



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultad de Economía y Empresa

Memoria del Trabajo de Fin de Grado

La estructura vertical de la industria turística y las plataformas de intermediación

Irene Trenzano Gutiérrez

Grado de Administración de Empresas

Año académico 2019-20

DNI del alumno: 43221316S

Trabajo tutelado por Lluís Bru Martínez
Departamento de economía de la empresa

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con finalidades exclusivamente académicas y de investigación	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	✗	<input type="checkbox"/>	✗	<input type="checkbox"/>

Palabras clave del trabajo: agencia de viajes emisora, agencia de viajes receptora, tour operador, intermediación.

ÍNDICE

1	Introducción	5
2	Objetivos.....	6
3	Metodología.....	6
4	Estructura vertical de la industria del viaje	7
4.1	Intermediación en el sector de viajes	9
4.1.1	Plataformas digitales.....	10
4.1.1.1	Computer Reservation System y Global Distribution System	10
4.1.1.2	<i>Channel manager</i>	11
4.2	Tipos de canales.....	12
4.2.1	Canal directo.....	12
4.2.2	Canal indirecto.....	13
4.2.2.1	Cadena corta	14
4.2.2.2	Cadena larga	14
4.3	Servicios turísticos.....	15
4.3.1	Alojamiento turístico.....	15
4.3.2	Transporte turístico.....	16
4.3.3	Restauración.....	16
4.4	Posición de la empresa estudiada	16
5	Estructura interna de la empresa	17
5.1	Parte común	20
5.1.1	Departamento administrativo	20
5.1.2	Departamento de recursos humanos	20
5.1.3	Departamento de <i>IT Support</i>	21
5.2	Parte receptiva.....	22
5.2.1	Departamento de producto	22
5.2.2	Departamento de <i>booking</i>	24
5.3	Parte emisora	26
5.3.1	Área de billeteaje	26
6	Modelos de agencia: receptivo y emisor.	26
6.1	Modelo de receptivos.....	27
6.1.1	Transporte	28
6.1.2	Excursiones	29
6.1.3	Ejemplos.....	29

6.1.3.1	Primer ejemplo.....	30
6.1.3.2	Segundo ejemplo.....	32
6.2	Modelo emisor	35
6.2.1	Modalidades	35
6.2.1.1	Familia de turistas.....	36
6.2.1.2	Business Travel Centre.....	36
6.2.1.3	In-plant	36
6.2.1.4	Viajes de incentivos	37
6.2.2	Ejemplos.....	37
6.2.2.1	Primer ejemplo.....	37
6.2.2.2	Segundo ejemplo viaje incentivo.....	38
7	Problemáticas y sugerencias para la agencia	41
7.1	Estacionalidad	41
7.2	Tradicición.....	43
7.3	Rotación del puesto de trabajo.....	43
8	Bibliografía.....	45

Resumen

Este Trabajo de Final de Grado estudia la estructura y organización de una agencia de viajes que realiza funciones emisoras y receptoras: Como agencia emisora, se encarga de organizar los viajes a individuos nacionales que tienen su destino en el extranjero, mientras que como agencia receptora gestiona localmente las visitas de población no residente. En primer lugar se explicará los canales adoptados en la cadena vertical de la industria, pudiéndonos encontrar un canal directo o indirecto, dependiendo de si participan o no intermediarios entre empresas del sector. En segundo lugar, se analizará la estructura interna de la agencia y así se podrá observar que cuenta con una división para cada una de las funciones que desarrolla. Además, se expondrá como la agencia lleva a cabo cada una de las funciones. Por último, se propondrán cambios de gestión en determinadas tareas que podrían mejorar el rendimiento de la agencia.

Abstract

This Final Degree Project studies the structure and organization of a travel agency. This travel agency performs sending and receiving functions. The first point to be analyzed is the double functionality it performs. The issuing agency is responsible for organizing trips for residents who have their destination abroad, whereas the receiving agency manages the trips of non-residents whose destination is the national country. Firstly, the channels adopted in the vertical chain of the industry will be explained. We may find a direct or indirect channel depending on whether or not intermediaries between firms of the industry are involved. Secondly, the internal structure of the agency is analyzed and we see that it has a division of areas for each of the functions. In addition, we explain how the agency carries out each of its functions. Finally, we propose some improvements which the agency can make to some of its tasks.

1 Introducción

La realización de este trabajo tiene como finalidad entender la organización y las actividades que lleva a cabo una agencia de viajes. Para ello, se ha desarrollado el estudio de una agencia que opera en este sector, concretamente en la isla de Mallorca. Se plantearán prototipos de situaciones para un mayor entendimiento de las funciones.

La empresa estudiada se encuentra dentro del sector de viajes y basa su actividad en gran medida en la intermediación y venta de productos turísticos. Además, realiza funciones de tour operación y de agencia de viajes. Se debe agregar que, aunque parte sustancial de su facturación se basa en el sector turístico, igualmente los viajes de negocio u otras modalidades, tienen importancia en su facturación.

Según la OMT (1994), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias fuera de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos” (citado en Pachón, 2014).

Dentro de esta industria cabe destacar dos grandes formas de intermediación: tour operadores, a nivel mayorista, y las agencias de viaje, a nivel minorista (López et al., 2003).

Las agencias de viajes son compañías que se dedican a la organización, programación y oferta de servicios de carácter turístico destinado a consumidores finales (Marrero, 2016), mientras que Valenzuela Rodríguez (2015) define al tour operador como: “expresión inglesa para designar a la empresa que crea y/o comercializa viajes todo incluido y/o presta servicios turísticos y/o subcontrata su prestación”.

Las agencias se pueden clasificar por distintos criterios. Uno de ellos, es distinguir si una agencia es minorista o mayorista, o mayorista/minorista al mismo tiempo. Dicho de otra manera, las minoristas se basan en ser emisoras, las mayoristas son receptoras y existen agencias que realizan las dos funciones simultáneamente (Lattuf, 2012).

Por ello, la gran característica y que es el principal punto por exponer en este trabajo, es la doble función que efectúa la empresa analizada, es decir, su actividad tanto como agencia emisora como receptora. Como emisora organiza los viajes a la población residente que busca su destino fuera de su localidad, mientras que el tipo receptor o receptivo, se encarga de recibir, es decir, los consumidores son extranjeros o nacionales, pero su lugar de destino es el país nacional.

Del mismo modo, la agencia no confecciona todo el viaje ella sola, necesita de la ayuda de otras empresas que le presten los servicios de hotelería, transporte y ocio que serán explicados más adelante.

De esta manera, en la sección 2 se expondrán los objetivos que se pretenden conseguir con el trabajo. Seguido de la sección 3, dónde se detallará la metodología que se ha seguido. En la sección 4 se explicará la estructura vertical de la industria del viaje y las formas de intermediación que existen dentro de ella. Mientras que en la sección 5 se aclarará la estructura interna y las divisiones de la agencia estudiada. La sección 6 cuenta con la exposición de los modelos receptivos y emisores. Finalmente, en el apartado 7 se plantearán problemas que presenta la empresa y se le sugerirán posibles mejoras que puede adoptar en la ejecución de sus actividades.

2 Objetivos

El objetivo principal de la investigación es analizar y explicar el funcionamiento de las agencias de viajes mediante el estudio de una de ellas.

Los subobjetivos se centran en:

- Describir la cadena vertical de la industria del viaje y la intermediación existente en ella.
- Analizar la estructura interna de la agencia estudiada.
- Diferenciar las funciones emisora y receptora que pueden adoptar las agencias.
- Criticar problemáticas dentro de la empresa y sugerir posibles mejoras.

3 Metodología

Este trabajo consiste en un estudio de caso. Un estudio de caso es una tipología de investigación en la cual se analiza un caso en concreto de manera específica y precisa. El análisis de un único caso permite que se defina una estrategia de

investigación que explora un fenómeno experimental dentro de un entorno real.¹ No se realiza el estudio de un número significativo de agencias de viajes, sino que se examina una agencia determinada que se considera una muestra representativa. Dado que, se necesita analizarlas internamente para entender su funcionamiento.

