

# ¿Cómo se organizan las empresas de intermediación turística?



## Caso práctico

**Antonio** no siempre ha trabajado en "Viajes Atlántida". Antes se ha curtido en el mundo de las agencias de viajes, trabajando en varios puestos en una gran cadena mayorista-minorista de gran fama. Liberto, que admira a su tío, le pregunta:

–Si tan bien te iba, ¿cómo es que te lanzaste a trabajar por tu cuenta?

–No sé, algo me decía que me iría mejor. Pero no te creas que fue tan simple. Estuve meses haciendo planes, cuidadosamente. Si necesitas que el banco te preste dinero, no puedes ir simplemente con tus buenas ideas. Yo les llevé mi Plan de Empresa –le contesta **Antonio**.

**Liberto** se ha quedado con la boca abierta:

–¿Qué es eso?

**Antonio** no lo puede creer.

–¿Pero no todavía no te han hablado de cómo planificar una agencia?



Está totalmente claro que, si nos metemos en una aventura empresarial, no lo hacemos por las buenas y porque estamos aburridos. **El objetivo principal es permanecer en el mercado y tener éxito.** Por eso es necesario que, como buenos empresarios, no nos limitemos a vivir el presente. Hay que pensar también en el futuro, pensando en los problemas que se nos pueden presentar a fin de que no nos cojan desprevenidos. Además, **hay que plantearse unos objetivos:** ¿Dónde quieres llegar? **Y ver los medios** con que cuentas para conseguirlos. **Por eso es importante organizar la empresa**, determinar cómo hay que hacer las cosas, repartir las funciones o establecer las líneas de mando (donde hay patrón no manda marinero, dice el refrán).



Por eso, a lo largo de la siguiente unidad, procuraremos que encuentres respuesta a preguntas como:

- ✓ Eso de la planificación, ¿en qué consiste?
- ✓ ¿Quiénes se ocupan de planificar en la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son los planes empresariales más importantes? ¿Qué es exactamente una empresa y por qué se tiene que organizar?
- ✓ ¿Cuáles son las estructuras organizativas más comunes de las empresas de intermediación? Por cierto, ¿qué es eso de la estructura organizativa?
- ✓ ¿Qué es un **organigrama** organizativo?

Vamos a comenzar ¡Ánimo y adelante!

## 1.- La administración de las empresas de intermediación turística.

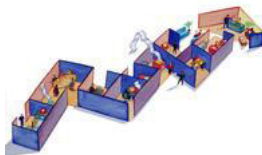


## Caso práctico

**Liberto** está en clase estudiando las funciones directivas. Ahora empieza a comprender lo que **Antonio** le dijo sobre la necesidad de tener las cosas claras antes de meterse en un proyecto.



Administración empresarial. Menuda cosa. Todos sabemos en qué consiste, ¿verdad? O tal vez no esté tan claro. Pues vamos a empezar definiéndola.



La administración consiste en el **proceso** de gestión de los recursos de la organización para conseguir los objetivos de la empresa.

Entonces, para que nos consideren buenos administradores debemos:

- ✓ Ocuparnos de tareas de **planificación y organización** de la empresa (es lo que vamos a ver en el resto de esta unidad).
- ✓ **Gestionar correctamente, de forma eficaz y eficiente, los recursos de la empresa.** Y cuando hablamos de recursos, nos referimos a todos los recursos: **financieros**, **técnicos** y sobre todo **humanos**. De ello nos ocuparemos en las siguientes unidades.
- ✓ **Dirigir todo el proceso de producción**, cuidando que se ajuste a lo que se ha planificado, que es lo que se llama controlar.

Por eso, en esto de la ciencia de la administración de empresas, y para facilitar las tareas de la dirección, se suele hablar de varias **funciones básicas de la administración**:

[Resumen textual alternativo](#)



## Autoevaluación

La planificación es una de las funciones básicas de la administración de las entidades de intermediación turística. ¿Verdadero o falso?

- Verdadero.  
 Falso.

Estupendo, has empezado muy bien la unidad.

Los comienzos siempre son duros. Pero seguro que aciertas la próxima.

### Solution

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 1.1.- Las responsabilidades directivas.

Las funciones de la administración tienen que ser ejercidas por una o varias personas con un mayor nivel de responsabilidad. Estas personas constituyen lo que vamos a llamar **dirección**, y por eso a estas tareas se les llama también **directivas**. Esto supone, lógicamente, que en la empresa va a haber una clara diferenciación entre directivos y operarios (que son los que realizan los trabajos directos), lo que no quita que algunos directivos (especialmente los de las categorías inferiores) realicen tareas operativas.

¿Cómo podríamos definir el concepto de dirección del proceso de administración?



**La tarea de dirección consiste en la capacidad de dirigir y coordinar todos los recursos para conseguir los objetivos de la organización.**

Por eso tienes que quitarte de la cabeza la imagen de una directiva ajena y lejana, allá en las alturas. Todo lo contrario, tiene que estar cerca de sus empleados y del mercado, para que no pierdan el interés por conseguir las metas de la organización.

Podemos hablar aquí de los distintos **niveles de dirección** o **gerencia** que se pueden dar en las empresas en general y en las agencias de viajes en particular, y así podrás entender mejor los epígrafes siguientes:

[Resumen textual alternativo](#)

Todos ellos, según el lugar que ocupen en la escala jerárquica, tienen una serie de **habilidades** como el liderazgo, la facilidad para motivar, saber cuáles son los canales de comunicación más efectivos o la forma de negociar y resolver conflictos, y que se **concretan en una serie de roles o papeles**, que se pueden agrupar en tres tipos básicos.

[Resumen textual alternativo](#)



## Para saber más

Puedes encontrar mucha información sobre cuáles son las cualidades que debe tener un buen directivo. Esto es sólo un ejemplo:

[Competencias y cualidades de los buenos directivos.](#)

## 1.2.- Las funciones básicas de la intermediación.

Antes de meternos a fondo con las funciones administrativas que acabas de estudiar, no está de más que recordemos cuáles eran las características básicas de las empresas de intermediación.



