lo recepciona, atiende y asesora, se concreta la venta, contaduría interviene, hasta que el cliente regresa y se contacta para confirmar si la prestación de los servicios contratados fue satisfactoria.

³ Philip Kotler- John Boewn-James Makens. *Mercadotecnia para hotelería y turismo* (primera edición) Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A Mexico 1997.

Todo el proceso debería iniciarse en la dirección de las empresas, donde cada profesional a cargo tomará la iniciativa de definir una política de calidad que será planificada, organizada y controlada, de manera que se mantenga en el mediano y largo plazo. Pero la cuestión central pasa por lograr una concientización de los directivos y todo el personal acerca de la importancia del proceso de calidad y mejora permanente.

Además de introducir mejoras de eficiencia y costo, se deberá poner énfasis en el desempeño del personal más que en las ventajas competitivas que se puedan desarrollar en diferentes aspectos. Esta filosofía es cada vez más necesaria, en actividades como las desarrolladas por las agencias de viajes, que tienen como clientes a personas que fantasean, sueñan y pretenden viajes maravillosos, libres de dificultades, que les permitan alejarse un tiempo del mundo complejo en el que se desenvuelven permanentemente.

Es, entonces, el personal de ventas el que deberá satisfacer las exigencias de los clientes con sus completos conocimientos técnicos, su trato amable, cualidades que se logran mediante el proceso de capacitación continuo.

En las empresas de servicios el personal es quien hace la diferencia.

Repasaremos algunas cuestiones claves que deberá tener en cuenta el profesional en turismo que se desempeñe al frente de una agencia de viajes para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes:

- ❖ Entender al Cliente: saber qué es lo que desea, cuáles son sus necesidades expectativas, gustos detectando de esta manera cualquier variación para incorporarla, luego, al diseño del servicio.
- ❖ Estrategias del servicio: Esta etapa consiste en definir los pasos y maneras de prestar el servicio de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- ❖ Educar la organización: motivar y capacitar en forma permanente al personal, estimular el trabajo en equipo, facilitar la comunicación interpersonal y crear un agradable ambiente de trabajo; estas son cuestiones cruciales para alcanzar el éxito.
- ❖ Ejecutar las mejoras necesarias: aquí es cuando se seleccionará al personal idóneo para desempeñarse en la puesta en marcha de nuevos programas y procedimientos que aseguren brindar un servicio de calidad.
- ❖ Control y mejora continua: los clientes, como se ha comentado en pasajes anteriores, van modificando sus pautas de consumo, sus gustos y exigencias. Se necesita seguir de cerca esta evolución para disponer de inmediato los cambios en los productos y servicios acordes a las nuevas demandas. Para instalar un nuevo sistema de calidad de servicio en una empresa de viajes, deben analizarse los aspectos distintivos que caracterizan a este tipo de negocios, y también el comportamiento y las actitudes de los usuarios de los servicios que en las agencias de viajes se brindan.

Análisis De Una Planificación Adecuada A La Realidad Propia, En Manos De Profesionales En Turismo.

Toda empresa, previo a plantear cualquier actuación, debe saber cuál es el objetivo a alcanzar y a partir de allí, analizar las diferentes vías de acción posibles, decidir cuáles conviene ejecutar, quiénes las llevarán a cabo, con qué medios se cuenta etc. La planificación es una de las funciones básicas de toda empresa, y debe ser el punto de partida del proceso administrativo.

Existen variedad de definiciones de planificación que los empresarios pueden tomar como válida, lo importante es adoptar una de ellas, teniendo en claro qué pasos deben seguirse en la planificación de una organización.

La planificación comprende seleccionar la misión y objetivos y las acciones para alcanzarlos. Requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción alternativos, proporcionando un enfoque racional a objetivos preseleccionados.

Por medio de la planificación es posible disminuir la brecha existente entre lo deseado y lo real.

En todo proceso de planificación deben estar presentes:

- Misión.
- Objetivos o metas.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Reglas.
- Programas.
- Presupuestos.

Si todos los pasos son ordenados piramidalmente, la misión está en el nivel más alto de la jerarquía, por ser el punto de partida. Es la razón de ser de la empresa, y la que da significado a todo a todas las acciones que se emprendan. Si la misión no es clara, la coordinación y unidad de la empresa corren peligro.

En las agencias de viajes, la misión sería:

Dar el mejor servicio a los clientes y obtener la máxima rentabilidad económica.

Los objetivos o metas, le siguen en jerarquía, quedando subordinados a ella. Las características de todo objetivo son que debe ser cuantificable y con un horizonte temporal determinado, dirigiéndose las actuaciones de la empresa al logro de éstos. Podrían compararse los objetivos a la brújula, que ayuda a toda empresa a encontrar su Norte.

Las agencias de turismo poseen objetivos tanto sociales como económicos. Entre los primeros pueden destacarse: alcanzar un estándar de calidad, correcta atención al cliente y al personal. Los económicos son: la reducción de los costos, el incremento de las

ventas, acceso a créditos ventajosos para pequeñas empresas. Digamos que ambos tipos de objetivos están interrelacionados.

Una agencia de viajes suele establecer por objetivo: cubrir un porcentaje del mercado turístico de la ciudad donde la misma opera en el término de determinada cantidad de años.

Las estrategias son el paso siguiente al establecimiento de los objetivos. Son la manera de estructurar el pensamiento y la acción para alcanzar los objetivos y la misión.

Es un plan a largo plazo que parte de una situación inicial en búsqueda de alcanzar un estado futuro deseable, teniendo en cuenta para ello los recursos disponibles de la empresa, su entorno, y las posibles actuaciones futuras de los competidores.

Cada agencia de viajes, elaborará las estrategias comerciales, de personal, de servicios y financieras entre otras.

Las políticas se definen como los principios generales de actuación que guían y orientan el pensamiento y las decisiones. Se constituyen en la filosofía general de la empresa.

Una política de empresa de viajes puede ponderar un servicio masivo mientras que otras pueden preferir orientarse a un mercado menos numeroso pero con mayor poder adquisitivo.

Los procedimientos constituyen una secuencia cronológica de acciones para operar sobre determinados problemas empresariales. Son planes que establecen el método a seguir para manejar actividades futuras. Son guías de acción más concretas que la política, que guía el pensamiento.

Cada departamento de una agencia de viajes contará con determinados procesos para cumplir sus funciones propias.

Las reglas son instrucciones que ordenan una determinada acción. No establecen un orden temporal encadenado, sino una acción aislada.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otras cuestiones necesarias para poder concretar cualquier curso de acción. Son planes a corto plazo, necesarios para alcanzar una determinada meta.

Por último, el nivel inferior de la jerarquía es el presupuesto, expresión cuantitativa, expresada en términos monetarios, de un programa, que proyecta los resultados esperados así como los recursos a emplear. Es el grado máximo de concreción; establecer los logros concretos a alcanzar y los límites dentro de los cuales es posible manejarse.

Toda agencia de viajes, elabora su presupuesto de ingresos y gastos en función de las previsiones realizadas de acuerdo a la experiencia o al análisis de tendencias.

El proceso de planificación se lleva a cabo siguiendo etapas o fases y también se desarrolla en los diferentes niveles de la organización: Alta dirección, nivel medio y

nivel operativo. Para cada nivel se plantearán diferentes tipos de planes de acuerdo a los objetivos a alcanzar en cada uno de ellos.

Respecto al proceso de planificación, las etapas del proceso señaladas por Koontz, O'Donnell y Weihrich (1998) son:

- 1- Tomar conciencia del problema. El proceso de planificación se inicia con la percepción de una necesidad de actuar, es decir, la existencia de un problema, una oportunidad, un riesgo, una amenaza.
- 2- Establecimiento de objetivos: debe definirse la situación futura hacia la cual se quiere conducir a la empresa. Los objetivos recogen lo que se quiere conseguir y en qué momento, y la utilidad que se espera de ellos.
- 3- Análisis de contingencias: Deben considerarse toda una serie de variables, tanto en su estado actual como en su previsible evolución; por ejemplo análisis de la organización, mercados de factores y productos, entorno político, social, cultural, etc.
- 4- Definición de líneas alternativas de actuación para conseguir los propósitos de la empresa.
- 5- Evaluación de líneas alternativas: consiste en la valoración de cada uno de los posibles cursos de acción establecidos, analizando los puntos fuertes y débiles de cada acción posible.
- 6- Selección de una alternativa.
- 7- Formulación de planes derivados. Todo plan tiene un núcleo central cuya ejecución requiere una serie de actuaciones complementarias. Mediante la formulación de planes derivados, se establecen las actividades necesarias para el sostenimiento y el buen logro del plan principal.
- 8- Presupuestación: Consiste en expresar los planes en unidades monetarias.

Los tipos de planes resultantes, dependerán del horizonte temporal contemplado y de las áreas funcionales de la empresa para las que se realice. Existiendo planes a largo, mediano o corto plazo; de tipo financiero, de recursos humanos, comerciales, etc.

Es de vital importancia que la planificación sea generada de acuerdo a la realidad propia de la empresa, porque el aplicar planificaciones de otras empresas cuyas realidades son diferentes, suele acarrear mayores problemas, equivocando el rumbo o causando mayores daños que soluciones.

Las empresas de viajes elaborarán una serie de planes a largo plazo, iniciados al nivel de alta dirección, que a su vez se desglosarán en planes de mediano plazo, relativos a cada una de las áreas de la empresa; valga a modo de ejemplo:

Planes de producción, relacionados con la mejora de la productividad del personal gracias a la aplicación de nuevas tecnologías, planes de mejora de la calidad, etc.

Los niveles gerenciales más bajos, también tendrán a su cargo la elaboración de planes con un horizonte temporal más reducido. Los planes estarán vinculados a las actuaciones específicas de cada área para orientarlos a la concreción de los objetivos.

Todo proceso de planificación tiene sentido, sólo si se lleva a cabo un control que asegure se está cumpliendo con lo planificado, de no ser así se deberán establecer

medidas correctivas para salvar los desvíos. La tarea de control, se encarga de efectuar la medición y control del desempeño, asegurando el cumplimiento de los objetivos y los planes de la empresa.

El control posee tres etapas: la definición de los estándares que son criterios de desempeño, la medición del desempeño y la corrección de los desvíos.

Atendiendo a distintos criterios, podemos diferenciar controles de tipo preventivo, permanente o a posteriori, control presupuestario y no presupuestario, entre otros.

Para finalizar, en las empresas de turismo, es recomendable llevar a cabo un control de gestión permanente que detecte las desviaciones respecto a los objetivos y planes, y que permita iniciar las acciones correctivas. Si esto no se implementa, será luego más difícil corregir el rumbo. Cuando los desvíos ya son marcados y están instalados en la empresa, la corrección será más dificultosa. Si se los detecta en el día a día, en lo que a atención al cliente respecta, es más fácil corregir esa falla, evitando así que dicho desvío se instale como hábito o costumbre. Esta decisión de controlar la gestión de manera permanente es una política que deberán tomar los profesionales de la actividad.

Como es sabido, el tipo de planificación que se implemente dependerá del tamaño de la agencia de viajes. Habrá empresas con varios niveles gerenciales, donde cada uno tendrá a su cargo la elaboración y control sobre ciertas áreas. A medida que el tamaño de la empresa disminuye, los gerentes o propietarios, tendrán sobre ellos, quizás, una mayor cantidad de tareas de planificación y control, puesto que son concentradores de funciones.

Análisis De Estrategias De Actores Y Responsabilidad De Cada Uno De Ellos.

Debido a que el futuro no es único ni está predeterminado, a pesar que las acciones y tendencias del pasado tengan su peso, está abierto a diferentes alternativas de futuro posibles. Los actores involucrados tienen diferentes grados de libertad que podrán ejercitar a través de sus acciones estratégicas para alcanzar los fines propuestos.