En este caso, se realiza el estudio de una agencia de viajes en particular ubicada en el sector de viajes de Mallorca.

La información principalmente proviene de haber realizado las prácticas del grado en la agencia de viajes que se analiza y de las respuestas de los empleados. Dado que cuentan con más experiencia tanto dentro del sector como dentro de la empresa y puesto que, están localizados en diferentes puestos de trabajo. Esto proporciona diferentes puntos de vista, que un empleado que haya permanecido en el mismo departamento no podría facilitar.

Además, se ha necesitado realizar una búsqueda exhaustiva en páginas web para la descripción de conceptos teóricos.

4 Estructura vertical de la industria del viaje

Para poder entender las actividades que realizan las agencias de viajes, en primer lugar, se explicará la estructura vertical de la industria del viaje y los componentes que la forman.

¹La definición propuesta de caso de estudio proviene de https://en.wikipedia.org/wiki/Case_study

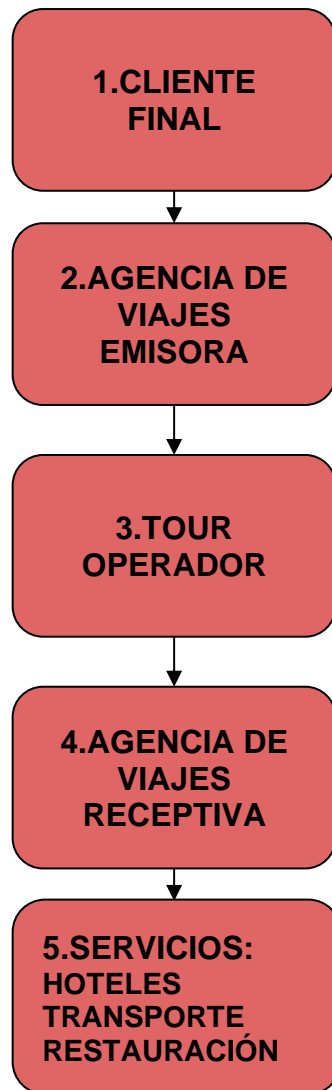


Figura 1. Cadena vertical de la industria del viaje.

Fuente: elaboración propia.

Las agencias de viajes pueden dedicar su ocupación a diferentes sectores. Algunos de estos sectores pueden ser el turístico, el de negocios y el de incentivos. Uno de los factores que determina esta elección es el lugar dónde se ubican las agencias. Como la agencia estudiada se encuentra situada en el territorio balear, concretamente Palma de Mallorca, una parte sustancial de su negocio se basa en el sector turístico. En cambio, si se situase en Madrid, principal centro de negocios del país, puede ser que la gran parte de su negocio se fundamentase en el sector de los negocios de grandes empresas.

Se puede definir la industria turística “como el conjunto de empresas e instituciones involucradas directa o indirectamente en la producción y entrega de los servicios que genera el sector turístico en un ámbito territorial determinado.” (Pachón, 2014).

Dentro de la cadena, se pueden desarrollar dos procedimientos distintos: la intervención de intermediarios o no.

Por ello, se diferenciará en las secciones 4.2 y 4.3 entre canal directo entendiéndose como la modalidad que prescinde de intermediarios, y canal indirecto, aquella que sí los incorpora en su cadena de producción.

En primer lugar, se diferenciará el proceso de intermediación turística y la delegación y subcontratación de tareas a otras empresas de la industria.

Las empresas turísticas suelen estar especializadas. Es decir, integran muchos de los servicios que conforman el paquete turístico en su propia estructura interna, pero también delegan parte de sus actividades a otras compañías con el objetivo de abaratar costes y puesto que no tienen la capacidad para poder realizar por ellas mismas toda la actividad.

Una gran empresa no necesitará de la intervención de múltiples proveedores de servicios, dado que podrá abarcarlos ella misma. Por el contrario, una empresa pequeña necesitará ayuda de las compañías dedicadas al resto de servicios.

4.1 Intermediación en el sector de viajes

A la hora de concretar una explicación para la intermediación turística, se presentan varias definiciones. Según Rodríguez-Zulaica et al. (2017) se puede “definir intermediación como aquella actividad comercial en la que se ponen en contacto la oferta y la demanda turística”. Por ejemplo, cuando el turista acude a la agencia de viajes, la agencia actúa de intermediadora entre el hotel y el turista. Por tanto, la intermediación consigue facilitar el contacto entre el proveedor del servicio y el cliente.

El sector de los viajes se caracteriza por la incorporación de numerosos intermediarios en su cadena de producción. Cabe destacar que numerosas compañías en la actualidad, están especializadas en la intermediación turística.

En primera instancia, se debe señalar que los intermediarios pueden operar entre particulares y empresas y de otra manera, entre empresas únicamente.

Los intermediarios entre particulares y empresas son las propias agencias que interactúan entre el turista y posibles tour operadores o simplemente directamente con las empresas de servicios. Este es el caso de la agencia emisora.

En cambio, los intermediarios entre empresas, como se ha indicado anteriormente, no interactúan con el turista o viajero, sino que únicamente entre agencias, tour

operadores o empresas especializadas. Dentro de la intermediación entre empresas, en un segundo nivel, se subdivide en tour operadores y compañías especializadas.

Los tour operadores son intermediarios turísticos entre empresas que se dedican a la elaboración de paquetes turísticos: avión o barco, hotel y traslado, mientras que las compañías especializadas, en la actualidad, son plataformas digitales que se centran en un servicio de intermediación en particular. Las empresas que se encuentran dentro del sector de viajes utilizan estas plataformas como herramientas de trabajo.

Originalmente, el gran intermediario que se encontraba en el sector de viajes era el propio tour operador. Con la continua innovación en la actividad del sector de viajes, las empresas han ido adoptando nuevas maneras de especializarse dentro de la intermediación. Por este motivo surgen las plataformas digitales que se explicarán en el siguiente apartado.

4.1.1 Plataformas digitales

A continuación, se explicarán y detallarán las plataformas digitales que se emplean en la agencia de viajes como mecanismos para conseguir los distintos servicios que complementan el paquete turístico.

4.1.1.1 Computer Reservation System y Global Distribution System

Antes de desarrollar que es la plataforma Amadeus, se deben aclarar los conceptos sistemas CRS y GDS.

Los Computer Reservation System (CRS) son sistemas que tienen almacenados datos e información sobre vuelos en avión, habitaciones de hoteles, alquileres de coche y otros servicios. En un principio eran operados por las aerolíneas, pero más tarde se desarrollaron para su uso en agencias de viajes. De esta manera, surgieron los Global Distribution System (GDS)².

Los GDS (Global Distribution System) no son más que una simple mejora del sistema CRS. El sistema GDS conecta a los turistas, personas con necesidades de viajar y a los elementos primordiales del turismo como son las agencias de viajes, aerolíneas, hoteleras, empresas dedicadas al alquiler de automóviles (Radulović, 2013).

Para que una agencia tenga el derecho de poder comercializar billetes de avión, antes tiene que formar parte de IATA (International Air Transport Association) (de Souza Rangel y Braga, 2012).

² La información comprendida en este párrafo proviene de https://en.wikipedia.org/wiki/Computer_reservation_system

La empresa utiliza el programa Amadeus para la obtención de billetes de avión, hoteles y traslados.

Amadeus es una de las compañías más importantes dedicada a CRS y GDS. Es la plataforma mediante la cual las agencias reservan y obtienen los billetes de avión, reservas de hoteles y alquiler de coches.

Amadeus no vende directamente productos turísticos, si no que pone en contacto a los proveedores (compañías aéreas y hoteleras) con los clientes que en este caso son las agencias de viajes (Medina, 2020).