## Recomendación

Aunque estemos hablando de empresas de intermediación en general, a partir de ahora nos referiremos especialmente a las agencias de viajes. Pero no olvides que lo que vamos a decir se puede aplicar a otras entidades de intermediación.

¿Recuerdas la definición de agencia de viajes? La debes tener bien fresquita, pues la vimos en la unidad anterior.

**Las agencias de viaje son personas físicas o jurídicas que, hallándose en posesión del correspondiente título-licencia, se dedican de forma profesional y en exclusiva a la mediación, organización y comercialización de servicios turísticos, pudiendo para ello usar medios propios.**

Pues ahí ya tenemos el principal objetivo de las agencias de viajes. Pero también recordarás que **las agencias podían ser de varios tipos**, según la ley (**mayoristas**, **minoristas** o **mayoristas-minoristas**) o la principal **actividad** que realizaran (**emisoras**, de **receptivo** o **emisoras-receptoras**). Entenderás por tanto que dentro de la definición que has estudiado caben muchas posibilidades.



Pero todas ellas respondían a una serie de **funciones básicas en las que podíamos encuadrar las actividades y servicios de las agencias de viajes y otras entidades de intermediación turística**. ¿Recuerdas? Vamos a detallarlas un poco más. Recuerda que no todas las empresas de intermediación turística tienen que cumplir las tres funciones (ya sabes: la especialización).

- ✓ **La función organizadora o productora.** Consistía básicamente en la elaboración de los viajes combinados y excursiones y otros productos turísticos. ¿Cómo? Pues combinando servicios sueltos que se ofrecen a un precio común. ¿Qué requiere el ejercicio de esta función? Sobre todo, un gran conocimiento del mercado (tanto de la oferta como de la demanda, muy competitiva la primera y cada vez más exigente la segunda). **¿Cuáles son las actividades básicas que requiere esta función?**

[Resumen textual alternativo](#)

- ✓ **La función mediadora.** Es la típica de todo el sector, especialmente de las agencias de viajes minoristas y de las centrales de reserva. Normalmente no reciben beneficios de esta función (aunque cada vez más se están incluyendo los **gastos de gestión**), pues provienen de las comisiones que los proveedores les dan. Entre los servicios básicos de esta función tenemos:

[Resumen textual alternativo](#)

- ✓ **La función asesora.** Esta es la que se perfila como una de las posibilidades de supervivencia de las agencias de viajes. ¿Recuerdas lo que estudiaste sobre **profesionalización y especialización**? Pues de eso hablamos ahora. Básicamente consiste en informar al cliente (a todos los niveles que sea posible: destinos, servicios, oferta) para ayudarle a decidir de la mejor forma posible. Actualmente las agencias no perciben beneficios por este concepto, pero, ¿no crees que es un gustazo que el profesional que te atienda conozca todo sobre el sitio al que te gustaría ir? Para ello la agencia, casi siempre minorista, debe tener:

[Resumen textual alternativo](#)



## Autoevaluación

La venta de viajes combinados a los usuarios finales es una función propia de las agencias de viajes mayoristas. ¿Verdadero o falso?

- Verdadero.  
 Falso.

Pues no. Las mayoristas pueden vender sus viajes combinados (de hecho, es su razón de ser), pero sólo a otras agencias minoristas, nunca al usuario final.

Pues claro. Si lo quisiera hacer, tendría que tener el título-licencia de mayorista-minorista.

### Solution

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 2.- La planificación: más vale prevenir que curar.

---



## Caso práctico

**Liberto** se ha metido de lleno en esto de la planificación. Quiere saberlo todo. ¿Y tú? Pues lo primero que tienes que hacer es establecerte una meta. Y vas bajando, de lo más general a lo más particular. Verás cómo lo vas a entender.



Has visto antes que la planificación era la primera de las funciones administrativas. Vamos a centrarnos en ella y en cómo afecta a las empresas de intermediación turística.

La planificación es un proceso que forma parte de la administración de la empresa que, partiendo de la fijación de unos objetivos, en función de sus recursos y del entorno en que se mueve, le permite alcanzarlos. Es un medio para alcanzar esos objetivos siguiendo un proceso metódico, que guía la toma de decisiones y está constantemente pendiente del entorno.

En definitiva, si lo piensas, no es más que procurar adelantarse a lo que pueda ocurrir. Como dijimos al principio, la empresa no es una aventura a la que te puedas lanzar sin saber qué quieres. Cuanto más controles las circunstancias, más garantías tendrás de alcanzar el éxito.

Por eso la planificación es tan importante y **se convierte en la base para las otras funciones administrativas**, como la organización (pocas estructuras puedes crear si no sabes cuáles son los objetivos que hay que alcanzar).

Y no olvides que, en el fondo, **no son más que previsiones de lo que va a pasar en el futuro, por lo que es necesario que exista un estricto control de toda la planificación**. Así se puede saber si hemos acertado o no; en ese caso, hay que corregir inmediatamente las desviaciones, pues no podríamos conseguir los objetivos.

Sabiendo esto, podríamos ya señalar las **características generales de la planificación como función administrativa**:

[Resumen textual alternativo](#)

Y como ya hemos dicho que **es un proceso, tiene que seguir una serie de pasos o etapas**. Esta es una indicación teórica, pues ya sabes que las circunstancias cambian mucho de unas empresas a otras (recuerda la de variedad de situaciones: agencias de viajes mayoristas, minoristas, centrales de reservas, etc). Además es fundamental que sean flexibles para adaptarse a los cambios:

- ✓ **Establecimiento de objetivos.** En el siguiente epígrafe veremos cómo pueden ser estos.
- ✓ **Análisis del entorno.** ¿Has oído hablar del análisis DAFO? Pues es eso. Y recuerda que cuando hablamos de entorno nos referimos tanto al externo como al interno (es decir, la propia empresa de intermediación turística).
- ✓ Ver cuáles son las **estrategias y métodos más convenientes** para alcanzar los objetivos.
- ✓ **Poner en práctica esas acciones**, a través de planes y programas, que determinan quién debe hacer cada cosa de lo que hemos planificado. ¿Recuerdas cuando en marketing estudiabas la fase operativa? Pues ésta es.
- ✓ Hacer **previsiones de alternativas** por si no funciona lo que hemos planeado: el plan B.
- ✓ **Presupuestar las acciones.** Podemos tener las mejores ideas del mundo, y no digamos nada de las intenciones, pero hay que saber cuánto nos cuestan, pues lo primero que determina su viabilidad. Puede ser en términos monetarios o no financieros (horas de trabajo, por ejemplo).
- ✓ Y por último, y al mismo tiempo que vamos dando los anteriores pasos, **controlar cómo se van desarrollando las acciones, para detectar desviaciones y corregirlas.**





## Para saber más

Si has estudiado Marketing, ya sabrás en qué consiste, pero fíjate si es importante que el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ha creado esta herramienta para ayudar a las PYMES.

[Análisis DAFO.](#)

Y aquí tienes un ejemplo de un análisis de este tipo aplicado a una agencia de viajes.

[Matriz FODA.](#)



## Autoevaluación

¿Para qué sirve hacer un DAFO?

- Para analizar el entorno, tanto interno como externo a la empresa de intermediación turística.
- Para averiguar cuál es la situación interna de la empresa de mediación.

Se nota que has leído con atención. Enhorabuena.

Vuelve a leer. Pero si además ya lo has estudiado en otras ocasiones..

### Solution

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 2.1.- ¿Cuáles son los elementos de la planificación?

Al final del epígrafe anterior te has encontrado con algunos términos relacionados con el proceso de planificación que tal vez te suenen, pero que convendría que colocáramos en su sitio, pues unos se subordinan a otros, y conviene que sepamos exactamente qué significa cada uno de ellos. Estamos hablando de los que llamamos **elementos o componentes de la planificación**.

**Los elementos de la planificación son la misión o propósito de la organización, que se concretan en una serie de objetivos o metas, que se alcanzan a través de estrategias elaboradas siguiendo unas políticas, procedimientos, reglas y programas, todo ello de acuerdo a un presupuesto.**

Pues sí, todo eso. Vamos ahora a desmenuzar esta definición.

- ✓ **Misión o propósito.** Es la idea que ha puesto en marcha la empresa, su razón de ser. Por ejemplo, para la agencia de viajes, ¿cuál sería? Pues podría ser la organización de viajes que proporcionen beneficios a la empresa satisfaciendo las necesidades de la demanda.

### Niveles jerárquicos de los objetivos

| Niveles jerárquicos de los objetivos |                         |   |
|--------------------------------------|-------------------------|---|
| Nivel                                | Objetivo                | Responsabilidad final                                     |
| Máximo                               | Misión o propósito.     | Propietario o quien tenga la máxima autoridad.            |
| Superior                             | Objetivos globales.     | Alta dirección, con posibilidad de asesoramiento técnico. |
| Intermedio                           | Sub-objetivos.          | Jefes de departamentos y empleados.                       |
| Inferior                             | Objetivos individuales. | Empleados.  |

- ✓ **Objetivos o metas.** Son los resultados que se quieren obtener, según la misión que tiene la empresa. Es traducir a variables normalmente cuantificables la misión de la empresa (por ejemplo, alcanzar determinado volumen de ventas). Pero el tema de los

objetivos da mucho juego. Por lo pronto, podemos hablar de varias cosas respecto a ellos.

[Resumen textual alternativo](#)



## Para saber más

Si no te ha quedado muy claro qué es eso de la dirección por objetivos, tal vez este artículo te pueda resolver algunas dudas.

[La dirección por objetivos.](#)

- ✓ **Estrategias.** Es la etapa posterior a la fijación de los objetivos y consiste en definir el camino que se va a seguir para conseguirlos, y es un plan a largo plazo.
- ✓ **Políticas,** o principios **generales** que ayudan a tomar las decisiones, pudiendo ser generales cuando afectan a toda la empresa o **departamentales** sí lo hacen solo a una parte de la organización. Por ejemplo, la política de la agencia de viajes es solicitar un adelanto a la hora de reservar un viaje.
- ✓ **Procedimientos.** Podríamos decir que son como manuales de actuación para las distintas situaciones. De hecho, es mejor que estén escritos, para que todos puedan conocerlos. Y en su elaboración es fundamental que colaboren los trabajadores, pues son los que mejor conocen cómo se deben hacer las cosas. Y es que hasta para elaborar un procedimiento hay que seguir un procedimiento (valga la redundancia).

[Resumen textual alternativo](#)

- ✓ **Reglas o normas.** Esto lo vamos a comprender enseguida. Son las cosas que se pueden o no pueden hacer, sin más y sin posibilidad de discusión, y no tienen por qué estar relacionadas con ninguna otra acción. Un ejemplo: en una empresa de organización de congresos tiene como norma que las azafatas tienen que llevar falda (por cierto, podríamos discutir ese tema, ¿no crees?).
- ✓ **Programas.** Es el documento donde se detalla todo lo que hemos dicho anteriormente, es decir, el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y reglas para conseguir los objetivos. Puede ser general y estar a su vez dividido en subprogramas. Veamos: si el objetivo es conseguir introducirnos en el mercado portugués en los dos próximos años, aquí es donde planteamos las acciones concretas que vamos a realizar para ello (temporalización de las campañas de publicidad, programación de visitas a mayoristas y hoteles portugueses, por ejemplo). Todo muy concreto.
- ✓ **Presupuesto.** Esto es lo que hace que una planificación sea viable o no. Para poner en marcha lo que hemos ideado se generan unos costes, y con ello se espera obtener unos resultados. El presupuesto establece esa relación, así como los márgenes de actuación que tenemos (lo que nos podemos desviar del presupuesto). Por lo tanto, como todo el proceso, también debe ser controlado, mediante la comparación entre los costes y resultados previstos y los reales. Siguiendo el caso anterior, tendremos que calcular cuál es el coste de la campaña de publicidad, o de mandar a nuestros comerciales a conocer la zona.