El análisis del juego de actores, la confrontación de sus proyectos, el examen de sus valoraciones de fuerzas (experiencias y medios de acción) son esenciales para evaluar los retos estratégicos y las cuestiones clave para el futuro.

El juego de actores generará una información de tal importancia que será la base de reflexión para la elaboración posterior de los escenarios. Si no se lleva a cabo esta etapa de análisis de juegos de actores, los escenarios no tendrán la pertinencia ni coherencia necesaria. Quien lleva a cabo el análisis de actores, debe interesarse por los actores que de cerca o lejos mandan sobre las variables clave.

Proponemos a modo de ejemplo un cuadro donde cruzaremos a los actores, a través de grilla de doble entrada. Para realizar esta grilla, es preciso contar con información sobre cada actor y sus relaciones con los otros.

Hay una herramienta para este fin llamada Método MACTOR, que tiene por fin aportar una herramienta sencilla, para ser empleada sin mayores dificultades por los usuarios.

Los pasos propuestos por este método son seis:

- 1) Localizar los proyectos y motivaciones de cada actor, sus apremios y sus métodos de acción (construir el cuadro de estrategia de actores).
- 2) Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados.
- 3) Situar cada actor sobre cada objetivo y localizar las convergencias y divergencias.
- 4) Jerarquizar los objetivos e identificar tácticas posibles.
- 5) Evaluar las relaciones de fuerza y formular para cada actor las recomendaciones estratégicas coherentes con sus prioridades de objetivos y medios.
- 6) Plantear las cuestiones clave del futuro, es decir, formular las hipótesis sobre las tendencias, eventos, rupturas que caracterizan las relaciones de fuerza entre los actores. Los escenarios se elaborarán en torno a las cuestiones clave y a las hipótesis sobre sus respuestas.

En este trabajo no pretendemos desarrollar un cuadro de estrategia de actores completo, pero sí plantear qué aspectos deberían ser tenidos en cuenta, para que cada actor involucrado en el sistema turístico pudiera llevarlo a la práctica y saber qué comportamiento adopta y adoptará, según las tendencias, el rol del Estado, de sus competidores y de él mismo. Es decir, conocer a fondo el sistema y lo que prevé ocurrirá y cómo moverá las fichas cada actor, para saber cómo proceder ante cada futuro posible.

La primera cuestión a definir será la cantidad de actores que para cada caso deba considerarse. Los entendidos en el tema sugieren implementar el método con una cantidad de actores comprendida entre diez y veinte.

Como sólo pretendemos dejar sentado un ejemplo básico reducimos dicha cantidad en el ejemplo que daremos a continuación:

Acción sobre:

Acción de:

	Proveedores y prestadores turísticos (1)	Agencias de viajes	Estado
Proveedores y prestadores turísticos	<p><u>Meta:</u> Incrementar sus ventas y ganar porciones nuevas de mercado</p> <p><u>Problemas:</u> Ofertas de otros competidores que tientan a sus agencias de viajes cliente.</p> <p>Alianzas entre operadores competidores para fortalecer sus posiciones</p>	<p>Presiones sobre las agencias para que contraten sus servicios</p> <p>Tientan a las agencias con comisiones mayores cuando superan cierto mínimo de ventas</p>	<p>Piden exenciones de impuestos locales cuando son operadores del exterior</p>
Agencias de Viajes	<p>Reclaman productos que puedan ser vendidos de acuerdo a la realidad económica de sus clientes</p> <p>Exigen que los servicios sean prestados con calidad y de acuerdo a lo pautado</p> <p>Reclaman pago de justa comisión por su intermediación.</p>	<p><u>Meta:</u> Mantener o incrementar su porción de mercado.</p> <p><u>Problemas:</u> económicos y financieros.</p> <p>Dificultad de acceso a créditos con intereses razonables.</p> <p>Baja en las comisiones</p> <p><u>Medios:</u> Flexibilizar lo más posible sus estructuras</p> <p>Capacitar ampliamente a su personal.</p>	<p>Buscan que el Estado modifique la legislación actual que reglamenta a las agencias de viajes argentinas.</p>
Estado	<p>Propiciar reglas de juego para los prestadores de servicios turísticos</p> <p>Alentar la inversión en el país de hoteles, líneas aéreas y demás empresas de prestación de servicios turísticos.</p>	<p>Propiciar reglas de juego para los prestadores de servicios turísticos</p> <p>Dar el marco legal correcto para que no existan conflictos entre los prestadores turísticos: proveedores o intermediarios</p>	<p><u>Meta:</u> Tener una imagen positiva de sus acciones de gobierno.</p> <p>Potenciar el turismo como fuente de recursos y medio de dar a conocer el país y la labor del propio Estado.</p> <p><u>Problemas:</u> dificultades económicas y financieras para dar solución a las diferentes problemáticas</p> <p>Deuda externa e interna</p>

(1) Se incluyen en ese grupo: hoteles, líneas aéreas, operadores mayoristas, para hacer más sencillo el análisis.

Una lectura reflexiva sobre el cuadro precedente permite determinar con cierta facilidad los retos estratégicos, también llamados campos de batalla, donde los diferentes actores se van a enfrentar.

Veremos en nuestro ejemplo cuáles podrían ser algunos de los retos estratégicos correspondientes a nuestro ejemplo:

- Baja en las comisiones de los intermediarios. Las líneas aéreas y ciertos prestadores de servicios turísticos decidieron bajar las comisiones de los agentes de viajes, sin previo consenso.
- Las agencias de viajes, mayoristas y minoristas, junto con el Estado están tratando de generar una modificación de la legislación vigente. Los hoteles y líneas aéreas pelean para que desde el sector público, el Estado también propicie la actualización de la normativa que reglamenta la actividad de cada una de ellas.

En cada campo estratégico se establecerán objetivos asociados a los mismos, donde los actores se conducirán como aliados, entrarán en conflicto o se mostrarán neutros. Es allí donde el juego estratégico se transforma en realidad. Así los conflictos o alianzas que se materialicen para un objetivo variarán con respecto a otro.

A pesar de que la puesta en práctica de este método se dificulta para las agencias de viajes, cuyas estructuras son bastante pequeñas y donde no existe gran cantidad de personal, los profesionales que conocen y dominan esta herramienta, quizás sepan sacar provecho de la misma. La manera de lograrlo sería ampliando el espectro del diagnóstico, permitiéndose conocer más sobre ellos mismos, sobre sus competidores y demás actores involucrados. Analizando a cada participante, sabiendo de sus objetivos y prioridades, se podrá prever sus comportamientos actuales y futuros, y adelantarse para ingresar en el futuro mejor preparado.

Conociéndonos y conociendo a los demás, y con reglas de juego claras, estaremos en mejor posición para elegir qué futuro es posible y deseable.

Diseño De Escenarios Futuros, Elección Del Más Probable, Viable Y Deseado.

El mundo tecnológico afecta y afectará al mundo de los viajes y al turismo del futuro.

Por ello es muy importante que quienes tienen a su cargo la dirección de las empresas turísticas sean profesionales en el tema y se conduzcan como tales, siendo capaces de determinar las tendencias del mercado en cada momento y de vislumbrar los probables escenarios futuros de acuerdo a las tendencias actuales. A partir de los objetivos de cada empresa, acercar en lo posible el escenario futuro al escenario deseado.

Por lo dicho anteriormente, vemos la importancia de un manejo proactivo en el mercado.

Veremos a continuación la importancia que tiene la implementación de métodos de prospectiva y estrategia. Michel Godet⁴ es quien posibilitó el conocimiento de las ventajas de la implementación de métodos que antaño eran usados por separado.

Cuando un mercado está enfrentando una crisis, es el momento oportuno y conveniente para abandonar antiguas inercias que no conducen más que al fracaso y a la elección de caminos y rumbos que no colocan a las organizaciones en una posición ventajosa. Esos momentos, son los que ponen a prueba la capacidad de reacción y respuesta de quienes tienen en su poder la toma de decisiones.

La crisis proviene de una brecha entre la situación buscada y deseada y la situación por la que se atraviesa. Ante esa brecha, existen diferentes maneras de reacción. Algunas buscan mantener las reglas de juego invariables, aunque el futuro se vea negativo. En el otro extremo se ubican otras que trabajan para modificar las reglas de juego, que de no hacerse ciertos cambios, la crisis lejos de superarse se agravará.

En lo personal, me inclino hacia esta última postura, que considera que al futuro se lo construye. Digamos que tenemos ante nosotros un abanico de futuros posibles que evolucionan al ritmo de los tiempos. A diferencia del pasado y presente, el futuro es múltiple. El futuro estará condicionado y moldeado en función de la actitud y trabajo presente. Lo que se experimenta en el futuro es el resultado de las acciones que se aplican hoy. Digamos que lo que condiciona el presente, es la imagen, correcta o incorrecta, que se tiene del futuro.

Con la prospectiva, no se elimina la incertidumbre, pero al menos se la reduce tomando decisiones que van en el sentido del futuro deseado. Frente al futuro existen diferentes posturas de quienes tienen a su cargo la conducción de las empresas. Las mismas son:

- Actitud pasiva. No se ve al mundo tal como es hasta que los cambios se imponen y ya es demasiado tarde para reaccionar.

⁴ En su libro: De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia. Editorial Marcombo. Boixareu Editores. Barcelona 1993.

- Actitud Reactiva. Es una actitud menos pasiva que la anterior, que consiste en esperar a que las cosas se den o manifiesten para luego reaccionar. Generalmente quienes adoptan esta postura viven solucionando problemas sin poder avanzar.
- Actitud Preactiva. Se anticipa a los acontecimientos y permite que uno se prepare mejor para afrontar el futuro. Es como buscar el momento determinado y la posición indicada para actuar.
- Actitud Proactiva. Es la que utilizando prospectiva y realizando un análisis previo del juego de actores, desarrolla una estrategia que le permite la creación de requisitos para que el terreno en el que se desarrolle se adapte a sus propias condiciones de juego.

El objetivo de la prospectiva es determinar, teniendo en cuenta las fuerzas del mercado actuales, los proyectos y los actores, para saber cuáles de los escenarios futuros pueden ser posibles, realizables y deseables. Ahora aclaremos lo siguiente: un escenario no es la realidad futura, sino una representación de esa realidad. Los escenarios serán creíbles y útiles si cumplen con cuatro requisitos:

- Pertinencia
- Coherencia
- Verosimilitud
- Transparencia.

Es de vital importancia también, ir mirando paulatinamente hacia atrás, cuando se conduce hacia el futuro, dado que no puede ignorar el pasado quien anticipa sus futuros posibles.

Quien implementa la prospectiva debe tener muy en cuenta qué cosas del presente se mantendrán inalteradas, y cuáles cambiarán.

Veamos ahora cómo se implementaría en la práctica la prospectiva. Qué pasos deberían llevarse a cabo.

A) Anticipar el cambio:

Se elaborará una lista de los cambios tecnológicos, económicos, sociales y de organización presentidos, deseados y temidos. De estos cambios, algunos serán importantes e incontrolables actualmente, otros serán importantes y controlados en el presente, otros que no se dominan pero de baja importancia, y finalmente otro grupo de cambios que a pesar de estar controlados carecen de trascendencia.

B) Identificar los estereotipos:

Un estereotipo es un hecho que se admite sin que sea necesario argumentarlo.

Pero los estereotipos están basados sobre informaciones desvirtuadas o parciales. Los mismos están vinculados con la resistencia al cambio.

C) Arbitrar entre el corto y largo plazo:

Aquí habrá que mediar entre privilegiar un horizonte más o menos extenso. Dependerá de cada cuestión en particular el horizonte a tener en cuenta.