4.1.1.2 *Channel manager*

Los hoteles continuamente investigan nuevos canales donde poder vender sus habitaciones para aumentar las reservas. La problemática aparece cuando la hotelera cuenta con varios canales de venta diferentes: la propia página web, además, decide vender mediante Booking.com y Expedia, otras OTAs (Online Travel Agency) y alguna plataforma GDS como Amadeus. Dado que, los contratos con estas entidades requieren la disponibilidad y los precios actualizados ininterrumpidamente y, asimismo, aceptar las reservas que entren por los diferentes canales. Este hecho podría provocar que se reservara dos veces la misma habitación o causar *overbooking* en el hotel.³

Es en este momento es donde nacen los *channel managers*. De esta manera, el *channel manager* es la herramienta informática que utilizan los hoteles y empresas dentro del sector turístico para evitar los posibles errores humanos. Por tanto, posibilita la opción de vender los productos turísticos desde una misma plataforma. De este modo, el *channel manager* conecta todos los canales utilizados entre sí y de esta manera no se tendría que acudir a cada uno constantemente para actualizar precios o gestionar cada reserva. Por ello, resulta imprescindible utilizar este mecanismo.⁴

De igual manera, las agencias de viajes y los tour operadores necesitan utilizar esta herramienta para poder contratar las habitaciones para el viajero. Deberán emplear el mismo *channel manager* que el hotel que quieren contratar para poder obtener precios y disponibilidad.

³ La información comprendida en este párrafo proviene de <https://blog.misterplan.es/7-channel-manager-que-es-para-que-sirve-y-cuanto-cuesta/>

⁴ La información comprendida en este párrafo proviene de <https://www.ifema.es/fitur/noticias/exp/que-es-un-channel-manager-y-para-que-sirve>

Por esta razón, se han ido creando empresas especializadas en esta herramienta. Algunas de las más manejadas pueden ser: Siteminder, Dingus, Yield Planet o GNA.

La agencia analizada suele utilizar en gran medida la plataforma Dingus y en un segundo nivel, Siteminder. Puesto que, los hoteles con los que frecuenta contactar usan estas dos plataformas.

4.2 Tipos de canales

Una vez comentadas la intermediación y las distintas formas que puede adoptar dentro del sector, se deben exponer los canales que pueden producirse en el momento de iniciar la planificación de un viaje.

4.2.1 Canal directo

En la actualidad, con la continua innovación en las nuevas tecnologías, los viajeros con tan solo un ordenador o un móvil pueden organizar ellos mismos su viaje. Es muy sencillo poder comparar precios en diferentes compañías aéreas o en hoteleras. Incluso, hoy en día, muchas empresas se dedican a ello. Son las llamadas plataformas bilaterales, como la empresa Booking, que se encargan de poner en contacto, en este caso, al viajero con el hotel. Por este motivo, muchos individuos dejan de acudir a las agencias de viajes físicas.

En este caso, no existe ninguna empresa entre el consumidor final. No aparece ningún intermediario ni tampoco las propias agencias. Por lo tanto, en esta cadena, únicamente aparecería el punto 1, viajero, y directamente se ubicaría en el punto 5, servicios del paquete turístico.

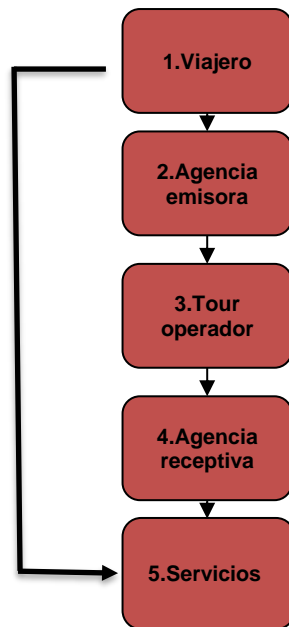


Figura 2. Cadena vertical en canal directo.

Fuente: elaboración propia.

De este modo, el turista no acude a una agencia para programar y organizar el viaje, sino que, él mismo contacta con la compañía de vuelo, el hotel y el resto de los servicios que sean necesarios para realizar sus vacaciones.

4.2.2 Canal indirecto

En este canal se incorporan las empresas intermediarias. A su vez, se puede proceder de dos maneras distintas, que llamaremos cadena corta y cadena larga.

Como se ha dicho, un aspecto a considerar es que las agencias pueden actuar como emisora o receptora, o las dos funciones simultáneamente, por este motivo se incorporan las dos en el esquema siguiente. Dependiendo del caso en que se encuentre, la agencia realizará las funciones del paso 2 o del 4. Si se dedica a la función de emisión, esta agencia es la que se muestra en el punto 2. En cambio, si se centra en receptivos, se encontrará en el punto 4.

4.2.2.1 Cadena corta

La cadena comienza con la demanda de un turista o viajero. Esta persona o conjunto de ellas acuden a una agencia de viajes y el agente mostrador les explica las diferentes ofertas turísticas que se ofrecen.

Cuando la agencia ya tiene la información necesaria, contempla dos opciones: la primera es, opta la propia agencia por organizar todo el viaje ella, o la segunda, elige delegar estas actividades a otra empresa. Si prefiere organizar todas las actividades la empresa, el proceso de intermediación acabará en el punto 2, pasando directamente al 5.

La agencia buscaría los servicios que contiene la reserva: hotel, transporte y entretenimiento. Finalmente, cuando se ha confeccionado la propuesta, se le plantea al turista. Si el turista muestra su conformidad con la organización, la agencia se encargaría de ponerse en contacto con las empresas de los servicios.

4.2.2.2 Cadena larga

De otro modo, y lo más habitual, es que aparezcan más de un intermediario en la organización.

Esta estructura consistirá en la llegada del turista a la agencia de su población y le expondrá las necesidades que se han de satisfacer.

Cuando la agencia ya obtiene la información necesaria de las premisas del cliente y no opta por organizar ella todo el viaje, aparece la figura del tour operador o mediador (punto 3). En este momento, puede considerar dos opciones:

- **Intervención de un único intermediario:** contactar con una compañía tour operadora y encomendarle la tarea de organizar el “paquete turístico” al completo. El cliente final acude a la agencia emisora para que organice su viaje y ésta cede el servicio en su totalidad a una compañía tour operadora. De esta manera, la agencia únicamente realiza la función intermediadora entre el turista y el tour operador.
- **Intervención de varios intermediarios:** En este caso, la propia agencia es la que se ocupa de organizar el paquete turístico. La agencia se encarga de buscar diferentes intermediarios que se ocupen de los diferentes servicios que forman el paquete. Las razones por las que las agencias deciden contratar

varios mediadores se centran en dos principalmente. La primera de ellas se basa en que otros agentes tienen acordado mejores condiciones con los proveedores. La segunda reside en la rapidez y comodidad que resulta no tener que contactar con cada uno de los proveedores. De esta manera, la habitación del hotel la reservará con un tour operador que obtenga contratos a mejor precio con la hotelera deseada. En cambio, los traslados del aeropuerto hacia la habitación se contratarán a través de otro intermediario que esté especializado en contratos con empresas de autocares.

A partir de este momento, pueden aparecer numerosas compañías tour operadoras, como es lo habitual en la actualidad.

Como se ha mencionado anteriormente, la figura de la agencia en el punto 4 solo aparecerá cuando actúe en la modalidad de receptivos. En ese caso, su intervención será la de un intermediario más. Recibirá las instrucciones del tour operador y les ofrecerá los servicios que solicite.

El último punto de la cadena se trata de conseguir los propios servicios que contiene producto turístico: hotel, traslado y entretenimiento.

4.3 Servicios turísticos

Según Cárdenas (2004), los productos turísticos son todos aquellos componentes que hacen complacer al visitante: alojamiento, transporte, restauración y ocio (citado en Moreno, 2011).