## Autoevaluación



## ¿A qué fase de la planificación empresarial corresponden los siguientes conceptos?

### Ejercicio de relacionar

| Concepto  | Relación              | Fase              |
|---|-----------------------|-------------------|
| Etapas de la reserva de un viaje combinado, desde que el cliente da la señal.   | <input type="radio"/> | 1. Política.      |
| No se permite entrar sin camisa (parece una tontería, pero tendrías que ver cómo van algunos a agencias de receptivo).  | <input type="radio"/> | 2. Procedimiento. |
| Para distribuir los turnos de vacaciones hay que tener en cuenta que no se pueden tomar durante la campaña del IMSERSO. | <input type="radio"/> | 3. Regla o norma. |
| Intención de aumentar el volumen de ventas en Alemania para el presente año.  | <input type="radio"/> | 4. Objetivo.      |

Enviar

Todos estos conceptos pertenecen a la planificación empresarial.

## 2.2.- Los planes empresariales.

Todo esto de lo que estamos hablando no debe quedar en el aire. Normalmente se plasma en un **documento** al que vamos a llamar el **Plan de Empresa**, y que no sirve sólo para todo lo que hemos dicho, sino que puede resultar, en algunas de sus modalidades, la **carta de presentación de la organización en el exterior** (por ejemplo, para conseguir financiación o alguna ayuda externa).

Pero también es un canal de **información para todos los componentes de la organización** (es decir a nivel interno: todos deben conocer el destino al que se encaminan).

Ahora bien, no creas que todos los planes de empresa son iguales. Podemos dividirlos en varios grupos, en función del criterio que usemos para hacerlo.



- ✓ Según el **alcance**, es decir, qué ámbitos de la organización están afectados por él. Por eso podemos diferenciar entre:
  - ◆ **Planes estratégicos**. Son los que afectan a toda la organización, teniendo en cuenta todos los recursos y la relación con su entorno. En ellos se recogen la misión o propósito y los objetivos globales de los que hablábamos antes. Para una agencia puede ser posicionarse en el sector de turismo homosexual, por ejemplo.
  - ◆ **Planes tácticos u operativos**. Estos son los que especifican cómo se consiguen los objetivos anteriores a través de estrategias, políticas, programas, etc. Detallan cómo se consiguen los objetivos globales, pero con acciones concretas. Siguiendo con el ejemplo anterior, recogen las acciones que se realizan para posicionarse entre los homosexuales (por ejemplo, la planificación de viajes a destinos atractivos para ellos).
- ✓ Según la **duración o vigencia del plan** nos permite distinguir entre varios tipos, aunque no te los creas como dogma, pues a lo mejor te puedes encontrar con otras divisiones (depende de la fuente que utilices).
  - ◆ **Planes a corto plazo** (un año o menos). Suelen responder a planes de tipo táctico, basados en acciones concretas. Un ejemplo: las acciones que necesitas realizar para conseguir que las ventas aumenten un 5% respecto al año anterior.
  - ◆ **Planes a medio plazo** (entre uno y cinco años). Aquí sí podemos encontrar los planes estratégicos. Ya dijimos con anterioridad que cinco años era un tiempo suficiente para recopilar toda la información necesaria para comprobar la viabilidad del proyecto empresarial. ¿No crees que si el objetivo era posicionarse positivamente en el mercado homosexual no es plazo suficiente? Si no se consigue, habría que replanteárselo.
  - ◆ **Planes a largo plazo** (más de cinco años). En ellos se recogen misiones a muy largo plazo. Normalmente suelen hacerlos grandes empresas o muy consolidadas. Aquí hay toda una filosofía de vida de la empresa: por ejemplo, conseguir que se asocie nuestra marca a calidad absoluta.
- ✓ Según el **grado de flexibilidad** del plan nos encontramos con:
  - ◆ **Planes específicos**, y muy concretos, donde está todo detallado y no hay lugar para la discusión. No se negocian y hay que cumplirlos a rajatabla. Qué hay que hacer para tramitar una reserva: hay una serie de pasos (confirmación, pago, reconfirmación, entrega de documentación, y punto).
  - ◆ **Planes direccionales**. Son mucho más abiertos: establecen unas líneas generales de actuación y los implicados tienen margen para tomar ciertas decisiones. Hay que aumentar las ventas respecto al año pasado, pero cada agente lo hace como quiera.
- ✓ Y por último, el criterio puede ser **la parte de la organización que se ve afectada por dicho plan**. ¿Has oído hablar del Plan Financiero, o el de Recursos Humanos? Seguro que sí. Pues a eso nos estamos refiriendo. Por ejemplo, el objetivo es que todo el personal de mostrador domine Amadeus antes de tres meses, y para ello se organizan unos cursos de formación.



### Para saber más

No te habrá quedado duda, pero este vídeo muestra la importancia del plan de empresa de un modo ameno y divertido.

## El plan de empresa



[Resumen textual alternativo](#)



## Recomendación

A veces hacer un plan de empresa puede parecer complicado, pero aquí tienes algunas indicaciones sobre cómo deben ser y qué deben contener. Si te ronda por la cabeza alguna idea este podría ser un buen inicio.

[Planes de empresa: definición del proyecto.](#)



## Autoevaluación

### Los planes de empresa a medio plazo

Tienen como criterio el alcance del plan.

Suelen durar de uno a cinco años.

Tienen que durar más de cinco años.

Siguen el criterio de temporalidad.

[Mostrar retroalimentación](#)

### Solution

1. Incorrecto
2. Correcto
3. Incorrecto
4. Correcto

## 2.3.- Entonces, ¿la planificación sirve para algo?

Claro que es una pregunta retórica. Por supuesto que sirve para algo: establecerte unas metas no significa que vayas a conseguirlas, pero si tienes los recursos y te organizas, las garantías de éxito serán mayores que si vas saliendo del paso como puedas.

### La planificación

#### La planificación

¿Qué es?