Finalmente podría afirmarse que la prospectiva es una combinación de la preactividad, prepararse ante el cambio esperado, y de la proactividad, provocar el cambio deseado.

El método de escenarios futuros se plantea por objetivos:

- Descubrir los puntos prioritarios de estudio, es decir las variables clave.
- A partir de las variables clave, determinar los actores fundamentales, sus estrategias, medios disponibles para concretar sus proyectos.
- Describir, en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado considerando las evoluciones más probables de las variables clave y los juegos de actores.

Luego de elaborar los escenarios, se establecerán previsiones por escenarios, para luego pasar a la etapa de definiciones y opciones estratégicas.

De toda la base teórica vista hasta el momento en este apartado veremos cómo afecta al mercado turístico y los beneficios que tendría la aplicación de esta metodología por parte de quienes tienen en sus manos el manejo de las empresas de viajes.

Debido a los vertiginosos cambios que afectan la actividad turística, los intermediarios están frente a contextos cada vez más complejos y ante futuros complicados.

Ante un futuro poco promisorio, de acuerdo a las tendencias actuales, habrá grupos de agentes de viajes, que adopten una actitud pasiva, dominada por la inercia, por la falta de esfuerzo para revertir una situación de desventaja. Seguirán conduciéndose como lo han venido haciendo hasta ahora, porque no saben ver más allá de su corto horizonte.

Luego estarán quienes traten de reaccionar una vez que las consecuencias se manifiesten. Es decir una vez que las dificultades del contexto turbulento se manifiesten, y esté en riesgo la subsistencia de la figura del Agente de Viajes, intentarán implementar ciertas acciones, copiando a los emprendedores, aunque quizás sea tarde, y no logren más que subsistir.

Otro grupo de agentes de viajes seguramente se incline por tratar de anticiparse al futuro, tratando de informarse e interiorizarse sobre los probables cambios que se sucederán. En función de ellos tratarán de instrumentar ciertas actividades, volcarse a desarrollar lo que las tendencias del mercado muestren. Podrán adoptar nuevas tecnologías, especializarse en ciertos nichos de mercado que marcan tendencia, en una palabra, tratar de brindar lo que el mercado va pidiendo.

Finalmente están los agentes de viajes, que tratarán de forjar su propio futuro. De acuerdo a sus objetivos, tratarán de acercarse lo más posible a una situación deseada y posible. Intentarán llevar a la demanda, marcando tendencias hacia sus propios objetivos.

Todo ello deberá ir de la mano de todas las nuevas tecnologías y cambios que el sistema va marcando como necesarios, pero a su vez, en vez de sólo adaptarse a los cambios, crean nuevos productos para que la gente los consuma y adopte, apuestan a productos novedosos, buscan nuevas herramientas que maximicen sus beneficios, dejan de ser meros intermediarios, para crear su propia oferta que genere nuevas necesidades en los turistas potenciales, en vez de seguir las tendencias que el mercado manifiesta. Estos escenarios de cambio, exigen un managment informado, flexible.

Finalmente podríamos ir concluyendo que en la industria de los viajes, los grandes perdedores serán los intermediarios tradicionales, si no logran adaptarse a la nueva realidad y aceptar que no son un eslabón imprescindible para los proveedores turísticos, como lo fueron en el pasado.

Los agentes de viajes del futuro, deberán estar preparados y dispuestos a implementar la transformación empresarial necesaria, ayudarse de la nueva tecnología disponible y eliminar toda solución por el hecho de ser la más fácil, o la adoptada por la mayoría. El futuro será de los visionarios, de los mejor preparados para advertir lo que la gente necesita, lo que mayor rentabilidad generará en su negocio, los que busquen conseguir un futuro cercano a lo planificado.

La preparación, capacitación y actualización serán de vital importancia, así como la apuesta a una estructura flexible y al trabajo en equipo, que genere de manera permanente ideas innovadoras, que marquen tendencias.

III. CONCLUSIONES:

De todo lo que se ha planteado y analizado a lo largo del trabajo, sólo trataremos de destacar en este apartado, los conceptos e ideas que dan cuenta de los desafíos actuales y futuros que enfrenta y deberá enfrentar el profesional que tiene a su cargo la administración y conducción de una agencia de viajes.

Por un lado debemos destacar que sin una adecuada y constante capacitación, el profesional en turismo, como en las diferentes actividades económicas, no puede manejar exitosamente su negocio porque quedará detrás de sus competidores o será uno más del montón. El ambiente laboral es cada vez más complejo y exige cada día más a los profesionales que en él se desempeñan. En la exigencia, también cuenta una actitud ética y responsable en el manejo del negocio.

Los cambios en los diversos órdenes son cada vez más acelerados y, en muchos casos, dificultan el constante aggiornamiento del personal. Sumado ello a las dificultades económicas y presupuestarias, que afectan muchas veces al sector, obligan a que quienes están al frente del negocio tomen conciencia que la capacitación es una inversión, que el contar con personal competente y altamente capacitado es poseer un instrumento que logrará, junto a otras aptitudes, sacar adelante la empresa.

Hemos planteado también la actitud del Estado, quien se ha mantenido por mucho tiempo al margen, sin propiciar una legislación que beneficie a todos los participantes del sistema por igual, haciendo valer los derechos y obligaciones de cada actor. Esta pasividad es cuestionada, razón por la cual se vislumbra una voluntad del sector público en ocuparse por mejorar las condiciones actuales del mercado turístico.

De esta manera, si se logra un trabajo coordinado entre los sectores público y privado, quizás se alcance una situación en la que cada actor cumpla adecuadamente sus roles, y que al hacerlo no perjudique los derechos de los usuarios, sino que beneficie al sistema en su conjunto.

El Estado debe dejar que los privados actúen, y simultáneamente debe garantizar claras reglas de juego, y los respaldos necesarios a cada participante del sistema.

No debe olvidarse la importancia de la existencia de una adecuada estructura organizacional, un plan estratégico acorde a las circunstancias, donde exista amplia participación y consenso; desde donde se planteen los objetivos y metas de la empresa teniendo en cuenta el entorno, y se trabaje para construir un futuro adecuado, concordante con el futuro deseado.

Respecto al futuro de la actividad de las agencias de viajes, están quienes plantean un escenario catastrófico para los intermediarios del turismo. En lo personal estoy convencida que se está en un punto crítico, desde el cual es preciso tomar decisiones que permitan crear y conducir al sector hacia una posición de crecimiento y desarrollo. Lejos de la desaparición del agente de viajes, considero que debe plantearse una reingeniería de la actividad. Seguramente se deban propiciar cambios en las tareas o cuestiones actuales, seleccionar cuidadosamente sólo aquella tecnología que le es útil de acuerdo al tamaño y estructura de cada empresa, apostar fuerte a la capacitación del

personal, principal activo de las empresas del futuro, propiciar la flexibilidad que la realidad mundial exige para adaptarse mejor a los cambios del medio.

Serán sólo aquellos profesionales, preocupados por el presente y futuro, quienes valiéndose de la tecnología y medios a su alcance logren brindar a sus clientes un servicio superior del que obtendrían de sus competidores, de los proveedores turísticos en forma directa, o de los que hubieran obtenido manejando ellos mismos sus reservas y viajes.

En este punto concluyo que sólo con el asesoramiento de verdaderos profesionales se llevará a revalorizar al agente de viajes, pues es él quien posee la experiencia en el armado, contratación de servicios turísticos, y quien puede ofrecer soluciones cuando los problemas surjan. Esta premisa no provendrá del Estado ni de la sociedad, debe ser gestado desde el mismo sector turístico. Una vez que el sector se afiance en su nuevo rol, la sociedad se adaptará a él y seguramente se geste una nueva relación entre las agencias de viajes y sus clientes, sean estos reales o potenciales.

IV. PROPUESTAS:

La pregunta clave será entonces:

¿Cómo lograrán las agencias de viajes alcanzar la rentabilidad buscada, en un escenario tan complejo y con pronósticos tan pesimistas?

A esta cuestión, hay varias acciones que deben iniciarse, teniendo en cuenta las necesidades propias de cada empresa, y tomando de estas propuestas sólo aquellas que realmente sean positivas o convenientes a la propia realidad.

Decididamente el momento por el que atraviesa la industria de los viajes, no es fácil. Las líneas aéreas están reduciendo las comisiones. Ante esto: ¿Qué acciones deben emprenderse?

En ciertos mercados, especialmente en los de gran tamaño, puede *iniciarse un proceso de diferenciación*, donde el secreto sea una completa especialización, en determinados destinos, productos o servicios turísticos, segmentos de mercado, etc.

Si se demuestra a las líneas aéreas y a las agencias mismas que es posible mantenerse en el mercado vendiendo otros productos, haciendo valorar sus conocimientos, el futuro escenario será más alentador.

Otra cuestión de importancia vital, es *alcanzar la flexibilidad*.

En la industria de los viajes, los perdedores serán aquellos intermediarios tradicionales que no buscan adaptarse a la nueva realidad, ni aceptan que ya no son imprescindibles para las líneas aéreas y para ciertos operadores mayoristas, como lo fueron hasta el momento.

Una materia que permanece pendiente y falta madurar aún, es el afianzamiento y generalización de los principios y conductas éticas. Durante mucho tiempo, y existiendo aún hoy, empresarios del sector que se han manejado de manera fraudulenta o antiética, en perjuicio de todo el sector turístico, y sólo con objetivos económicos de corto plazo sin buscar otros fines a su actividad. Si el sector y la sociedad en general exigen un cambio de actitud organizacional, no quedará a los empresarios, otra alternativa que modificar sus hábitos y conductas para permanecer en el mercado. La educación ética de los profesionales del futuro será el desafío de nuestra profesión en particular y de la sociedad en general. Está en toda la sociedad trabajar para avanzar sobre esta cuestión pendiente.

Habrán que estar dispuestos a realizar aquellas transformaciones empresariales, que busquen un completo aprovechamiento de la tecnología que esté al alcance, desechar las soluciones fáciles que se importan desde otros países, y adaptar sus estructuras a la realidad que les toca enfrentarse. Las pequeñas empresas llevan cierta ventaja, en lo que a flexibilidad respecta, comparadas con las grandes empresas, cuyas estructuras en muchos casos les dificultan adaptarse a los permanentes cambios. Toda situación de crisis, debe afrontarse con personal altamente comprometido con la empresa, con una fuerte inversión en la capacitación del factor humano, que guíe a la empresa hacia una

Monografía de Graduación: El Rol del Profesional en Turismo en las Agencias de Viajes.
Alumno: Cecilia Slemenzone Rojo

posición satisfactoria en la que logre diferenciarse de sus competidores, y encontrar un nicho de mercado.

V. ANEXO:

AGENTES DE VIAJES - SU REGLAMENTACION

- LEY 18829

Buenos Aires, 6 de noviembre de 1970

El Presidente de la Nación Argentina Sanciona y Promulga con

FUERZA DE LEY:

ARTICULO 1º. - Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, algunas de las siguientes actividades:

- a) La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero.
- b) La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero.
- c) La organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes "a forfait", en el país o en el extranjero.
- d) La recepción y asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes.
- e) La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualesquiera de estos servicios.
- f) La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva. Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agentes de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva.

ARTICULO 2º.- El Poder Ejecutivo, por intermedio del organismo de aplicación, podrá negar el otorgamiento o cancelar las licencias ya otorgadas a las personas o agencias cuyas integrantes registren antecedentes personales, morales, comerciales, bancarios o judiciales desfavorables, similares a los que inhabilitan para el acceso a las funciones o cargos públicos.

ARTICULO 3º.- Deberán comunicarse al Registro de Agentes de Viajes, que llevará el organismo de aplicación, todas las modificaciones que se produzcan en los contratos sociales de las personas jurídicas titulares de licencias, cambios de sus autoridades o de las personas que las representan y cualquier otro acto que lleve involucrado la sustitución del o de los responsables de las agencias. Inclúyese en la denominación "responsables" hasta la categoría de gerente de casa matriz y/o de sucursales.