4.3.1 Alojamiento turístico

El Decreto 3030 del año 1977 expone las definiciones de alojamiento turístico que siguen a continuación:

- Alojamiento Turístico: Es el establecimiento en el cual se presta al turista el servicio de alojamiento mediante contrato por un período no inferior a una pernoctación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios.
- Alojamiento Turístico Hotelero: Es el establecimiento en el cual se presta al turista el servicio de alojamiento en unidades habitacionales independientes entre sí, pero de explotación y administración común o centralizada y con una capacidad mínima de ocho plazas (citado en Storch, 2012, página 13).

En la actualidad, son muchos los lugares de alojamiento que proporcionan otros servicios que no son los meramente habituales, sino que, además, se ofrecen actividades de ocio (representaciones, juegos en equipo o gimnasios), salones para la realización de reuniones, cafeterías y muchas otras (Urenda, s.f.).

4.3.2 Transporte turístico

Como bien se ha señalado en el punto anterior, el turismo consiste en el desplazamiento de personas de un lugar a otro, por este mismo motivo el término turismo no se entiende si no va ligado al transporte.

Los traslados no sólo son necesarios para poder llegar a la ciudad o país de destino, sino que también es imprescindible en el momento de desplazarse por la propia ciudad. Además, facilita la conexión entre los distintos componentes del producto turístico (Cooper et al., 2007, página 544, citado en Cedeño, 2012).

4.3.3 Restauración

Esta prestación se encuentra dentro de los servicios turísticos y consiste en que los clientes puedan complacer sus necesidades de alimentación (Urenda, s.f.).

El sector de la restauración abarca numerosos establecimientos dedicados cada uno a una rama diferente del sector: cafeterías, bares, mesones, tabernas, cantinas, cervecería, bodegas, restaurantes de distintas tipologías y más (Guerra, 2009).

Según estudios, el lugar que cuenta con más establecimientos destinados a esta parte de la industria es España (García Belinchón y Sánchez Orihuela, 2018).

4.4 Posición de la empresa estudiada

Como se ha señalado anteriormente, la agencia actúa tanto de mayorista como minorista, por tanto, dependiendo del caso, figurará en la posición 2 o 4.

Cuando la empresa ejerce el puesto de emisor, se encarga de organizar los viajes de la población de la isla hacia el exterior y esta actividad se encarga de hacerla el agente mostrador de la agencia de viajes. En este caso, realizaría las funciones anteriormente descritas como la agencia de la figura dos.

Mientras que, cuando se ocupa de la fase receptiva de turistas, el departamento de *booking* es el encargado de realizar esta tarea. Cumple con las funciones detalladas como agencia de la figura 4.

En la sección cuatro se explicará con mayor detalle en que consiste cada una de estas funciones.

5 Estructura interna de la empresa

Como se ha mencionado anteriormente, la actividad de la empresa se basa tanto en la ejecución de la función emisora como receptora. Para poder llevarlas a cabo, la compañía se divide en tres divisiones. Un grupo para la ocupación emisora, la segunda división para la receptora y el tercer grupo dedicado a las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Se trata de una empresa mediana, no de una enorme compañía. Cuenta con casi 50 trabajadores en temporada alta, mientras que en temporada baja no llegan a 35 empleados. A pesar de no ser una empresa de grandes dimensiones, los trabajadores han adquirido formación específica.

La principal diferencia entre la formación general y la formación específica es que la formación general se trata de un modo por el cual se permite a las empresas escoger a los diferentes postulantes. La formación específica, en cambio, es aquella que se adquiere dentro del puesto de trabajo.

La edad de la gran mayoría de los empleados de la empresa se encuentra comprendida entre los 30 y 50 años. A nivel de formación, esta parte de los trabajadores cuenta con ciclos formativos o en su inmensa mayoría, con grado universitario e incluso con máster. Por tanto, se trata de personal con una elevada cualificación general a las necesidades de la industria.

También se incluyen en la plantilla individuos que sobrepasan los 50 o incluso los 60 años. Esta parte del personal, como cabía esperar, no presenta ningún tipo de formación general, más que los estudios obligatorios. Este hecho no resulta extraño al tratarse de los años cincuenta en Mallorca. En esa época era muy complicado poder optar a una educación superior y más si cabe, escoger acudir a la universidad (Arrow et al., citado en García Espejo, 1999).

Se trata de empleados que llevan en la empresa 40 años y únicamente han trabajado en ella. Por ello, son personas que difícilmente se les sacará de su puesto de trabajo,

la experiencia que han adquirido durante tanto tiempo se valora más que la formación educativa.

En cuanto a nivel de idiomas, al tratarse de una empresa que se encuentra inmersa en el sector turístico, el personal se ve obligado a tener un cierto conocimiento de idiomas. La lengua utilizada a nivel interno es el castellano y la más útil para poder contactar con proveedores y clientes es el inglés. Aunque se presente esta situación, no todos los empleados se defienden con la lengua inglesa. Además, la lengua utilizada también depende del departamento donde se trabaje, dado que la persona que se dedica a preparar los pagos a los servicios de limpieza, luz o agua, únicamente será necesario hablar el castellano o mallorquín. Mientras que el departamento de *booking* precisará empleados que hablen inglés y francés.

Para ello, la plantilla cuenta con individuos de diferentes nacionalidades, desde ingleses, españoles hasta franceses e italianos.

Por todas las razones planteadas en los párrafos anteriores, existe poca rotación del puesto de trabajo de manera interna. Es decir, difícilmente un trabajador cambiará de departamento debido a su formación específica.

Las tres divisiones no se encuentran aisladas una de la otra, en cierta manera permanecen relacionados. Esta relación se debe a dos aspectos fundamentales. El primero de ellos se trata de la existencia de la sección común que trabaja para la empresa en su totalidad. El segundo aspecto se debe a que, para lograr la buena ejecución de las tareas, la parte emisora y receptora se necesitan entre ellas. El departamento de receptivos muchas veces necesita la cooperación del departamento de billeteaje para conseguir billetes de barco para sus excursiones. De igual manera que el de receptivos colabora con billeteaje para facilitarles contactos de proveedores de traslados.

En un segundo nivel, cada parte a su vez se subdivide en departamentos. De esta manera, la sección emisora tan solo cuenta con el área de billeteaje. Mientras que, el sector receptivo precisa de dos, el departamento de *booking* y producto. A su vez, la zona común contiene tres, el departamento de administración, recursos humanos y el de informática llamado *It Support*.

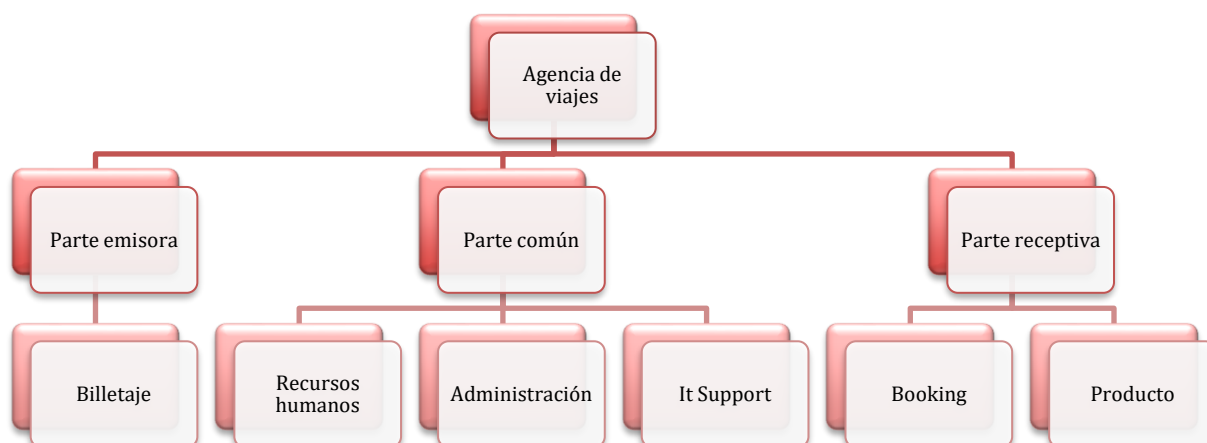


Figura 3. Organigrama funcional de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Proveedores y clientes

Para poder entender cómo trabaja la compañía, antes se debe explicar la figura del proveedor y del cliente en cada departamento.