- ✓ La base sobre la que se establece la gestión eficaz de la empresa.
- ✓ Un documento donde se explica y desarrolla el proyecto de empresa y las acciones para conseguir sus objetivos.

| La planificación |   |
|------------------|---|
| ¿Para qué sirve? | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para servir de guía en todos los procesos.</li> <li>✓ Para ayudar a reducir el desconocimiento y la incertidumbre ante los cambios del entorno.</li> </ul>                       |
| ¿Cuándo se hace? | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se plantea al inicio de la actividad.</li> <li>✓ Se pueden hacer planificaciones a plazos menores.</li> <li>✓ Se debe revisar tal y como se estableció en el control.</li> </ul> |

Podemos entonces decir que **hay una serie de ventajas indiscutibles:**

- ✓ Ante todo, es una **ventaja ante la competencia**, pues cuanto más informados estemos sobre los posibles cambios en el entorno y lo que haríamos si ocurrieran, mejores resultados tendremos, especialmente en un sector como el nuestro, donde hay tanta competencia y variedad de empresas de intermediación turística.
- ✓ Saber y conocer lo que queremos, nos permite hacer **mejor reparto de los recursos disponibles**.
- ✓ **También conocer las necesidades de cada puesto de trabajo contribuye a seleccionar al personal que más se adecue a ellas.**
- ✓ Por tanto, todo ello nos va a ayudar a **crear una estructura organizativa más eficaz** (espera hasta el próximo epígrafe para que hablemos de ello).

Pero hay otra función administrativa o directiva para la que la planificación es fundamental (y viceversa): el **control**. Una buena planificación establece las bases para poder hacer una valoración objetiva de esta. Vamos a explicar un poco mejor esta función, que es lo que la hace verdaderamente útil.

La función de control, dentro de las funciones administrativas, tiene como propósito comprobar que los planes se están cumpliendo, y en qué grado, de modo que, si se detecta algún fallo, debe analizarse y corregirse con la mayor rapidez posible. En principio, es la última fase del proceso administrativo, pero en la práctica se pone en marcha desde el primer momento en que se empieza a planificar y continúa durante la fase operativa; por eso la estudiamos aquí.

¿Cómo resumimos entonces las razón de ser de la función de control? Fácil, en definitiva, se trata de comprobar la **eficiencia de la planificación que hemos realizado:**

- ✓ Se establecen una serie de **metas, objetivos, normas**, etc. (ya lo has visto en la planificación).
- ✓ Con lo anterior se **comparan los resultados reales** (es decir, lo operado o lo ejecutado).
- ✓ **Si hay fallos, se corrigen, pero sin olvidar reforzar los puntos que sí han funcionado.**

Como todo proceso, tiene una serie de **etapas básicas** que debe cumplir:

[Resumen textual alternativo](#)

Y también son muy importantes los que llamamos **instrumentos de control**, o lo que es lo mismo, las herramientas que podemos utilizar para saber cómo van las cosas. Son muy variados y aquí tienes los más importantes.



## Autoevaluación

Relaciona las siguientes acciones con el instrumento de control utilizado.

### Ejercicio de relacionar

| Acciones  | Relación              | Instrumento de control      |
|---|-----------------------|-----------------------------|
| Número medio de viajes vendidos por sucursal en el año anterior.              | <input type="radio"/> | 1.Encuesta de satisfacción. |
| Revisión de las cuentas de tesorería por nuestra contable.                    | <input type="radio"/> | 2.Estadística.              |
| Cuestionario a clientes sobre la limpieza de las instalaciones.               | <input type="radio"/> | 3.Auditoría interna.        |
| Anotaciones de un agente sobre los destinos más preguntados por los clientes. | <input type="radio"/> | 4.Observación personal.     |

Enviar

Todos estos instrumentos ayudan a comprobar la eficacia de la planificación.

## 3.- La organización de las empresas de intermediación.



### Caso práctico

—Claro, **Antonio**, ahora lo cojo. Y tienes toda la razón, sólo sabiendo qué quieres, puedes organizarte —dice **Liberto**—, ahora entiendo perfectamente lo que me has estado contando sobre la planificación.

—Pues claro **Liberto**, ahí está el secreto.



Vamos a empezar ahora con otra de las funciones directivas, fuente y consecuencia de la planificación.

La organización como función administrativa consiste en determinar las funciones y tareas, incluidas en unidades y departamentos, necesarias para conseguir los objetivos de la empresa, así como fijar la forma de relación entre dichos departamentos. En definitiva, es una tarea de reparto y coordinación. Todo esto se plasma en la estructura de la organización.

Pero antes de meternos con las estructuras más comunes en el mundo de la intermediación, vamos a aprender algo más sobre la función organizativa. Hemos dicho que **es causa y consecuencia de la planificación**. ¿Qué significa eso? Pues que nace por la necesidad de organizar los recursos para conseguir la misión que se ha propuesto la empresa de intermediación turística, pero también es la causa de que se pueda seguir planificando. Además también resulta muy útil para la tarea de control.

Y como la cosa sigue yendo de procesos, veamos cuáles son **las etapas de la organización**, con el objetivo de coordinar todos los recursos de la empresa (técnicos, humanos y financieros):



- ✓ Lo primero es **definir las actividades que hay que realizar**, según los objetivos y planes, así como sus características (en qué consisten, vamos). **Esta división del trabajo en tareas es la que origina los puestos de trabajo**. También se definen aquí los **requisitos de las personas** que deben ocupar esos puestos (cualificación, habilidades y actitudes), lo cual va a venir muy bien en el proceso de selección del personal. Todo esto queda plasmado en el **profesiograma**, del que hablaremos en la unidad de recursos humanos.
- ✓ Después se agrupan las actividades de características similares y con los mismos objetivos en **unidades y departamentos**, dando a cada uno las competencias oportunas.
- ✓ Como consecuencia de la **departamentalización** anterior, se establece la delegación de autoridad: a cada puesto se le dota de la capacidad de actuación necesaria para realizar la actividad. Otra forma de definir esta etapa es **establecimiento de jerarquías**.
- ✓ Se diseñan las **formas y canales de comunicación** entre todas estas unidades (horizontales o en el mismo nivel jerárquico o verticales, es decir, entre las distintas jerarquías, por ejemplo), así como la dirección que toman (si son de manera que se sepa en todo momento quién da órdenes, quién las recibe, quién se responsabiliza, etc.). Es lo que se llama crear un **método de coordinación**.