El organismo de aplicación establecerá las normas y requisitos para el trámite ante este Registro.

ARTICULO 4º.- Se requerirá la autorización del organismo de aplicación para realizar dentro de los locales donde funcionen las agencias de viajes, toda otra actividad no contemplada expresamente en la presente ley, la que podrá ser otorgada cuando la misma se relacione con la actividad específica de poner

los bienes y servicios turísticos a disposición de los usuarios, y sin perjuicio del cumplimiento de las leyes especiales que rijan la misma.

ARTICULO 5°.- El Poder Ejecutivo establecerá los requisitos y normas a cumplir para la transferencia o venta de las agencias de viajes. El comprador intermediario o escribano que intervengan en la transferencia de una agencia de viajes tendrán el carácter de agente de retención por la suma que arrojaré el certificado de Libre Deuda expedido por la autoridad de aplicación y deberán depositar dicho importe en el término y forma que se determine en la pertinente reglamentación.

ARTICULO 6°.- Las licencias se otorgarán previa constitución de un fondo de garantía en dinero efectivo, títulos del Estado y/o fianza bancaria a favor del organismo de aplicación que designe el Poder Ejecutivo, cuyo monto aquel determinará, por un valor de hasta Cien Mil Pesos (\$ 100.000), reemplazable por un seguro sustitutivo en las condiciones que se determinen u otra garantía equivalente a juicio del mismo.

Este fondo de garantía tendrá como finalidad asegurar el buen funcionamiento de las agencias y proteger al turista. De él se podrán hacer efectivas las multas a que se puedan hacer pasibles las agencias. En cualquier circunstancia en que dicho fondo se vea disminuido, deberá reponerse dentro de un plazo que no exceda de treinta (30) días.

ARTICULO 7°.- El Poder Ejecutivo, por intermedio del organismo de aplicación, determinará las normas a que deberán sujetarse las actividades referidas en el Artículo 1° de la presente ley en cuanto a las exigencias básicas de la documentación contractual con los usuarios y tenencia de formularios de quejas y sugerencias, pudiendo también reglamentar los derechos y obligaciones de hoteleros y transportistas en su relación con las agencias de viajes y los turistas, así como cualquier otro aspecto que haga a la más eficiente realización de las mencionadas actividades.

ARTICULO 8°.- Las personas a que se refiere el Artículo 1° de la presente ley están obligadas a respetar las tarifas convenidas y a ser veraces en la propaganda que realicen a fin de promover sus actividades, debiendo el material de dicha propaganda reflejar, exactamente, sin dar lugar a confusión, el tipo de servicio ofrecido.

ARTICULO 9°.- Se faculta al organismo de aplicación a inspeccionar y verificar en todo el territorio de la República por intermedio de sus funcionarios debidamente acreditados, el cumplimiento de las leyes, reglamentaciones y resoluciones que rijan la actividad turística. Para el desempeño de esa función podrá inspeccionar los libros y documentos de los responsables, levantar actas de comprobación de las infracciones, efectuar intimaciones, promover investigaciones, solicitar el envío de toda documentación que se considere necesaria, promover acciones judiciales, solicitar órdenes de allanamiento y requerir el auxilio de la fuerza pública.

El organismo de aplicación podrá delegar estas funciones en las autoridades provinciales.

ARTICULO 10°.- Los infractores a las disposiciones de la presente ley y/o a las resoluciones establecidas para el control e inspección por el organismo de aplicación serán sancionados con una multa de hasta Diez Mil Pesos (\$ 10.000).

ARTICULO 11°.- El ejercicio de las actividades especificadas en el Artículo 1° de la presente ley sin la correspondiente licencia será sancionado con una multa de hasta Cincuenta Mil Pesos (\$ 50.000) y clausura del local.

ARTICULO 12°.- El incumplimiento a lo dispuesto por los Artículos 3°, 4° y 5° de la presente ley será sancionado con multas de hasta Diez Mil Pesos (\$ 10.000).

ARTICULO 13°.- Las infracciones al Artículo 6° de la presente ley serán sancionadas con suspensión para operar hasta la normalización del fondo de garantía. La sanción se transformará en cancelación de licencia y clausura del local si el fondo no se regulariza en el término de seis (6) meses. En tal caso, se aplicará el saldo del fondo de garantía para indemnizar a los contratos incumplidos.

ARTICULO 14°.- Todo incumplimiento de los artículos 7° y 8° de la presente ley será sancionado con multa de hasta Cien Mil Pesos (\$ 100.000) y suspensión para operar de hasta doce (12) meses.

ARTICULO 15°.- En caso de reincidencia o pacto. convenio o coalición, para evitar o impedir el cumplimiento de las prescripciones establecidas por la presente ley y de las resoluciones que en virtud de ella se dicten, las multas y suspensiones podrán elevarse al quintuplo.

ARTICULO 16°.- Si como consecuencia de una infracción cometida resultara la obtención de un beneficio ilícito para el infractor o terceros, el importe total de la multa a aplicar será el resultado de incrementar la que le hubiere correspondido normalmente, con un monto igual al beneficio ilícito obtenido por el infractor o terceros, aunque se sobrepase el límite de multa fijado por esta ley para la infracción que se sanciona

ARTICULO 17°.- La sanción "suspensión de operar" afecta solamente a la contratación de nuevos compromisos, conservándose la obligación de dar total y exacto cumplimiento a los que hubieran sido contratados hasta la fecha en que se tome conocimiento de la sanción impuesta.

ARTICULO 18°.- Las sanciones se aplicarán previo sumario. Se citará al sumariado concediéndole plazo de diez (10) días hábiles, que podrán ampliarse a veinte (20) días hábiles cuando razones de distancia o complejidad del sumario así lo aconsejen, para que presente su defensa y ofrezca las pruebas pertinentes, las que deberán producirse dentro de los quince (15) días hábiles siguientes. El organismo de aplicación podrá disponer medidas de prueba para mejor proveer, en cualquier estado del procedimiento.

Toda notificación deberá efectuarse personalmente o por telegrama colacionado. En este último caso serán válidas las que se efectúen en el domicilio constituido por el responsable en el Registro de Agentes de Viajes, cualquiera sea quien suscriba la documentación correspondiente.

ARTICULO 19°.- Producidas todas las pruebas, así como las medidas para mejor proveer que se puedan decretar, se cerrará el sumario y se dará vista al interesado por cinco (5) días hábiles improrrogables vencidos los cuales el titular del organismo de aplicación dictará la resolución pertinente.

ARTICULO 20°.- Contra las resoluciones condenatorias recaídas en los sumarios administrativos, podrá interponerse recurso de apelación ante la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Penal Económico dentro de los cinco (5) días hábiles de notificadas.

En las jurisdicciones donde no se encuentre establecido el fuero en lo Penal Económico, el recurso de Apelación se tramitará ante la Cámara Federal de la jurisdicción del domicilio del demandado.

ARTICULO 21°.- La acción para perseguir el cobro de las multas aplicadas prescribirá al año.

El término comenzará a partir de la fecha en que la resolución haya pasado en autoridad de cosa juzgada.

ARTICULO 22°.- Las acciones por infracción a las leyes, decretos y resoluciones que rijan la actividad turística prescribirán a los cinco (5) años, contados desde la fecha de la comisión de la infracción.

ARTICULO 23°.- La prescripción de las acciones para imponer sanción y para hacer efectivas las multas se interrumpe por la comisión de una nueva infracción y por todo otro acto de procedimiento judicial o administrativo.

ARTICULO 24°.- A los efectos de considerar al infractor como reincidente, no se tendrá en cuenta la pena anteriormente impuesta cuando hubiere transcurrido el término de cinco (5) años desde que tal sanción quede firme.

ARTICULO 25°.- El cobro de las multas que se adeuden se efectuará por el procedimiento de ejecución fiscal.

ARTICULO 26°.- Las personas que a la fecha de la publicación de la presente ley se encuentren desempeñando alguna de las actividades comprendidas en el Artículo 1° de la presente ley deberán obtener su licencia dentro de los ciento ochenta (180) días de tal fecha.

ARTICULO 27°.- Modifícase el Artículo 28° de la Ley 14.574, elevándose el monto de las sanciones que allí se indican hasta un máximo de Quinientos Mil Pesos (\$ 500.000).

ARTICULO 28°.- Comuníquese, publíquese, dese a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

- **DECRETO N° 2.182**

Buenos Aires, 19 de Abril de 1972.

VISTO la Ley N° 18.829 y

CONSIDERANDO:

Que corresponde adaptar la reglamentación de la misma a la modalidad operativa de las agencias de viajes a las características particulares del mercado turístico argentino y a las prácticas del turismo internacional.

Que dichas normas resultan impostergables para el inmediato funcionamiento del Registro de Agentes de Viajes y el control de la calidad y honestidad de los servicios prestados por dichos agentes.

Que debido a los estudios realizados para la puesta en marcha de la Ley 18.829, y a las consultas efectuadas a los distintos sectores de la actividad turística, se ha hecho necesaria la reelaboración del Decreto N° 2.254/70 y prorrogar el plazo fijado para el registro y obtención de las licencias habilitantes.

Por ello,

El Presidente de la Nación Argentina

DECRETA:

ARTICULO 1°.- La Dirección Nacional de Turismo será el organismo de aplicación de la Ley 18.829 y tendrá a su cargo el Registro de Agentes de Viajes.

ARTICULO 2°.- Son actividades que califican la actuación de las agencias de viajes las enunciadas en el Artículo 1° de la Ley 18.829.

Además de tales actividades, las agencias de viajes podrán desarrollar subsidiariamente, sin separación de entidad legal y ambiental, las siguientes actividades conexas:

- a) La compra y venta de cheques del viajero y de cualquier otro medio de pago por cuenta propia o de terceros.
- b) La formalización por cuenta de empresas autorizadas de seguros que cubran los riesgos de los servicios contratados.
- c) Los despachos de aduana en lo concerniente a equipajes y cargas de los viajeros, por intermedio de funcionarios autorizados.
- d) La venta de entradas para espectáculos públicos, deportivos, artísticos y culturales, cuando constituyan parte de otros servicios turísticos.
- e) La prestación de cualquier otro servicio que sea consecuencia de las actividades específicas de los agentes de viajes.

Para desarrollar estas actividades, las agencias de viajes deberán contar con la autorización respectiva de la Dirección Nacional de Turismo y de los restantes organismos competentes, cubriendo las exigencias legales respectivas y teniendo en consideración que el volumen económico de estas operaciones no desvirtúe el objeto principal de la agencia de viajes.

ARTICULO 3°.- Las empresas de transporte aéreo, ferroviario o marítimo podrán:

a) Promover y vender directamente al público excursiones y viajes organizados bajo el sistema de "todo incluido", elaborados por agencias de viajes registradas en la Dirección Nacional de Turismo.

b) Efectuar reservas y ventas de servicios de hoteles y alquiler de coches y cualquier otro rubro que sea directamente complementario de la venta del pasaje, a través de sus propios medios de comunicación.

Los transportadores marítimos y fluviales podrán organizar y promover los cruceros con sus propios buques o de terceros, pero asumiendo la responsabilidad de los armadores y fletadores para su libre venta directa o por intermedio de los agentes de viajes quienes además, deberán necesariamente programar y prestar los servicios de las escalas en el país.

Cuando el buque afectado a un crucero no sea propio sino fletado a terceros, la empresa organizadora del viaje deberá constituir una garantía operativa de Cincuenta Mil Pesos (\$ 50.000 pesos) por cada viaje organizado, en forma similar a la exigida para las demás garantías. Estos montos serán reintegrados a los treinta (30) días de haber finalizado el viaje, siempre que con respecto al mismo no exista ninguna reclamación por parte de los usuarios o de los prestatarios de servicios.