En primer lugar, hay que recalcar que de la misma forma que la empresa divide su labor en dos ocupaciones, los departamentos lo realizan igualmente. De este modo, la agencia de viajes a pie de calle trabaja de una forma “independiente” al resto. En otras palabras, para todos los departamentos menos para el área de billetaje, funcionan como si se tratase del modelo receptivo, figura 4. Mientras que, billetaje al contrario, como modelo emisor, figura 2.

De esta manera, para los departamentos, los proveedores son sobre todo hoteleras, o incluso tour operadores. Se acude a estos tour operadores ya que a través de ellos se obtiene una ventaja. Por ejemplo, si se contratan habitaciones a Meliá mediante el tour operador X, puede ser que éste tenga mejores precios acordados con la hotelera, y por tanto, les conviene más. Por otro lado, los clientes son aquellas compañías que se dedican a la intermediación entre el cliente final (turista) y la agencia.

Contrariamente, el caso diferente es en el departamento de billetaje que para ellos los clientes son el turista final y los proveedores aquellos posibles tour operadores que contrate o simplemente los servicios dentro del producto.

5.1 Parte común

Los departamentos que se encuentran dentro de la zona común son las áreas que son necesarias en la mayoría de las empresas en general sea cualesquiera su ocupación principal: administración y recursos humanos.

Se añade el departamento de *It Support* porque es quien realiza la plataforma oficial de la empresa utilizada por todos los departamentos y además son quienes ayudan cuando hay alguna incidencia a nivel informático en cualquier departamento.

5.1.1 Departamento administrativo

El departamento de **administración** es el encargado de llevar un control administrativo y contable de la empresa. Es un único departamento donde están integradas todas las tareas de la empresa relacionadas con este ámbito.

El personal de este departamento realiza las tareas básicas de administración, contabilidad y gestión comunes en todas las compañías, como podrían ser la presentación de impuestos o la elaboración de presupuestos.

Pero el departamento también lleva a cabo actividades que son particulares de este sector: El personal del departamento se encarga de preparar y efectuar los pagos a tour operadores, hoteles y empresas dedicadas al transporte. Este procedimiento incorpora las garantías a hoteles, los prepagos y las diferentes formas de pago. Las garantías son “en hotelería, tipo de contrato o acuerdo en el que el turoperador se compromete a pagar un número determinado de habitaciones por temporada, con un precio acordado” (Marrero, 2016).

Así mismo, en el departamento se gestionan los cobros de los clientes, es decir, los tours operadores que traspasan las reservas de sus viajeros a esta agencia y las empresas que utilizan la agencia como proveedora de sus viajes de negocios.

5.1.2 Departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos se encarga principalmente de la contratación y gestión del personal.

Aunque en la agencia se diferencie por departamento, al tratarse de una pequeña empresa y no tener una gran cantidad de personal, el departamento requiere poco

personal, porque determinadas actividades fáciles de formalizar, como la elaboración de las nóminas, están subcontratadas a una empresa gestora.

No obstante, aunque se subcontraten algunas tareas, se encuentran otras que son muy importantes para la empresa. Cabe destacar que en este tipo de empresas de servicio, el capital humano es el factor de producción fundamental del negocio, dado que no se precisa de gran maquinaria para poder realizar un trabajo de calidad, sino que es más importante la cualificación y especialización en los conocimientos de la actividad de la empresa por parte de los empleados.

Por esta razón la contratación es una de las funciones más destacadas. En primer lugar, cabe destacar que hay épocas donde esta actividad es mayor. En otras palabras, los meses más próximos a la temporada alta, la empresa necesita un aumento del personal, y eso conlleva a que el departamento de recursos humanos tenga que realizar más procesos de selección.

Uno de los modelos de selección que se utiliza es el reclutamiento en universidades. Dejan que alumnos puedan efectuar sus prácticas extracurriculares en la empresa y de esta manera, al finalizar el periodo de prácticas, los alumnos tienen la opción de ser contratados. Otro modelo de reclutamiento externo es mediante aplicaciones como Infojobs y LinkedIn.

El perfil que se busca es el de individuos con cierta formación previa. En la actualidad, ya no se da el caso de que personas sin estudios tengan opción a entrar.

La compañía invierte en formación de empleados mediante cursos formativos. Pueden ser formaciones de aplicaciones como Excel, o incluso, en cursos para el personal de recursos humanos. Además, la empresa subcontrata a una compañía dedicada a la prevención de riesgos laborales para formar a los empleados en este ámbito.

5.1.3 Departamento de *IT Support*

El departamento de *IT Support* es el comúnmente llamado al área de informática. Es un área de gran importancia dentro de la empresa ya que la digitalización es la herramienta básica de todos los empleados. Para cualquier tarea de cualquier departamento, el trabajador necesita internet.

Es el encargado de crear la plataforma donde trabaja la empresa. El programa cuenta el registro de las reservas en hoteles o tour operadores, la descripción de ellas, los contratos, las facturas de las reservas y la información y con lo que trabaja la empresa.

Además, se ocupa de resolver las posibles incidencias a nivel informático de todos los departamentos de la empresa.

5.2 Parte receptiva

Los departamentos que se encuentran en este apartado trabajan para que la parte receptiva funcione correctamente. Se encargan de la captación de proveedores y clientes, y además, de todas las actividades relacionadas con la confección del paquete turístico.

Esta división de la empresa está constituida por los departamentos de producto y *booking*.

5.2.1 Departamento de producto

El departamento de **producto** es el encargado de conseguir las ventas para la empresa. Para ello se responsabiliza de obtener los proveedores y clientes para la empresa.

Está integrado por un comercial que se encarga de la contratación para conseguir tanto proveedores como clientes. Esta parte, en empresas más grandes suele estar dividida, un comercial se encarga de la parte de proveedores y el otro de la parte de clientes. Considerando que, los proveedores serán hoteles, compañías dedicadas a los servicios o intermediarios y los clientes o los tour operadores que se encuentran entre el turista y la agencia.

A parte, también hay otro comercial que se encarga de los contratos con los hoteles de la isla. Esta función no exclusivamente se realiza desde la central, sino que existe una persona, desde una delegación en Alicante, para la contratación de hoteles de toda la zona peninsular. De otra forma, existe otro comercial desde Inglaterra que ayuda en la parte de consumidores en la zona de Inglaterra.

Los contratos se pueden conseguir mediante dos métodos: directa o indirectamente. La integración directa se denomina a la forma de obtener los contratos con los proveedores y clientes prescindiendo de intermediarios, es decir, la agencia contacta directamente con las empresas sin mediadores. De otra manera, la integración

indirecta es referida a la forma de conseguir acuerdos con numerosas compañías a través de intermediarios.

Integración directa

Una de ellas, es la asistencia a ferias. Cuando se organiza una feria del turismo, como podría ser FITUR u otras similares, antes de celebrarse la misma, los asistentes saben que empresas acuden de la misma manera. Por esta razón, previamente contacta con las compañías que montan un stand en la feria y que les interese, para poder tener una cita. Si el stand lo instala la agencia de viajes en cuestión, son el resto de los visitantes que se ponen en contacto.

Otra manera, es el tradicional boca a boca. Los propios proveedores pueden ayudar a facilitar contactos. Por último, también utilizan correo electrónico.