De todas formas, esto que hemos visto es para los casos más complejos, pues en realidad existen tres **tipos de organizaciones que persiguen conseguir los objetivos de las empresas, y las tres basadas en la división del trabajo:**

[Resumen textual alternativo](#)

Cuando todas estas fases han tenido lugar y tenemos claro nuestro tipo de organización, nos encontramos con lo que se llama la **estructura organizativa de la empresa**, que estudiaremos con más profundidad a continuación.

## 3.1.- La estructura organizativa de la empresa.

Terminamos el epígrafe anterior hablando de la estructura organizativa de la empresa como el resultados de un determinado tipo de organización.

La estructura organizativa de la empresa se puede definir como la forma en que se comunican y coordinan los componentes de una organización o empresa y el puesto que cada cual ocupa dentro de ella. Suele reflejarse en un organigrama.

¿Cuáles son entonces los principios en que se tiene que basar la estructura organizativa de una empresa de intermediación turística? Seguro que los has deducido de lo que está estudiando hasta ahora, pero los vamos a repetir.

[Resumen textual alternativo](#)

Aparte de estos principios, que son teóricos, a la hora de diseñar la estructura organizativa de la empresa, hay que tener en cuenta:

- ✓ La **eficacia y eficiencia de la estructura**: conseguir los resultados, con el menor coste posible.
- ✓ La **participación**, en la medida exigida por cada puesto, de todos los componentes de la organización.
- ✓ Por supuesto, **el tamaño o dimensión de la organización**: no es lo mismo una cadena de mayoristas-minoristas que una pequeña central de reserva especializada en turismo religioso, por poner un ejemplo.
- ✓ Y, finalmente, cuál es el **objetivo final de la organización**: una pequeña agencia independiente no tiene los mismos propósitos que un gran turoperador: entenderás que eso les hará organizarse de formas distintas.



### Reflexiona

¿Tú crees que una estructura organizativa es como un corsé que impide el buen desarrollo de la organización?

[Mostrar retroalimentación](#)

Efectivamente, en algunas ocasiones puede considerarse que así es, pero esto no ocurre si sus responsables son conscientes de que pueden y deben modificarla para adaptarla a las circunstancias del mercado. En realidad, son como una foto de la organización en un momento determinado, pero que cambia con el tiempo (podríamos decir que es su álbum familiar).

¿Para qué sirve? Pues como las empresas de intermediación (como todas las turísticas y las empresas en general) están formadas por recursos de características muy diferentes (humanos, materiales y financieros, a su vez de muy distintas características), es necesario que les demos una forma. La estructura sería algo así como un mapa para no perdernos entre tanta complejidad. Por eso es global, es decir, que afecta a todos los componentes de la organización.

Hasta aquí, la teoría. Luego la realidad nos muestra que cada cual hace lo que le parece más conveniente. **Podemos plasmar esta estructura en un organigrama.** Pero, antes de verlos y analizar cuáles son los departamentos más comunes en las empresas de intermediación turística, vamos a estudiar en qué consiste eso de la departamentalización.



Lo que sí podemos adelantar es que las estructuras más comunes en las empresas de intermediación españolas son:

- ✓ **Estructuras organizativas lineales con apoyo de staff**, que se contrata en el exterior (no pertenece a la plantilla de la empresa). Aquí encuadramos a la mayoría de las agencias españolas, que ya sabemos que están muy atomizadas y suelen ser de pequeño tamaño. El personal en línea es el que se ocupa de la actividad principal, mientras que el de staff asesora o ayuda al personal lineal en su tarea.
- ✓ **Estructuras organizativas funcionales.** Son las que caracterizan a la grandes empresas, con suficiente volumen de trabajo y personal como para que sea necesario organizar mejor sus equipos, y crear incluso departamentos que asuman las funciones de staff de las pequeñas empresas.



## Para saber más

A lo mejor no te ha quedado claro esto del staff (normal, tantas cosas en tan poco espacio). Lee este artículo que te resolverá muchas dudas.

[La organización formal: línea y staff.](#)



## Autoevaluación

La contratación de una asesoría contable y fiscal por parte de una pequeña agencias de viajes se considera staff. ¿Verdadero o falso?

- Verdadero.
- Falso.

Claro, pues es una acción de apoyo para el desarrollo principal de la actividad.

No es correcta. ¿Recuerdas que el staff es apoyo de la actividad principal?

### Solution

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 3.2.- ¿Cómo nacen los departamentos?

Ya te hemos avisado que vamos a hablar de la departamentalización antes de entrar a analizar las estructuras organizativas de las empresas de intermediación turística españolas. Recuerda que **el principio en el que se basa la departamentalización es la división de tareas o especialización del trabajo, por lo cual va depender de las necesidades de cada empresa:** cuanto más complejas sean, más tendrán que coordinar las distintas tareas, y por tanto crear unidades o departamentos.



La departamentalización consiste en agrupar las distintas actividades y funciones de la agencia o empresa de intermediación turística en unidades independientes, pero interconectadas con la finalidad de conseguir los objetivos de la empresa. Esto requiere, por tanto, que los encargados de hacerla tienen que conocer en profundidad todas las características de la organización.

El criterio más común para crear los departamentos y coordinar las tareas de las que deben hacerse cargo es establecer un procedimiento para éstas, es decir, diseñar una guía de la actividad que deben seguir los empleados. Es lo que se llama **normalizar o estandarizar la actividad**. Ya hemos hablado con anterioridad de eso: establecer las fases, los documentos y materiales que se necesitan, calcular el tiempo en que se puede hacer, etc. En función de la tarea que sea, el empleado puede tener más o menos margen de maniobra. Por ejemplo, la normalización puede consistir en plantear el resultado que se quiere conseguir, y que el empleado utilice los medios que considere necesarios para conseguirlos.