ARTICULO4°.- Las agencias comprendidas en la Ley 18.829 se registrarán, según las tareas que cumplan, bajo una de las siguientes denominaciones:

a) Empresas de Viajes y Turismo son aquellas que pueden realizar las actividades que determina el Artículo 1° de dicha ley para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior o para terceros.

b) Agencias de Turismo son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el Artículo 1° de dicha ley, exclusivamente para sus clientes, incluyendo el turismo receptivo.

c) Agencias de Pasajes son aquellas que sólo pueden actuar en la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte autorizados o en la venta de los servicios programados por las Empresas de Viajes y Turismo y los transportadores marítimos y fluviales.

Las Empresas de Viajes y Turismo y las Agencias de Turismo pueden desarrollar una o todas las actividades contenidas en el Artículo 1° de la Ley 18.829 y las que se les autorice como complementarias. De acuerdo con las actividades que desarrollan deberán adecuar sus instalaciones, el número e idoneidad de sus funcionarios y la estructura técnica pertinente. La violación de estos principios será causa de suspensión y cancelación de las licencias otorgadas en caso de reincidencia.

ARTICULO5°.- Sólo podrán ejercer las actividades enumeradas en el Artículo 1° de la Ley 18.829 quienes obtengan su licencia inscribiéndose en el Registro de Agentes de Viajes que llevará la Dirección Nacional de Turismo, la cual será otorgada de acuerdo con el siguiente orden:

a) Permiso Precario: Se otorgará a las personas o firmas que proyecten instalar una agencia en cualesquiera de las categorías establecidas en el Artículo 4°, una vez cumplidos los requisitos que se establezcan al respecto. Este permiso tendrá validez por un término de hasta seis (6) meses y les permitirá iniciar sus contactos comerciales sin atención al público, pudiendo ser renovado por igual período cuando se demuestre fehacientemente que dichas gestiones requieren una mayor demora.

b) Licencia Provisoria: Se concederá una vez que la agencia se encuentre reglamentariamente en condiciones de iniciar sus actividades y tendrá validez por el término de un (1) año. Sólo a partir del otorgamiento de esta licencia la agencia podrá comenzar la atención al público.

c) Licencia Definitiva: Transcurrido el período previsto en el inciso anterior, se otorgará a las agencias esta licencia, previa verificación de haberse concretado por parte de las mismas el cumplimiento de los requisitos que se establezcan al respecto. Las agencias que a la fecha de publicación de la Ley 18.829 reúnan todos los requisitos exigidos en la misma y en este decreto tendrán derecho a la adjudicación de la licencia definitiva en forma inmediata, previa la constitución del fondo de garantía que corresponda. Las existentes a esa fecha y que no reúnan estos requisitos contarán con un plazo improrrogable de ciento

ochenta (180) días a contar de la publicación del presente decreto para ponerse en esas condiciones y recibir su licencia. Vencido este plazo estarán en las condiciones normales de cualquier peticionante por primera vez.

ARTICULO6º.- Las licencias se otorgarán previa constitución del fondo de garantía al que se refiere el Artículo 6º de la Ley 18.829 y que se fijan en las siguientes sumas para la ciudad de Buenos Aires y un radio de cuarenta (40) kilómetros medidos desde el kilómetro cero (0) determinado por la Dirección Nacional de Vialidad (Ley 11.658) y para las ciudades de más de quinientos mil (500.000) habitantes.

- a) Empresas de Viajes y Turismo: Cien Mil Pesos (\$ 100.000).
- b) Agencias de Turismo: Cincuenta Mil Pesos (\$ 50.000).
- c) Agencias de Pasajes: veinticinco Mil Pesos (\$ 25.000).

Estas garantías se reducirán para las ciudades del interior del país, con arreglo a la siguiente escala:

- Hasta veinte mil. (20.000) habitantes, el diez (10) por ciento de la escala general precedente.
- De veinte mil uno (20.001) a cincuenta mil (50.000), el quince (15) por ciento.
- De cincuenta mil uno (50.001) a cien mil (100.000), el treinta (30) por ciento.
- De cien mil uno (100.001) a quinientos mil (500.000), el cincuenta (50) por ciento.

Para el caso de que una agencia tenga instaladas sucursales en distintas localidades del país se tomará como base para la constitución del fondo de garantía a la casa central o sucursal establecida en la localidad que cuente con mayor número de habitantes.

ARTICULO7º.- No podrán desempeñarse como titulares, directores, gerentes, responsables o promotores de agencias de viajes las personas que se encontraran afectadas por algunos de los siguientes impedimentos:

- a) Los condenados por delitos cometidos en la constitución, funcionamiento o liquidación de entidades.
- b) Los condenados por delitos cometidos con ánimo de lucro o contra la fe pública.
- c) Los condenados con la accesoria de inhabilitación para ejercer cargos públicos o el comercio.
- d) Los condenados por otros delitos comunes, excluidos los delitos culposos, con penas privativas de libertad o inhabilitación, mientras no haya transcurrido otro tiempo igual al doble de la condena.
- e) Los que se encuentren sometidos a prisión preventiva por los delitos enumerados en los incisos precedentes hasta su sobreseimiento.
- f) Los fallidos por quiebra fraudulenta o culpable.
- g) Los otros fallidos y los concursados hasta cinco (5) años después de su rehabilitación.
- h) Los inhabilitados para el uso de cuentas corrientes bancarias y el libramiento de cheques hasta un (1) año después de su rehabilitación.
- i) Quienes por autoridad competente hayan sido declarados responsables de irregularidades en el gobierno o administración de entidades públicas o privadas.

La denegatoria al pedido de registro y habilitación podrá ser recurrida siguiendo las instancias que se determinan en las normas administrativas en vigor.

ARTICULO8º.- Las comunicaciones al Registro de Agentes de Viajes previstas en el Artículo 3º de la Ley 18.829 deberán efectuarse:

- a) Dentro de los diez (10) días de producida la modificación, cambio o sustitución, cuando su origen fuera imprevisible o se debiera a causas ajenas a la empresa.
- b) Con treinta (30) días de anticipación cuando se trate de modificaciones estatutarias o de la incorporación de nuevos miembros de la jerarquía señalada en el mencionado artículo.

ARTICULO9º.- La estructura funcional de las agencias deberá cumplimentar los siguientes recaudos:

- a) Mantener una organización turística nacional e internacional con las sucursales, corresponsales o delegados que le sean necesarios para poder asegurar una eficiente prestación de sus servicios.
- b) Contar con el personal técnico especializado de reconocida idoneidad profesional para satisfacer los requerimientos de los usuarios.
- c) Poseer los elementos necesarios de información técnica y de consulta vinculados con la actividad específica que realizan, y
- d) Disponer de un local para la atención al público, conforme con las reglamentaciones que para cada caso establezca la Dirección Nacional de Turismo teniendo en cuenta la ubicación geográfica y la categoría de la agencia de que se trate.

ARTICULO10.- Las agencias deberán inscribir su designación comercial en el Registro de Designaciones de Establecimientos de Industria, Comercio y Agricultura (*). El número provisorio otorgado por este Registro deberá acompañarse al formulario de solicitud de inscripción ante la Dirección Nacional de Turismo, debiendo los interesados presentar, dentro de los noventa (90) días posteriores, fotocopias autenticadas del título definitivo. Las designaciones serán registradas para distinguir a los establecimientos dedicados exclusivamente a turismo, viajes y pasaje y deberán ajustarse a las siguientes normas:

- a) Rubro comercial compuesto por el nombre o nombres de los titulares.
- b) Nombre de fantasía creado sobre la base de usos corrientes en plaza pudiendo utilizarse los aditamentos "viajes", "turismo", "tour", etcétera.
- c) En ningún caso las designaciones propuestas deberán sugerir la idea de organismos o entidades de carácter oficial o de bien público, clubes, empresas transportadoras u hoteleras.

Las agencias existentes a la fecha que no hubieran cumplido el requisito especificado en el presente artículo, deberán hacerlo dentro de los noventa (90) días de publicado el presente decreto.

ARTICULO11.- En los anuncios, propaganda, membretes de papelería comercial y demás impresos o documentos utilizados por la agencia se hará figurar juntamente con el nombre de la misma el aditamento de la actividad para la que fuera autorizada el número de la correspondiente licencia.

Asimismo, en lugar visible de la agencia, se deberá exhibir el certificado o diploma que otorgue la Dirección Nacional de Turismo.

ARTICULO12.- Será obligatoria para las agencias registradas la tenencia a disposición de sus clientes de una copia autenticada por la Dirección Nacional de Turismo, de la Ley 18.829 y del presente decreto y un Libro de Reclamaciones rubricado por dicho Organismo, a fin de que aquellos dejen constancia de las que consideren pertinentes, debiendo exhibir en lugar visible al público un aviso indicador de la existencia de tales elementos. Todo reclamo asentado en el libro respectivo deberá ser elevado a la Dirección Nacional de Turismo con transcripción de su texto dentro de las cuarenta y ocho (48) horas hábiles, indicando el

folio respectivo. Dicha presentación se hará bajo recibo extendido por el mencionado organismo en copia fiel.

(*) Esta prescripción ha quedado en desuso por haber cesado las funciones del Registro mencionado.

ARTICULO13.- Los servicios a prestar por la agencia de viajes se convendrán en todos los casos por contrato firmado entre un empleado autorizado de la agencia y el o los usuarios. En el mismo se consignará, como mínimo, lo siguiente:

- a) Especificación de los servicios a suministrar, indicando su categoría.
- b) Fecha de prestación de los mismos.
- c) Precios y condiciones de pago.
- d) Plazos establecidos para la confirmación o desistimiento por ambas partes y los respectivos cargos, reembolsos e indemnizaciones en los distintos supuestos.
- e) Toda obligación y responsabilidad que asuman agencias y clientes.

Toda modificación que se realice a un contrato de servicios deberá hacerse por escrito y con la firma de ambas partes, a continuación o agregadas al contrato originario.

Los contratos a que se refiere el presente artículo deberán cumplir los requisitos fiscales vigentes en la jurisdicción en que se celebren.

ARTICULO14.- Las agencias de viajes serán responsables por cualquier servicio que hayan comprometido ellas, sus sucursales o sus corresponsales, siempre que no estén comprendidas en el párrafo siguiente.

Quedan eximidas las agencias de toda responsabilidad frente al usuario, no mediando culpa, dolo o negligencia de su parte, cuando sean intermediarias entre las empresas de servicios y los mencionados usuarios, siempre y cuando tales empresas desarrollen sus actividades sujetas a un reglamento o legislación aprobado por autoridad competente que establezca las modalidades de la contratación entre esas empresas y los usuarios.

ARTICULO 15.- Las personas a que se refiere el Artículo 1º de la Ley 18.829 están obligadas a respetar las tarifas oficiales; no pudiendo hacer cesión total o parcial a los usuarios de la comisión que perciben de transportadores, hoteleros y otros operadores, por su intervención.

Los precios convenidos con los usuarios no podrán ser modificados, si no es por causa de alteración de los mismos por parte de los terceros prestatarios de tales servicios, debiendo esta situación estar debidamente documentada.

ARTICULO16.- En el caso de que una agencia resolviera cesar voluntariamente en sus actividades, comunicará esta determinación a la Dirección Nacional de Turismo con tres (3) meses de anticipación por lo menos. Cuando no se respete el preaviso anterior la Dirección Nacional de Turismo postergará por igual período la devolución de los fondos o valores entregados como garantía, a fin de que puedan tomarse los recaudos que se consideren más convenientes para evitar que a raíz de una cesación de servicios de esta naturaleza se lesionen los intereses de los usuarios, así como el prestigio del turismo argentino.