Integración indirecta

Al mismo tiempo, un procedimiento de contratación indirecta es el siguiente. En primer lugar, existen empresas dedicadas a facilitar la obtención de contratos. Consiste en que las compañías principalmente hoteleras suben sus contratos a la plataforma para que, de esta manera, el resto de empresas, mediante un usuario puedan obtener estos contratos. Algunas de las plataformas más utilizadas son Dingus y siteminder.

La información correspondiente a las plataformas *channel manager* como Dingus se ha especificado en la página 11 del trabajo.

Por otro lado, se encuentran sociedades que su actividad principal se basa en la llamada integración XML mediante *hubs*. Los autores Grau et al., (2017) afirman que: “Una integración XML es una conexión informática entre un cliente y un proveedor que se realiza utilizando el lenguaje de marcas XML”. En cambio, los *hubs* son sistemas que se usan para abaratar coste. Ya que realizar un traductor por proveedor tiene un coste de personal y de tiempo para ejecutar la conexión. Con un *hub* lo que ocurre es que cada empresa realiza el traductor de su sistema a esa plataforma *hub* y de esta manera se consigue tener más proveedores a la vez con un mismo traductor. Es decir, los *hubs* son un mecanismo que se utiliza para abaratar costes.

Cuando ya se obtiene el contrato, o bien, el propio departamento de producto se encarga de pasar esta información al departamento de informática y son ellos los que cargan los precios en el sistema de la empresa. En el caso contrario, puede ser el propio cliente quien suba estos precios al sistema de la tour operadora. Se le facilita un usuario para poder tener acceso y se les explica de qué manera lo tienen que subir.

El siguiente paso, es el de la revisión de los contratos, verificar que se han subido de la manera correcta, para evitar de esta forma posibles errores que conlleven a un sobrecoste.

Por último, se encuentra la actividad de mapeo. Los hoteles para los tour operadores y agencias van con código, siguiendo un orden y cada empresa tiene un orden de codificación diferente al resto. Entonces, consiste en hacer que se entiendan el sistema del proveedor con el de la agencia. Es decir, si para el sistema del proveedor el hotel silla blanca es el número 6 y para la agencia se trata del número 1526, este departamento se encargará de que cuando se pida “6” en realidad se corresponda con “1526”.

5.2.2 Departamento de *booking*

El área de *booking* se divide en dos subdepartamentos: receptivos y online.

Las funciones del subdepartamento de **receptivos** es uno de los modelos a exponer en el punto 4. El tour operador se pone en contacto con este departamento cuando les ofrece el servicio del turista. Se encarga de la organización y formalización del paquete turístico. Se ocupa de ponerse en contacto con las empresas que le proveen los restantes servicios de alojamiento y traslados.

Cuando ha acabado la función organizadora, las tareas del equipo de receptivos han terminado. Si el turista tiene alguna petición o sugerencia ya debe contactar con el subdepartamento de online.

El subdepartamento de **online** es el encargado de gestionar cualquier tipo de incidencia con las reservas de los turistas. Aunque en la cadena vertical de la industria, aparezca un intermediario entre el turista y la empresa de la agencia, muchos de estos intermediarios deciden delegar sus actividades para que el viajero pueda comunicarse directamente con la empresa.

Realiza la función de **mediador** entre el turista y el hotel. Si el viajero tiene alguna petición especial para su estancia en el hotel que no se incluyen al hacer la reserva, como puede ser: pedir estar en un piso alto, cama de matrimonio, sábanas azules, etc., el consumidor hace llegar la petición a la agencia, y ésta, al hotel. O de otro modo, si el consumidor ha solicitado a la cadena hotelera la confirmación de la reserva y éste no ha podido dársela por cualquier motivo, acude a la agencia.

Además, tiene que establecer comunicación con el hotel, por si hubiera alguna reserva valorada incorrectamente o si el hotel se encuentra en paro de ventas.

Otro punto es la gestión de **modificaciones** en la reserva. Si el cliente final solicita cambiar fechas, quitar o añadir días, añadir o quitar personas, cambiar edad de los hijos, etc. Además, dentro de modificaciones también cabe la posibilidad de que el cliente haya llegado ya al hotel y resulte que la edad del niño no era 10 sino 24. El

hotel se pone en contacto con la agencia para que se modifique el precio y lo hable con el turista.

Otra función es la **revisión de reservas dentro del sistema**. Se trata de comprobar que las reservas que son directas con el hotel se han enviado correctamente. En el sistema de la agencia se revisa las reservas del día anterior y se observa si el estado se encuentra en *pending*. Además, se obtiene un informe que avisa de que el estado las reservas de los proveedores y las de la agencia son distintos. Por ejemplo, el sistema de la agencia tiene como cancelada la reserva número 123456 y el hotel no, se tiene que avisar al proveedor que la cancele y revisar por qué no se ha cancelado.

Dentro de la función de reservas dentro del sistema también se produce que un proveedor online le aparece una reserva en concreto que la agencia en su sistema no la tiene. Este error, en el 99% de casos, se produce por un *timeout*. Significa que el proveedor tardó mucho en formalizar o aceptar la reserva y la agencia la descartó, mientras que el hotel la considera vigente.

Al mismo tiempo, el departamento se ocupa de los **problemas en destino**. Se refiere a cuando un consumidor llega al hotel y el hotelero le comunica que esa reserva no les comparece en sistema. Otra opción, sería que el cliente había pedido una habitación especial y resulta que no les consta. La agencia se tiene que poner en contacto directamente con el hotelero o bien mediante un proveedor, para intentar solucionar el problema.

Una función importante es la de **desvíos**. Esto ocurre cuando, por error de la agencia se le ha asignado al consumidor una reserva que no se ha podido confirmar en el hotel que han reservado. El problema más habitual es porque ha habido un paro de ventas, y el departamento no ha actuado correctamente. En este momento, se busca una alternativa válida que se le hace llegar al consumidor y éste puede aceptarla o no, o pedir que se le presente otra. Por ley no se puede desviar a los clientes a un hotel con menos categoría que el contratado, pero si por excepción no hubiera otra opción, se les explicaría y compensaría.

También se pueden encontrar errores de mapeo. En este caso se pasa la incidencia al departamento de producto para comprobar si realmente se ha asignado un hotel incorrecto. Después de la confirmación del error, se intenta contactar con el hotel original y si no se pudiera, por disponibilidad o lo que fuere, la alternativa es un **desvío**.

5.3 Parte emisora

En la parte emisora únicamente se encuentra el área de billeteaje.

5.3.1 Área de billeteaje

El **área de billeteaje** es el comúnmente llamado en la empresa para la agencia de viajes física a pie de calle.

Está constituido por un agente mostrador, como se denomina a “la persona que organiza viajes, atiende y orienta a los turistas acerca de las características, facilidades, modalidades y condiciones referentes a los atractivos y servicios turísticos y a la mejor forma de disfrutarlos” (De la Torre 2010, citado en Nina et al., 2017).

La actividad principal del área de billeteaje es la función emisora de turistas que será detallada en la sección 6.

Además, para poder desarrollar su actividad, necesita utilizar la plataforma Amadeus como herramienta principal. Las características y el uso de Amadeus se encuentran detallados en la página 10 del trabajo.

6 Modelos de agencia: receptivo y emisor.

Las empresas que dedican su actividad a la creación de productos turísticos pueden optar por vías directas, indirectas o tanto una como la otra. La determinación de las diferentes vías recae en cada una de las empresas. Según cuales sean sus objetivos económicos ya que si se opta por trabajar con intermediarios el coste será más elevado. También dependerá de donde desea llegar la compañía y el tipo de cliente objetivo (Muñoz Oñate, 1998 citado en Sellers Rubio y Azorín Escolano, 2001).

De este modo, se exponen los dos modelos, anteriormente citados, de funciones que realiza la agencia.