Y si la empresa está muy diversificada, puede a su vez crear subdepartamentos dentro de los principales. Pero, **¿qué principio guía a la empresa para crear y dar nombre a estos departamentos? Dirás y con razón que la división del trabajo**. Pero ésta la podemos enfocar desde diferentes criterios. Vamos a ver los principales.

[Resumen textual alternativo](#)

**¿Y qué ocurre con los departamentos en las pequeñas empresas de intermediación turística?** Pues que casi no existen. Cuando una agencia de viajes tiene tres o cuatro empleados o empleadas (como la mayoría de las españolas), sus empleados y empleadas deben saber hacer casi de todo, pues sería hasta ridículo hacer distinciones estrictas de tareas. **Se puede decir entonces que su característica es la polivalencia y flexibilidad de sus empleados o empleadas (o, lo que es lo mismo, capacidad para realizar funciones diferentes y en diferentes lugares, que es lo que se denomina movilidad funcional y geográfica).**

Dicho esto, podemos hacer ahora un acercamiento a los **departamentos más comunes dentro de las empresas de intermediación turística**. Recuerda que el nombre puede variar y por supuesto no responden a divisiones exactas. Por eso podríamos hablar más bien de **áreas de actividad**.

[Resumen textual alternativo](#)





## Autoevaluación

¿A qué departamentos corresponderían las siguientes actividades?

### Ejercicio de relacionar

| Actividad  | Relación              | Departamento                           |
|--|-----------------------|--|
| Asistencia a FITUR.                                  | <input type="radio"/> | 1. Departamento de ventas o mostrador. |
| Elaboración de las nóminas.                          | <input type="radio"/> | 2. Departamento comercial.             |
| Asesoramiento al cliente en la agencia de viajes.    | <input type="radio"/> | 3. Departamento de administración.     |
| Contratación de proveedores para un viaje combinado. | <input type="radio"/> | 4. Departamento de producción.         |

Enviar

Cada departamento tiene sus funciones bien definidas para conseguir los mejores resultados para la agencia de viajes.

## 3.3.- Quién es quién en la organización: los organigramas de puestos y funciones.

Ahora sí que podemos volver ya a la estructura organizativa de la agencia. Has leído por activa y por pasiva que va a depender en gran medida del tamaño de la empresa, o de su volumen de producción, siendo bastante simple en las pequeñas agencias (recuerda, la polivalencia de funciones, o movilidad funcional) y bastante compleja en las grandes.

Aunque en el tema cinco hablaremos con más tranquilidad de la gestión de los recursos humanos, aquí nos vamos a centrar en **cómo se definen los puestos de trabajo, que es el lugar en el que el trabajador realiza su actividad.** ¿De dónde nace un puesto de trabajo? Pues de la necesidad que un empresario o gestor tiene de contratar a alguien para realizar una actividad por la que recibirá una remuneración.

**El puesto de trabajo, por tanto, es el vínculo de unión entre el trabajador o trabajadora y su contratante.** Y toda esta estructura organizativa se refleja en el organigrama de la empresa.

El organigrama de la estructura organizativa de la empresa de intermediación es la representación gráfica de las jerarquías que hay entre las distintas funciones.

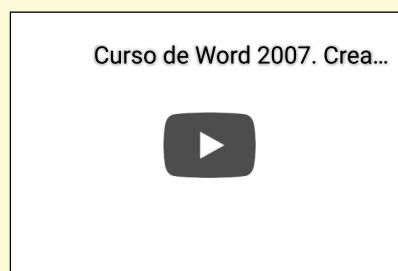


### Para saber más

Aunque no hay una ley escrita de obligado cumplimiento, para que todos nos podamos entender y aprender a leer un organigrama, existen unas normas a la hora de elaborar uno de ellos, además de diferentes formas de hacerlo. En este interesante artículo podrás aprender más sobre la materia.

[Proceso de elaboración de un organigrama.](#)

Hay muchos programas desde los que puedes crear organigramas, pero aquí tienes un ejemplo de cómo podrías hacerlo desde un procesador de textos.

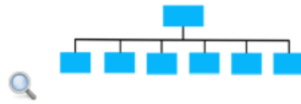


[Resumen textual alternativo](#)

El organigrama es como una foto de la organización en un momento determinado, en el que podemos ver varias cosas:

- ✓ Cuáles son los **departamentos que agrupan las diferentes actividades** de las empresas, es decir, los puestos de trabajo que se le han asignado.
- ✓ Las **relaciones jerárquicas** que se dan entre ellos: cuál es la cadena de poder,
- ✓ **Cómo se relacionan todas estas unidades.**





Normalmente los organigramas parten de la unidad superior (el propietario o la alta dirección), del que salen las distintas ramas. Pero tienen un problema. Como foto que es, **podemos ver las relaciones formales** que se producen dentro de la empresa (¿recuerdas?, las que estaban definidas y eran "obligatorias"), **pero no las informales**. Incluso aunque vemos que existe una jerarquía, **tampoco se puede saber el grado de autoridad**.

Por tanto, tenemos que tomarlo como lo que es: un instrumento de trabajo que ayuda a comprender la estructura de la organización, pero que puede engañarnos: a veces no se actualiza, o no está bien diseñado (especialmente en las pequeñas y medianas empresas de intermediación turística). ¿Recuerdas? Es necesario hacer una nueva foto, que refleje la realidad de la organización.



## Para saber más

En el siguiente enlace verás cómo se organiza la dirección del Grupo Barceló. Fíjate en que a los departamentos les llaman direcciones generales. Curioso, ¿verdad?

[Equipo directivo del Grupo Barceló.](#)

Veamos cuáles son los organigramas más comunes en las agencias de viajes españolas. Te darás cuenta de que, en realidad, no son más que la representación gráfica de lo que hemos estado diciendo en los últimos epígrafes.