ARTICULO17.- Para la transferencia o venta de las agencias de viajes deberán observarse las normas de la Ley 11.867 y solicitarse el certificado de Libre Deuda a la Dirección Nacional de Turismo, el que tendrá vigencia durante diez (10) días hábiles.

ARTICULO18.- El comprador, intermediario o escribano que actúe en la transferencia de una agencia de viajes será agente de retención de la deuda que arrojará el certificado expedido por la Dirección Nacional

de Turismo. Deberán ingresar su importe a dicho Organismo dentro de las cuarenta y ocho (48) horas de su recepción, ya sea directamente o por depósito en el Banco de la Nación Argentina a la orden del mismo.

ARTICULO19.- Las agencias registradas deberán enviar a la Dirección Nacional de Turismo antes del 31 de diciembre de cada año el programa de viajes y excursiones que en líneas generales proyecten realizar en el año próximo siguiente.

De la misma manera, antes del 30 de marzo de cada año deberán remitir una memoria en la que se consigne el detalle estadístico de la actividad realizada el año antecedente.

Asimismo prestarán preferente atención a los pedidos de informes de la Dirección Nacional de Turismo, en todo lo vinculado a las tareas que realizan y especialmente cuando dichos informes se vinculen a estadísticas, estudios de mercado, condiciones de operación y cuanto más signifique colaborar al desarrollo y promoción del turismo en el país.

Están obligadas a prestar al organismo la máxima colaboración en el estudio y difusión de sus planes, así como también participar por vía de la entidad que los represente en toda tarea que a estos fines se les requiera.

ARTICULO20.- En los viajes y giras con gastos incluidos, en el momento que el usuario otorgue su conformidad al presupuesto respectivo, las agencias quedan autorizadas a cobrar un anticipo por sus servicios de hasta el cuarenta (40) por ciento, respetando otras normas legales, si las hubiere.

ARTICULO21.- Cuando se trate de desistimientos que afecten a servicios contratados en firme por la agencia, el reembolso de los mismos estará sujeto a las condiciones contractuales bajo las cuales presten sus servicios las empresas respectivas. En caso de que los reembolsos sean efectuados, las agencias tendrán derecho a deducir para sí hasta un diez (10) por ciento de los mismos.

Cuando se trate de reembolsos por servicios no utilizados y en el caso de no hacerse efectiva la devolución de inmediato, las agencias deberán cursar a las empresas prestatarias de servicios, dentro de los cinco (5) días de recibido el reclamo, el pedido de confirmación de los importes solicitados por el viajero. Deberán, asimismo, reintegrar las sumas que correspondieran dentro de los diez (10) días siguientes al recibo de la liquidación respectivo.

ARTICULO22.- El derecho que confiere al cliente el contrato de servicios turísticos, individuales o colectivos, unitarios o combinados, podrá ser cedido o transferido a otras personas, siempre que no se opongan a ello las prescripciones del transportista o del hotelero, y según las estipulaciones que a esos efectos se establecerán con anticipación, con expresa referencia a los plazos de antelación en que dicha sustitución puede realizarse. Si la cesión o transferencia se opera en personas de diversas edades (mayores y menores), la agencia podrá establecer diferencias de precios. Lo mismo podrán hacer los clientes en el caso de que corresponda una devolución por saldo a su favor.

En todos los casos de cesión o transferencia, la agencia de viajes tendrá derecho a solicitar un sobreprecio de hasta el diez (10) por ciento.

ARTICULO23.- Las agencias de viajes sólo podrán cancelar sus viajes programados cuando a juicio de la Dirección Nacional de Turismo exista causa justificada.

ARTICULO24.- Se considerará que son, para las agencias de viajes, causas justificadas de anulación de los viajes individuales o colectivos, las siguientes:

- a) La fuerza mayor y el caso fortuito.
- b) Cuando en los viajes individuales las agencias, habiendo obrado con la previsión y diligencias debidas, no puedan disponer, por causas ajenas a su voluntad la totalidad de las reservas de hoteles, transportes u otros servicios esenciales, de acuerdo con el itinerario presentado y siempre que se encuentren al día en sus obligaciones económicas con los que habían de prestarlos.

c) Cuando la alteración de tarifas o de tipos de cambio de moneda obligue a un aumento sustancial en el precio del viaje y que ello dé lugar a las consecuentes anulaciones entre las personas inscriptas.

d) Cuando no se haya alcanzado un suficiente número de inscripciones, siempre que tal extremo haya sido mencionado en las cláusulas o condiciones del contrato y en los respectivos anuncios o folletos, y que la anulación se comunique a los viajeros con un mínimo de diez (10) días de antelación. Para poder alegar dicha causa será necesario que la agencia no haya cobrado a los clientes un anticipo superior al veinte (20) por ciento del precio fijado para el viaje.

ARTICULO25.- Para el caso de desistimiento sin justificación por parte de las agencias de viajes, de un viaje individual o colectivo, éstas deberán devolver el importe íntegro del depósito previo, sin deducciones, más una indemnización del diez (10) hasta el treinta (30) por ciento, según lo que al respecto resuelva la Dirección Nacional de Turismo, teniendo en cuenta las características del caso y los antecedentes que registre la citada agencia y sin perjuicio de aquellas a que, por el derecho común se considerase acreedor el usuario. La reiteración de tales desistimientos injustificados será considerada como causal para la aplicación de sanciones.

ARTICULO26.- La relación de las agencias de viajes con las empresas que presten alojamiento turístico (que son mencionados en este decreto, genérica e indistintamente como "agencias", "hoteles" y "hoteleros") se regirá de acuerdo con las siguientes normas:

a) Las agencias deberán abonar a los hoteles en cada caso, si estos lo exigen y en su relación profesional con los mismos, un anticipo del precio total en concepto de seña por las reservas que soliciten.

b) Cuando el hotel reclame un anticipo, la reserva no se convertirá en definitiva hasta tanto no se efectúe el pago del mismo o se acredite haber enviado el importe.

c) El citado anticipo será equivalente al importe de tres (3) días de estada.

d) En el caso de que la agencia exija una respuesta telegráfica a su petición de reserva, quedará obligada a utilizar la fórmula "respuesta pagada": La no respuesta del hotelero deja en libertad a las agencias para contratar los servicios de otra empresa hotelera. El pedido formulado por una agencia no implica la obligación de su aceptación por parte del hotelero.

e) Las agencias de viajes podrán anular las reservas que hayan efectuado en los hoteles, sin que ello dé lugar a pago de indemnización, cuando lo hagan con diez (10) días de antelación al anunciado para la llegada en los casos de los viajes individuales y de grupos procedentes del país.

f) Cuando se trate de grupos procedentes de países limítrofes, el preaviso para la cancelación no podrá ser menor de veinte (20) días y de treinta (30) si proceden de países no limítrofes.

g) El no cumplimiento de estos preavisos obligará a la agencia al pago de una indemnización al hotel, equivalente al anticipo especificado en el inciso c).

h) Salvo casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente acreditados, si al término del lapso de veinticuatro (24) horas a contar desde la fecha en que debía arribar el pasajero, la agencia no comunicase demora o cambio de llegada de su cliente perderá, como compensación, el importe depositado como anticipo.

i) No corresponderá indemnización alguna cuando se proceda a una cancelación parcial de grupos que afecte hasta un veinticinco (25) por ciento del total inicial de viajeros, siempre que se haya informado esa reducción con un preaviso de diez (10) días. En su defecto, la indemnización será la establecida en el inciso c) por persona faltante.

j) Si el hotel no cumpliera con el compromiso contraído en cuanto a la comodidad contratada, la agencia podrá exigir que se ofrezca al pasajero una comodidad similar a la convenida en otro establecimiento de la misma categoría o de categoría superior, sin cargo alguno para el pasajero por las diferencias de tarifas que se produjeran.

k) En los casos en que no le sean ofrecidos tales servicios a su cliente y éste sea alojado en una comodidad de categoría inferior, la agencia podrá exigir además del reintegro de la diferencia tarifaria, una indemnización a favor del pasajero por el valor de tres (3) días de estada, de acuerdo con las comodidades de la reserva solicitada originalmente, siempre y cuando la misma supere dicho lapso o no exista un acuerdo de partes.

l) Por mutuo acuerdo entre la agencia y el hotel podrá reemplazarse el régimen del anticipo previo por el de devolución sellada y firmada por persona responsable del hotel, del pedido de reservación efectuado por la agencia.

m) Las normas que figuran en los acuerdos celebrados entre la Federación Internacional de Agencias de Viajes (FIAV) y la Asociación Internacional de Hoteleros (AIH) así como entre otras organizaciones profesionales del país y del extranjero, para reglar sus mutuas relaciones, serán de aplicación supletoria en cuanto no se opongan a lo establecido en este decreto.

ARTICULO27.- Las empresas hoteleras no podrán ofrecer y vender directamente al público otros servicios turísticos que no sean los propios de su actividad específica, pero podrán convenir con las agencias de viajes el funcionamiento de mostradores-sucursales en sus establecimientos.

ARTICULO28.- Las agencias de viajes tendrán derecho a demandar la anulación de contratos e indemnización por incumplimiento del transportista, en los siguientes casos:

- a) No cumplir la reserva de plazas convenidas (señadas o pagadas).
- b) Suspender o postergar el viaje, alterar o no completar el itinerario sin causa que excuse su responsabilidad.

Eximen la responsabilidad del transportista, la fuerza mayor y el caso fortuito, accidente no imputable o inconveniente mecánico imprevisto e imposible de subsanar en tiempo.

ARTICULO29.- Las entidades no mercantiles sin fines de lucro que incluyan en sus estatutos la organización y programación de actividades turísticas deberán inscribirse en una sección especial del Registro de Agentes de Viajes. Sólo podrán organizar viajes colectivos cuando reúnan los siguientes requisitos:

- a) Que los viajes y excursiones, en la forma y oportunidad en que se realicen, tengan relación directa con el objeto principal de la entidad y con carácter de fomento.
- b) Que estén inscriptas en el Registro de Agentes de Viajes de la Dirección Nacional de Turismo.
- c) Que den cumplimiento a todas las reglamentaciones de seguridad y garantías respecto del transporte, alojamiento y demás servicios de una agencia de viajes autorizada.
- d) Que no perciban lucro directo o indirecto.
- e) Que acrediten las condiciones técnicas necesarias y la idoneidad de su personal. Caso contrario deberán utilizar los servicios de una agencia de viajes autorizada.
- f) Que los viajes y excursiones se limiten a sus asociados, familiares en primer grado y personas estatutariamente autorizadas.
- g) Que la publicidad que puedan realizar haga referencia a las personas beneficiadas de acuerdo con lo dispuesto en el inciso anterior.
- h) Que se informe a la Dirección Nacional de Turismo sobre los planes y programas anuales y su cumplimiento.

ARTICULO30.- Las entidades no mercantiles que no incluyan en sus estatutos la organización y programación de actividades turísticas sin fines de lucro, pero que ocasional o transitoriamente realicen algunas de ellas, deberán solicitar autorización a la Dirección Nacional de Turismo con sesenta (60) días de anticipación a la realización de la misma, a efectos de que ésta verifique el cumplimiento de los recaudos c), d), e), f), g) y h) del Artículo 29° del presente decreto, y efectúe la correspondiente computación estadística. Estas entidades y las consideradas en el Artículo 29° no podrán en ningún caso vender pasajes de líneas de transporte regulares.