6.1 Modelo de receptivos

El primer prototipo que se muestra es el de receptivos, actividad del departamento de *booking*. Las funciones que realiza en este caso la agencia son propias de la figura 4 presentada a continuación:

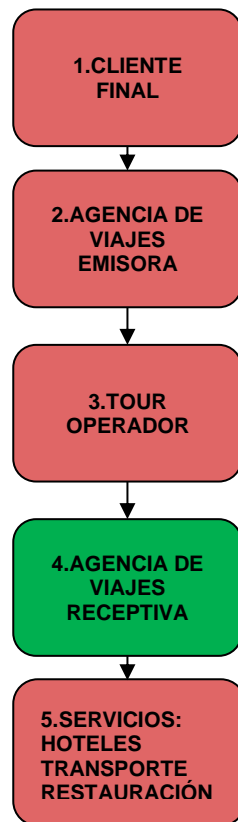


Figura 4. Cadena vertical de la industria del viaje cuando la agencia es receptiva.

Fuente: elaboración propia.

Este modelo tiene su origen en la demanda por parte de un grupo de personas, ya sea un viaje de negocios o un simple turista que se dirige a disfrutar de las vacaciones.

La principal característica es que el destino de los clientes, normalmente se centra en las Islas Baleares, y por tanto, los viajeros son individuos que residen fuera de las islas.

Las funciones de la empresa empiezan cuando el cliente final plantea una propuesta de viaje para volar hacia Mallorca al tour operador. En ese momento, el intermediario traslada esta información, normalmente vía correo electrónico, a la agencia de viajes que estudiamos para que pueda proponer el paquete turístico al viajero.

Se puede realizar de dos maneras diferentes: en alguna ocasión las características del paquete vienen dictadas por contrato desde el tour operador o en cambio, se

delega toda esta función a la agencia y ésta prepara el paquete como más cree conveniente.

De esta forma, si las características ya están preestablecidas, habrá distinción entre si se trata de un cupo o no. Se denomina cupo al “conjunto de plazas reservadas sin asignación de un nombre de cliente y que precisan confirmación” (Marrero, 2016). Si forman cupo, se pasa directamente al hotel y si no, se debe pedir disponibilidad al hotel.

Dentro de estos paquetes turísticos además de la estancia en el hotel, se deben determinar otros aspectos como el transporte y las excursiones.

Estas opciones pueden estar dirigidas para grupos de viajeros o simples familias de turistas. Para formar un grupo se les pide unos prepagos o depósitos unos 20 días antes, para así tener una garantía.

6.1.1 Transporte

El transporte es un servicio imprescindible dentro del sector de los viajes, dado que sin esta prestación el viajero no podría trasladarse a su destino, ni dentro de él. En particular, en Mallorca es muy sencillo encontrar empresas dedicadas al transporte, es un factor de gran importancia en la isla.

La agencia mantiene contratos con distintas empresas que proporcionan este servicio.

En primer lugar, se tiene en cuenta el número de pasajeros. Si como consecuencia, el número de clientes es reducido, 2 o 3 personas, la agencia delega este servicio a otro proveedor, porque encuentra que para una empresa pequeña no es económico realizarlo por su cuenta. Así, una compañía considerable, podría juntar a más clientes.

Si en el caso contrario, se deriva que la suma de usuarios es mayor a 30 personas, se crea lo que se denomina un bus propio. El precio del bus es por persona y siguiendo unas tarifas establecidas.

Por otro lado, existe la posibilidad de contratar un coche a disposición por si el cliente prefiere no depender del autocar y tener más independencia.

6.1.2 Excursiones

El siguiente punto que sigue es la opción de contratar excursiones durante el viaje. Para llevar a cabo la organización de las excursiones se tienen en cuenta la contratación de un guía, bus, entradas a monumentos, etc.

En los inicios de la empresa, a la hora de contratar un guía, como no se tenía ninguna referencia sobre ellos, se acudía al Colegio Oficial de Guías. En la actualidad, con las nuevas tecnologías y después de tantos años de experiencia, el departamento ya cuenta con el contacto de diferentes guías. Así mismo, en la actualidad se utiliza el WhatsApp como medio de contratación.

El precio que se establece es fijo, no depende de las personas asistentes.

Las visitas se organizan tanto a cuevas, excursiones por la montaña, pueblos, fábricas, etc. Dependiendo de las zonas y gustos. Existe una opción que es la vuelta a la isla que se puede realizar con barcas, tranvías y tren.

Además, el consumidor tiene la opción de elegir el picnic que el hotel les ofrece o bien, si así lo desea, la agencia les ofrece reservar un restaurante para mayor comodidad.

Por último, también se realizan excursiones al resto de islas. Cuando una familia o grupo llega a Mallorca, también tiene la opción de que se les organice excursiones a las otras islas. Se lleva a cabo desde el departamento de *booking*, menos el billete de barco que se solicita a billeteaje. En este caso, se contacta con proveedores del lugar de destino para formalizar la excursión y los traslados. En este caso, el guía tiene la opción de partir desde el sitio de origen hacia el de destino.

6.1.3 Ejemplos

A continuación, se plantearán dos ejemplos distintos para entender de una manera más explícita la función organizadora de la agencia.

6.1.3.1 Primer ejemplo

El primer ejemplo que se plantea se trata de un grupo de personas que forman parte del grupo de mayores de la ciudad de Alicante. Buscan organizar un viaje hacia la isla de Mallorca.

Para ello, el representante de la asociación se presenta en la agencia de su barrio. Ya allí, le expone al agente mostrador que busca un viaje hacia Mallorca para un grupo de unos 35 ancianos. Las fechas serían para la segunda semana de abril.

Aprovechando el buen tiempo de la primavera, el agente les ofrece varias opciones para su estancia en la isla: la primera sería hospedarse en el pueblo de Valldemossa y pasar allí una semana, tendrían excursiones a la Sierra de Tramuntana; la segunda opción que se les plantea es la de pasar su estancia en el pueblo que más deseen, a gusto de los viajeros.

Cuando el agente ha expuesto las diferentes alternativas al representante, éste debe elegir cual se adecua más a sus necesidades. Finalmente, como no venían con una idea clara, han encontrado atractiva la oferta.

El agente, le comunica que en una semana le confirme el número final de asistentes y así puede crear el paquete turístico que se adecue a sus características.

Pasada una semana, el señor Antonio, representante de la asociación de ancianos, llama a la agencia para explicarle al agente que finalmente serán 33 personas. En este momento es el turno de la agencia, tiene que montar y organizar el viaje del grupo.

De esta manera, la agencia de la localidad de Alicante decide delegar esta reserva a la agencia de Mallorca. Es en este instante cuando la empresa estudiada aparece en la cadena vertical del servicio. Le explica que tiene un grupo de ancianos que quieren ir a visitar la isla y alojarse en la Sierra de Tramuntana, el resto de los servicios que se incluyen, son a gusto de la empresa.

Del mismo modo, la agencia de Alicante avisa al grupo que el viaje lo organiza la agencia de Mallorca. Si le surgiera alguna cuestión a resolver, se puede poner en contacto directamente con la persona que organiza su viaje de la agencia de Mallorca.

Cabe destacar que la agencia de Mallorca organizará todos los servicios del paquete turístico exceptuando el billete de avión. Este trabajo lo realizará la agencia de Alicante.

En primer lugar, lo que se busca es el **alojamiento**. La agencia de Mallorca mirará los contratos que posee con los hoteles del área. Asimismo, encuentra que tiene un

cupo formalizado con el Hotel Valldemossa. Seguidamente le pasa al alojamiento la información de los turistas.

En segundo lugar, la agencia ha de encontrar un **modo de transporte** para el transbordo de los viajeros desde el aeropuerto hacia Valldemossa. Como se trata de viajes de grupo y son más de 30 personas, un número razonable para la empresa, se decide crear un bus propio. Entonces contacta con la empresa Transunion para contratar un bus íntegro para el grupo.

Para seguir, la agencia organizará una **excursión** para el día 2 del viaje. A la hora de organizar la excursión la empresa debe tener en cuenta algunos puntos.