- ✓ **Agencias de viajes minoristas.** En estas pequeñas agencias solemos encontrar con la figura del director o directora, a cargo de tres o cuatro empleados o empleadas, y que es quien tiene la responsabilidad última, por ejemplo, en el tema de las quejas y reclamaciones. Las funciones de administración, como la contabilidad, y otras como la seguridad y la limpieza, pueden estar incluso a cargo de empresas externas, y como las minoristas sólo pueden elaborar los viajes que ellas mismas venden, es muy difícil que haya un departamento de producción. Las labores comerciales también suelen repartirse entre la dirección y los empleados, aunque cada vez se valora más la figura comercial, debido a la dura competencia.
- ✓ **Agencias de viajes mayoristas y mayoristas-minoristas.** Depende del tipo, tamaño, actividad, etc. Suele diferenciarse entre unos servicios centrales (lo que hemos llamado staff) y departamentos que variarán en función del criterio que hayamos escogido. Por ejemplo, puede haber una presidencia, un departamento de administración, otro de producción y luego departamentos regionales que llevan a las distintas sucursales.

[Resumen textual alternativo](#)



## Autoevaluación

Los organigramas representan tanto las relaciones formales como informales entre los departamentos de las entidades de intermediación turística. ¿Verdadero o falso?

- Verdadero.  
 Falso.

Incorrecto. Tienes ganas de acabar la unidad, pero vas a tener que volver a leer la unidad.

Enhorabuena. Terminas la unidad con honores. El resto va a ser coser y cantar.

### Solution







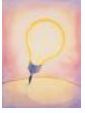




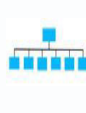
1. Incorrecto

2. Opción correcta

En fin, ya has terminado con esta unidad. ¿Has visto cómo no era para tanto? Nos vemos en la próxima, donde estudiarás cómo funciona una agencia de viajes por dentro. ¡A la tarea!

## Anexo.- Licencias de recursos.

### Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

| Recurso (1)   | Datos del recurso (1)  | Recurso (2)   | Datos del recurso (2)   |
|---|--|---|---|
|    | Autoría: Stockbyte.<br>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.<br>Procedencia: CD-DVD Num. EP006.                           |    | Autoría: Stockbyte.<br>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.<br>Procedencia: CD-DVD Num. IE008.  |
|    | Autoría: Stockbyte.<br>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.<br>Procedencia: CD-DVD Num. IE008.                           |    | Autoría: Stockbyte.<br>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.<br>Procedencia: CD-DVD Num. CD109.  |
|    | Autoría: Stocklib.<br>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.<br>Procedencia: CD-DVD Num. ECD001.                           |    | Autoría: Stockbyte.<br>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.<br>Procedencia: CD-DVD Num. EP006.  |
|  | Autoría: Stockbyte.<br>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.<br>Procedencia: CD-DVD Num. IE008.                           |  | Autoría: : Stocklib.<br>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.<br>Procedencia: CD-DVD Num. ECD001.  |
|  | Autoría: Stockbyte.<br>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.<br>Procedencia: CD-DVD Num. CD165.                           |  | Autoría: Stockbyte.<br>Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia.<br>Procedencia: CD-DVD Num. IE008.  |
|  | Autoría: Amada44.<br>Licencia: Dominio público.<br>Procedencia:<br><a href="http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Puzzle-4.svg">http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Puzzle-4.svg</a> |  | Autoría: Joxemai.<br>Licencia: CC BY-SA 3.0.<br>Procedencia:<br><a href="http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Organization_chart_wide01.svg">http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Organization_chart_wide01.svg</a><br>uselang=es |

## Condiciones y términos de uso de los materiales

Materiales desarrollados inicialmente por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y actualizados por el profesorado de la Junta de Andalucía bajo licencia Creative Commons **BY-NC-SA**.



Antes de cualquier uso leer detenidamente el siguiente [Aviso legal](#)

### Historial de actualizaciones

| Versión: 01.01.02                                   | Fecha de actualización: 22/11/19 |
|---|----------------------------------|
| Actualización de materiales y correcciones menores. |                                  |

| Versión: 01.01.00  | Fecha de actualización: 01/06/18 | Autoría: Ana María García-Miña Guijo |
|--|----------------------------------|--------------------------------------|
| <p><b>Ubicación:</b> Toda la unidad</p> <p><b>Mejora (tipo 1):</b> Revisión de los vídeos y de los resúmenes textuales alternativos.</p> <p><b>Ubicación:</b> 2.1.- ¿Cuáles son los elementos de la planificación?</p> <p><b>Mejora (tipo 2):</b> Sustituir la presentación Etapas para la elaboración de un procedimiento por otra compatible con todos los navegadores y dispositivos. Además tiene fallos en el encabezado de las etapas, que no debe ser Actividades de la función asesora, sino etapas y en el inicio del resumen textual alternativo, que empieza a hablar de planificación, aunque luego se desarrolla correctamente.</p> <p><b>Ubicación:</b> 2.3.- Entonces, ¿la planificación sirve para algo?</p> <p><b>Mejora (tipo 2):</b> La presentación flash está mal titulada, pues debería ser Etapas del control en vez de Funciones administrativas. Además sugiero que se cambien por otra compatible con todos los navegadores y dispositivos.</p> <p><b>Ubicación:</b> 1.1.- Las responsabilidades directivas.</p> <p><b>Mejora (tipo 2):</b> La presentación que aparece con el nombre de Tipos de organización está mal nombrada. Debería ser Niveles de dirección. Además propongo cambiarla por otra compatible con todos los navegadores y dispositivos.</p> <p><b>Ubicación:</b> 3.- La organización de las empresas de intermediación.</p> <p><b>Mejora (tipo 2):</b> La presentación flash, que sugiero además que se cambie por otro tipo de presentación compatible con todos los dispositivos y navegadores, está mal titulada. En vez de Funciones administrativas debe ser Tipos de organizaciones. También está mal el resumen textual alternativo, que no se corresponde con esta presentación.</p> |                                  |                                      |
| Versión: 01.00.00  | Fecha de actualización: 23/04/14 |                                      |
| Versión inicial de los materiales.   |                                  |                                      |