ARTICULO 31.- Hasta tanto se reglamente el ejercicio de las profesiones respectivas, la idoneidad de los funcionarios técnicos, así como la de personal de guías o guías-intérpretes que utilicen las agencias de viajes, podrá acreditarse por cualquiera de los siguientes procedimientos:

a) Ejercicio de la actividad mediante certificación extendida por una o más agencias de viajes que tengan una antigüedad de actuación no menor de tres (3) años, las cuales asumen la total responsabilidad sobre el aval otorgado. En este caso, los interesados deberán acumular una antigüedad mínima de dos (2) años de actividad en el ramo, que deberán ser acreditados con resignaciones contables u otras constancias fehacientes.

b) Título habilitante Mediante la presentación de título habilitante extendido por un establecimiento donde se imparta enseñanza turística a nivel superior y figure registrada ante los organismos oficiales competentes.

La idoneidad del personal de las agencias que a la fecha de la publicación de este decreto lleven dos (2) años de funcionamiento se tendrá por acreditada, cuando los antecedentes de dichas agencias resulten inobjectables.

ARTICULO32.- Prorrógase el plazo acordado por el Artículo 26° de la Ley 18.829 por ciento ochenta (180) días a partir de la publicación del presente decreto, vencido el cual las empresas relacionadas con la actividad turística no podrán mantener tratos comerciales ni abonar comisiones a las agencias que no tengan su correspondiente licencia, ya sea provisoria o definitiva.

ARTICULO33.- Derógase el Decreto 2254/70 y déjase sin efecto los permisos precarios y las licencias provisorias concedidas por reglamentaciones anteriores de la Ley 14.574.

ARTICULO34.- La Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación propondrá, si fuese necesario, las modificaciones a introducir en la estructura orgánica de la Dirección Nacional de Turismo, a fin del mejor cumplimiento de las funciones que se le encomiendan en este decreto.

ARTICULO35.- Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

- **LEY 22.545**

Buenos Aires, 26 de Febrero de 1982.

En uso de las atribuciones conferidas por el Artículo 5° del Estatuto para el Proceso de Reorganización Nacional,

El Presidente de la Nación Argentina Sanciona y Promulga con

FUERZA DE LEY:

ARTICULO 1°.- Sustitúyese el Artículo 8° de la Ley 18829 por el siguiente:

Las personas a que se refiere el Artículo 1° de la presente Ley están obligadas a respetar los contratos, las tarifas convenidas y a ser veraces en la propaganda que realicen a fin de promover sus actividades, debiendo el material de dicha propaganda reflejar exactamente, sin dar lugar a confusión, el tipo de servicio ofrecido.

ARTICULO 2°.- Sustitúyese el Artículo 13° de la Ley 18829 por el siguiente:

Las infracciones al Artículo 6° de la presente Ley serán sancionadas con multa de quinientos mil pesos (\$ 500.000) hasta veinte millones de pesos (\$ 20.000.000) o suspensión para operar hasta la normalización del fondo de garantía o con ambas sanciones conjuntamente. La sanción se transformará en cancelación de licencia y clausura del local si el fondo no se regulariza en el término de seis (6) meses. En tal caso, se aplicara el saldo del fondo de garantía para indemnizar a los contratos incumplidos.

ARTICULO 3°.- Sustituye los montos en pesos previstos en la Ley 18829 por los importes que se indican a continuación:

Artículo 6° - Garantía por un valor de hasta cuatrocientos cincuenta millones de pesos (\$ 450.000.000).

Artículo 10° - Multa por un valor de quinientos mil pesos (\$ 500.000) hasta veinte millones de pesos (\$ 20.000.000).

Artículo 11° - Multa por un valor de un millón de pesos (\$ 1.000.000) hasta cien millones de pesos (\$ 100.000.000).

Artículo 12° - Multa por un valor de quinientos mil pesos (\$ 500.000) hasta veinte millones de pesos (\$ 20.000.000).

Artículo 14° - Multa por un valor de dos millones de pesos (\$ 2.000.000) hasta doscientos millones de pesos (\$ 200.000.000).

ARTICULO 4°.- Dentro de los ciento ochenta días (180), a partir de la fecha de vigencia de la presente ley, los agentes de viajes que cuenten con licencia habilitante deberán actualizar los montos de la garantía que tienen constituidas de acuerdo con lo determinado por el Artículo 3° inc. 1 de la presente ley.

ARTICULO 5°.- Se faculta al organismo de aplicación a adecuar el monto de la garantía exigido por la presente ley, según las distintas categorías y porcentajes determinados por el Decreto 2182/72.

ARTICULO 6°.- Modificase el Artículo 27° de la Ley 18829 que actualiza el Artículo 28° de la Ley 14574 elevándose el monto de la sanción de multa que allí se indica hasta un máximo de cuatrocientos cincuenta millones de pesos (\$ 450.000.000).

ARTICULO 7°.- El organismo de aplicación actualizará semestralmente los montos establecidos por la presente ley, tomando como base el cálculo de variación registrado en el índice de precios al por mayor

nivel general, confeccionado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, o del organismo que lo reemplace.

ARTICULO 8º.- Facúltase al organismo de aplicación de la ley a dejar sin efecto y archivar las actuaciones originadas en las infracciones a los Artículos 3º, 4º y 5º de la Ley 18829, que se encuadran en trámite a la fecha de vigencia de esta ley.

ARTICULO 9º.- Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional de Registro Oficial y archívese.

- **RESOLUCIÓN 763/92**

BUENOS AIRES, 3 de Noviembre de 1992

VISTO la Ley 18829 y el Decreto N° 2182/72, mediante los cuales se reglamentan las actividades de los Agentes de Viajes y Turismo y se organiza el Registro Nacional de Agencias de Viajes, y

CONSIDERANDO

Que dichas normas tienden fundamentalmente a ordenar y proveer a un buen funcionamiento de las agencias y proteger al turista, a través de un desenvolvimiento de alta responsabilidad, honestidad e idoneidad técnica y operativa que aseguren una eficiente prestación de los servicios.

Que en igual sentido, nuestro país ha receptado por la Ley 19.918, la Convención Internacional de Bruselas de 1970 relativa al Contrato de Viaje, de cuyos términos los organizadores e intermediarios de viajes deben garantizar los derechos e intereses del viajero, cumplimentando los deberes que incumben a una gestión diligente.

Que el Decreto N° 2182/72, determina la estructura funcional básica de las Agencias de Viajes, disponiendo que las mismas deberán contar con personal técnico especializado de reconocida idoneidad profesional, para satisfacer los requerimientos de los usuarios y proveer los elementos necesarios de información técnica y de consulta vinculados con la actividad específica que realizan.

Que a tal objeto, la norma indicada contempló un régimen transitorio referido a la acreditación de la idoneidad de los funcionarios técnicos de las empresas, hasta tanto fuere reglamentado el ejercicio de las profesiones respectivas.

Que las actuales exigencias del turismo, evidencian la impostergable necesidad de avanzar en el conocimiento, organización y mejor aplicación de los recursos humanos disponibles y su promoción futura, instrumentando medidas orgánicas y particularizadas a su respecto.

Que en correspondencia con las políticas gubernamentales, debe procurarse la mayor participación de la actividad privada y sus entidades representativas, en modo que el mercado produzca mecanismos propios de autocontrol y cooperación para un sano, confiable y responsable desenvolvimiento de la actividad.

Que concierne a esta Secretaría, instrumentar e impulsar medidas de ordenamiento, en orden a las facultades, competencia y acciones atribuidas por las Leyes 14.574 (t.o.Dcto.1912/87) y 18.829 y por los Decretos reglamentarios Nros. 9468/61, 2182/72 y 1185/91.

Por ello,

EL SECRETARIO DE TURISMO DE LA PRESIDENCIA DE LA NACION

RESUELVE:

ARTICULO 1°.- A partir de la publicación de la presente, las empresas que requieran el otorgamiento de licencia para actuar como Agencias de Viajes en el Registro instituido por la Ley 18.829, deberán acreditar como mínimo en la estructura funcional básica exigida por el Art.9° del Decreto 2182/72, a un idóneo con título profesional obtenido en carreras específicas de turismo de nivel terciario o universitario oficiales o privadas, reconocidas por el Ministerio de Educación.

ARTICULO 2°.- Los idóneos en turismo acreditados con anterioridad, a la presente por cualquiera de los supuestos del Art. 31 del Decreto N° 2182/72, quedan reconocidos como tales y podrán seguir actuando en tal carácter en las Agencias inscriptas o que se inscriban en lo futuro, en tanto se reinscriban en el Registro de Idóneos en Turismo que se habilita por la presente y dentro del período y plazo que también

se establece, bajo responsabilidad de las Agencias que los tengan incorporados o que los incorporen en lo sucesivo dentro de su estructura funcional respectiva. (*)

ARTICULO 3°.- Las Agencias de Viajes que no mantuvieren una efectiva y real prestación de actividad por parte de sus respectivos idóneos acreditados como tales, quedan sujetas a caducidad de Licencia por falta de estructura funcional y/o a las sanciones que pudieren legal y reglamentariamente corresponder según el caso.

ARTICULO 4°.- Habilitase el Registro de Idóneos en Turismo que tendrá por finalidad inscribir a los idóneos acreditados o que se acrediten en lo futuro para actuar como tales en las Agencias de Viajes; extender certificados de acreditación; y mantener información actualizada en los mismos y del potencial de recursos humanos profesionalizados de aplicación a la actividad turística.

ARTICULO 5°.- Tanto para la inscripción en el Registro de Idóneos en Turismo cuanto para la acreditación de idoneidad en el Registro de Agencias de Viajes, se tendrán en cuenta las inhabilidades o impedimentos establecidos en el Art. 2° de la Ley 18.829 y 7° del Decreto N° 2182/72.

ARTICULO 6°.- Sin perjuicio de las competencias y facultades propias de la autoridad de aplicación de las Leyes 14.574 y 18.829, el Registro de Idóneos en Turismo, será llevado por la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo, en las formas y condiciones que autorice esta Secretaría dentro de los sesenta (60) días de la presente resolución y tendrá funcionamiento efectivo a partir del 1° de marzo de 1993.

ARTICULO 7°.- Las reinscripciones a que se refiere el Art. 2° de la presente, deberán cumplimentarse entre el 1° de marzo de 1993 y el 30 de junio de 1993.

ARTICULO 8°.- Las certificaciones y las informaciones que produzca el Registro de Idóneos en Turismo, servirán a los efectos de la consideración y acreditación respectiva en el Registro de Agencias de Viajes y para el mantenimiento de licencias otorgadas, sin perjuicio de los derechos de los interesados que puedan ejercerse ante esta Secretaría en el carácter de autoridad de aplicación.

ARTICULO 9°.- Créase en el ámbito de esta Secretaría un Grupo de Trabajo, a cuya integración serán invitados según fuere conducente, la Asociación Argentina de Agencias de Viajes, el Ministerio de Educación y otras entidades directamente vinculadas, con el objeto de analizar la estructura, alcance, procedimientos de actuación y demás recaudos que hacen a la puesta en marcha y funcionamiento posterior del Registro de Idóneos en Turismo que se habilita por la presente.

ARTICULO 10.- Efectúense las comunicaciones invitaciones que corresponda, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

(*) Modificado “de hecho” por el Art. 2°.- de la Resolución S.T. N° 752/94

RESOLUCIÓN N° 763

Firmado: Dn. Francisco MAYORGA.

- **RESOLUCIÓN 752/94**

BUENOS AIRES, 22 de Septiembre de 1994

VISTO la Ley N° 14.574 t.o. 1987 y la Ley N° 18.829 y el Decreto N° 2182/72, y

CONSIDERANDO

Que en conformidad con lo establecido por el artículo 3°, inc. e) de la Ley N° 14.574 t.o. 1987 y por los artículos 1° “in fine”, 3° y 7° de la Ley N° 18.829 y artículos 4° “in fine”, 7°, 8° y 9° inciso b) del Decreto N° 2182/72, resulta necesario precisar aspectos del funcionamiento de las agencias, concernientes a su más eficiente desenvolvimiento en cuanto a la jerarquización y creciente profesionalización de los servicios, para mejor satisfacción de los usuarios.

Que procede profundizar las finalidades tenidas en cuenta con el dictado de la Resolución N° 763/92 en cuanto dispuso habilitar un Registro de Idóneos en Turismo con el objeto de mantener información permanentemente actualizada con respecto a los mismos, así como el ordenamiento que se ha alcanzado en esta materia con la puesta en funcionamiento del Registro citado.

Por ello,

EL SECRETARIO DE TURISMO DE LA PRESIDENCIA DE LA NACION

RESUELVE:

ARTICULO 1°.- Las agencias de viajes deberán tener disponibles en forma permanente los elementos que acrediten la efectiva prestación de actividad de sus respectivos idóneos.

Al solicitarse licencia para operar como agentes de viajes o su rehabilitación deberá acreditarse que el idóneo propuesto se encuentre inscripto en el registro creado por la Resolución N° 763/92.

ARTICULO 2°.- De los idóneos que las agencias de viajes acrediten para formar parte de su estructura funcional, sólo uno de ellos revestirá el carácter de representante técnico.

ARTICULO 3°.- La agencia de viajes deberá ser asistida y representada por el idóneo en todos los aspectos técnicos - turísticos que hagan a su desenvolvimiento. El desempeño de dicho idóneo hará responsable a la agencia en todo cuanto se relacione con el cumplimiento de los deberes formales de la misma, el asesoramiento e información al público, la elaboración de planes y circuitos y sus respectivas promociones.

Se presumirá que toda promoción, publicidad y contratos efectuados o celebrados por una agencia de viajes cuentan con el respaldo técnico de su respectivo idóneo.

ARTICULO 4°.- Las agencias de viajes deben notificar al Registro de Idóneos en Turismo –y éste al de Agencias de Viajes- dentro de los diez días siguientes, el cese en las funciones del respectivo idóneo, y acreditar su reemplazo efectuando la comunicación respectiva dentro de los veinte días subsiguientes. La omisión del reemplazo dentro de los treinta días de producido el cese en funciones del idóneo que ejerza la representación técnica, facultará al organismo de aplicación, previa constatación, a declarar la suspensión para operar hasta subsanar la ausencia de personal técnico habilitado, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 3° de la Resolución N° 763/92.

ARTICULO 5°.- Cada agencia de viajes exigirá a su representante técnico una declaración jurada tendiente a acreditar que éste no ejerce la representación técnica en otra u otras agencias de viaje.

Si se comprobara el desempeño simultáneo de un representante técnico en dos o más agencias, éstas serán intimadas a proponer la sustitución de ese idóneo dentro de los treinta días.

El incumplimiento de dicha disposición y la ausencia de la declaración jurada, debidamente constatadas configurarán infracción punible conforme la Ley N° 18.829 y su reglamentación.

Sin perjuicio de ello la autoridad de aplicación, previa vista por el término de cinco días al interesado, informará al Registro de Idóneos en Turismo que inscriba la infracción como antecedentes desfavorables.

ARTICULO 6°.- Cuando razones de distancia, dificultades de orden local u otras circunstancias extraordinarias debidamente acreditadas hicieran aconsejable rever la prohibición de ejercicio simultáneo de la representación técnica en agencias de turismo, la Secretaria de Turismo podrá, a petición de parte, acordar excepciones transitorias.

ARTICULO 7°.- Cuando durante la sustanciación de sumarios que se abran conforme al régimen de la Ley N° 18.829, se advirtiere que la infracción investigada se vincula a deficiencias técnicas de instrumentación, información, promoción o contratación que determinen que la agencia de viajes no ha obrado diligentemente, el organismo de aplicación podrá citar al representante técnico acreditado a dar las explicaciones del caso y ofrecer la prueba que estimare conveniente.

En la resolución del sumario podrá meritarse, a los efectos del artículo 5° “in fine” de la presente, la intervención y responsabilidad de dicho idóneo.

ARTICULO 8°.- Cuando en actuaciones sumariales en que se haya oído a un idóneo se comprobaren conductas imputables a éste que puedan calificarse de ilícitas o gravemente negligentes o se verificaran desempeños simultáneos, o ejercicio de actividades que por su naturaleza resulten incompatibles con su función, la agencia respectiva sin perjuicio de sus responsabilidades conforme la Ley N° 18.829, podrá ser intimada a producir la suspensión del idóneo o su reemplazo.

Si no se cumpliera con la intimación en el plazo que al efecto se fije, podrá disponerse la suspensión para operar de la agencia hasta subsanar la cuestión, si esto no se produjere en el término de treinta días, podrá resolverse la cancelación de la licencia.

Las medidas sancionatorias, preventivas o definitivas, serán comunicadas para su inscripción en el Registro de Idóneos en Turismo.

ARTICULO 9°.- Si el idóneo acreditado en una agencia de viajes no fijara un domicilio especial y/o no actualizase el registrado, las citaciones y notificaciones que se le cursen se tendrán por recibidas en el domicilio registrado de la agencia respectiva.

ARTICULO 10.- Las agencias de viaje inscriptas deberán adecuar su funcionamiento y proveer al cumplimiento de los recaudos establecidos en la presente dentro de los noventa días de la fecha de su publicación. A partir del vencimiento de dicho término las condiciones prescriptas serán exigibles de pleno derecho y con los efectos previstos.

ARTICULO 11.- Regístrese, comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

RESOLUCIÓN N° 752

Firmado: Dn. Francisco MAYORGA.

Bibliografía.

- Al Ries y Jack Trout. *Posicionamiento*, Edición revisada. Serie McGraw-Hill de Management. Madrid, España 1993.
- Ansoff, Igor. *Corporate strategy*. Ediciones Mc Graw-Hill. 1965. (Edición en español: *La Estrategia de la empresa*. Editorial Eunsa 1976)
- Roberto Boullón. *Calidad turística*. Editorial Librerías Turísticas. Buenos Aires 2003..
- Roberto Boullón. *Marketing turístico*. Editorial Librerías Turísticas. Buenos Aires 1998.
- Roberto Boullón. *Calidad turística en la mediana y pequeña empresa*. Ediciones turísticas. Buenos Aires 2003.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. México 1986. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México 1992. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana.
- Decreto reglamentario 2182/72
- Eco, Humberto. *Cómo se hace una tesis*. Editorial Gedisa, S.A. Barcelona
- Philip Kotler, John Bowen, James Makens. *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Edición en español. México 1997.
- Ley 18829/70, reguladora de las agencias de viajes argentina
- Ley 22545/82
- Martín Rojo, Inmaculada. *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. 2º edición. Ediciones Pirámide. Madrid 2003.
- Michel Godet. *De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia*. Marcobo Boixareu Editores. Barcelona 1993
- Mintzberg, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona 1990. Editorial Ariel.
- Molina Sergio E. *Planificación integral del turismo, un enfoque para latinoamerica*. Editorial Trillas. Mexico 1991.
- Resolución 763/92
- Resolución 752/94
- Rufin Moreno, Ramón. *Comercio electrónico de las empresas turísticas*. Estudios Turísticos, N°153. Madrid 2002.

Periódicos y revistas del sector turístico:

- Periódico El Mensajero Turístico. Año XII. N° 570. 16 de mayo de 2002. Pág. 6. “ El equipo de ventas como estrategia diferenciadora”.
- Periódico El Mensajero Turístico. Año XII. N° 1634. 3 de marzo de 2003. Pág. 12. “Cómo lograr rentabilidad”. Eduardo Pantano.
- Periódico El Mensajero Turístico. Año XII. N° 12. 23 de junio 2003. Pág. 20. “Tenemos una buena defensa”. Jorge Angel Martínez.
- Periódico El Mensajero Turístico. Año XII. N° 13. 30 de junio 2003. Pág. 30. “Rumbo a la Comisión Cero”. Manuel Serra.
- Periódico El Mensajero Turístico. Año XII. N° 29. 20 de octubre de 2003. Pág. 18. “Agencias de viajes europeas entre la evolución y la desaparición”.
- Periódico El Mensajero Turístico. Año XII. N° 36. 8 de diciembre de 2003. Pág. 8 “Una cuestión de supervivencia ante la crisis”. Julio Randón.
- Periódico El Mensajero Turístico. Año XII. N° 41. 12 de enero de 2004. Pág. 6. “ El mundo tecnológico transforma al turismo”. Ricardo Anzola Betancourt.
- Periódico El Mensajero Turístico. Año XII. N° 42. 19 de enero de 2004. Pág. 8. “ el nuevo rol de los intermediarios”. Ricardo Anzola Betancourt.
- Periódico El Mensajero Turístico. Año XII. N° 47. 23 de febrero de 2004. Pág. 1.”La Ley 18829 bajo la lupa”.
- Periódico El Mensajero Turístico. Año XII. N° 50. 15 de marzo de 2004. Pág. 1 y 11. “Obviar a los agentes de viajes”.
- Periódico El Mensajero Turístico. Año XII. N° 50. 15 de marzo de 2004. Pág. 29. “El programa Cambio ayuda a ver el futuro”.

- Report. Periódico semanal de la Industria turística. Año XI N° 560, Diciembre 22, 2003. Pág. 40. "La transformación de la agencia de viajes". Consultek.
- Report. Periódico semanal de la Industria turística. Año XI N° 560, Diciembre 22, 2003 "Se aceleran los tiempos, reforma de la Ley 18829", nota de tapa y pág. 4.
- Report. Periódico semanal de la Industria turística. Año XI N° 566, febrero 09, 2004. "Modificación de la ley 18829, los cambios que se vienen", nota de tapa y pág. 4.
- Report. Periódico semanal de la Industria turística. Año XI N° 569, marzo 01, 2004. "Se aceleran los tiempos, reforma de la Ley 18829", nota de tapa y pág. 4.
- Revista Gerencia de Viajes. Año 8. 49- diciembre 2000/enero 2001. Pág. 10-14. "Agencias de Viajes: rumbo al cobro de honorarios por servicios". Lelio Pacciardi.
- Revista Gerencia de Viajes. Año 9. 50- febrero/marzo 2001. Pág. 6-9. "Crecen los viajes para congresos y convenciones". Marcela Ledesma.
- Revista Gerencia de Viajes. Año 9. 52- junio/julio 2001. Pág. 13-18. "Los agentes de viajes frente a sus sistemas de reservas e Internet". Informe especial.
- Revista Gerencia de Viajes. Volúmen 10- Número 2- junio/julio de 2002. Pág. 8-11. "Los agentes deben ser más que intermediarios en los viajes corporativos". Gloria L. Shanahan.
- Revista Gerencia de Viajes. Volúmen 10- Número 2- junio/julio de 2002. Pág. 18-20. "Cómo responder a la baja de comisiones?". Alejandro Przybylski.
- Revista Gerencia de Viajes. Volúmen 11- Número 4- agosto/septiembre de 2003. "De la carencia de la presencia". Alejandro Przybylski.
- Revista Gerencia de Viajes. Volúmen 11- Número 5- octubre/noviembre de 2003. "La empresa orientada al cliente y la gestión de calidad en turismo". Enrique Luis Cremaschi.
- Revista Gerencia de Viajes. Volúmen 11- Número 6- diciembre 2003/enero de 2004. "La importancia de segmentar el mercado". Luis Enrique Cremaschi.
- Revista de Turismo COTAL. Año No. 36 No. 339 Diciembre de 1993. Pág. 8 "La proyección del agente de viajes en el mundo actual". Por Hugo Pérez Montero.
- Revista Management. Año 1-No. 17. Editorial El cronista. Capacitación empresaria. Fascículo quincenal. Enero 1996.