1. El primero, se trata de la ruta, la excursión constará de una vuelta por sa Foradada por la mañana y de esta forma acabar comiendo en el restaurante de sa Foradada. Después de comer, vendrá el autocar a buscarlos y se los llevará hacia el puerto de Sóller para poder pasar la tarde allí. Para finalizar, el autocar les recogerá y los trasladará hacia el hotel nuevamente.

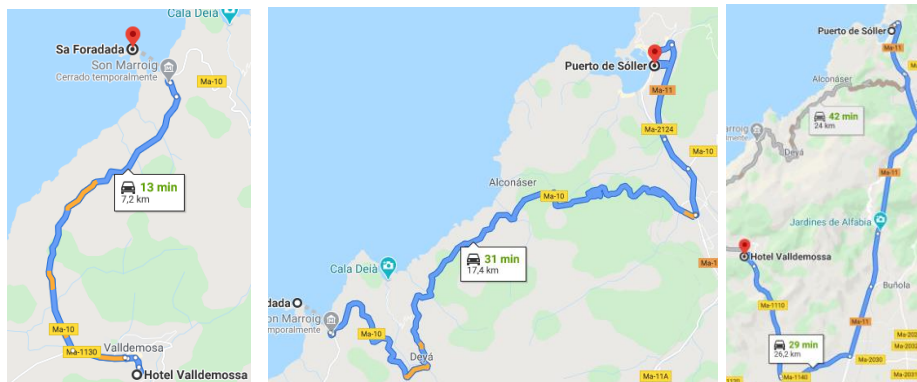


Ilustración 1. Ruta del viaje en Mallorca.

Fuente: Google maps.

2. En segunda parte, el departamento de receptivos debe buscar un guía para que realice la excursión. Como la empresa durante años ya ha realizado salidas por esta zona, tiene una agenda de contactos de los diferentes guías que trabajan con ellos a menudo. Se pone en contacto vía WhatsApp con Margarita, es una guía que hace más 20 años que trabaja por la Sierra de Tramuntana. Margarita efectivamente puede efectuar la salida.
3. En tercer lugar, llaman a la empresa de autocares Transunion para explicarles que necesitan un autobús para ese día en la excursión. Le aclara la ruta que ha de seguir durante el día, y que se trata de 34 personas.

4. En último lugar, el punto que falta es ponerse en contacto con el restaurante. Le expone que necesita una mesa para las 14:00 horas y que debe ser para 34 personas. El restaurante confirma la reserva.

En cuanto el departamento ya tiene organizado todos los componentes del paquete turístico, les traslada toda la información a los viajeros. Les explica que, al tratarse de un viaje de grupo, la reserva se ha de prepagar con 1 mes de antelación.

6.1.3.2 Segundo ejemplo

Esta vez se trata de una familia italiana que quiere pasar sus vacaciones en las islas.

Primeramente, acude a la agencia de viajes de su barrio. Le expone al agente que busca una escapada a Mallorca junto a su familia. Les gustaría pasar allí 4 días y si pudiera ser en la zona del Arenal.

La agencia italiana se encarga de buscarles el vuelo hacia el destino. Mientras que la agencia llama por teléfono a Mercedes, trabajadora del departamento de receptivos en la agencia mallorquina para ofrecerle gestionar el servicio.

Mercedes le confirma que su empresa se encuentra disponible para realizarles el servicio y les solicita que les envíe un mail con todos los datos necesarios para formalizarlo.

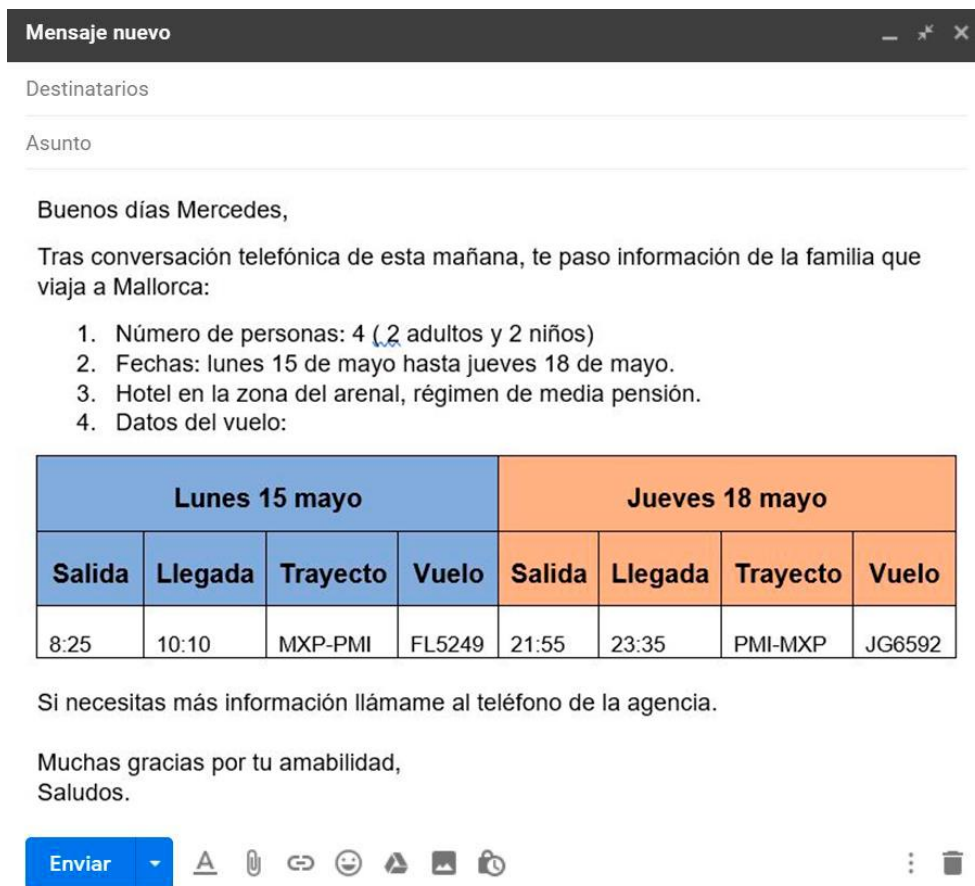


Ilustración 2. Correo electrónico con la información del viaje.

Fuente: elaboración propia.

En ese instante se dirige a trabajar en el servicio.

Para la **estancia** se busca un hotel por la zona del Arenal. La empresa mantiene un cupo con algunos hoteles de esa área. El Hotel Costa Mediterráneo reúne las características para estos clientes. Por tanto, la agencia envía al hotel toda la información necesaria.

En cuanto a los **traslados**, esta vez se realizarán en un bus internacional ya que solo se trata de 4 personas y no les compensa crear un bus propio. El bus internacional significa que habrá un guía que habla 4 idiomas, y los ocupantes serán distintas familias de diferentes nacionalidades que se encuentran viajando en la isla.

Al tratarse de una familia extranjera, la agencia encuentra atractiva plantearles la opción de realizar la excursión vuelta isla. Es uno de los paseos estrella de la ciudad. El precio de la excursión es de 70 euros por persona.

El recorrido de la **excursión** es el siguiente: Un bus irá recogiendo a los distintos grupos en cada uno de los hoteles, uno de ellos la familia cliente italiana. Les dejarán en la estación de tren de Son Reus y allí dirigirán su ruta hasta el pueblo de Sóller.

Podrán pasear y disfrutar del puerto durante unos 30-40 minutos. Después cogerán el tranvía y los llevará finalmente a la Calobra. Allí pueden comer de picnic ya que cuenta con una zona de merendero o si bien quieren, pueden deleitarse con el menú que ofrece el hotel la Calobra. A continuación, podrán subirse en las barcas y gozar de 40 minutos visitando las preciosas calas de la isla. Finalmente, volverán al hotel siguiendo el mismo recorrido.

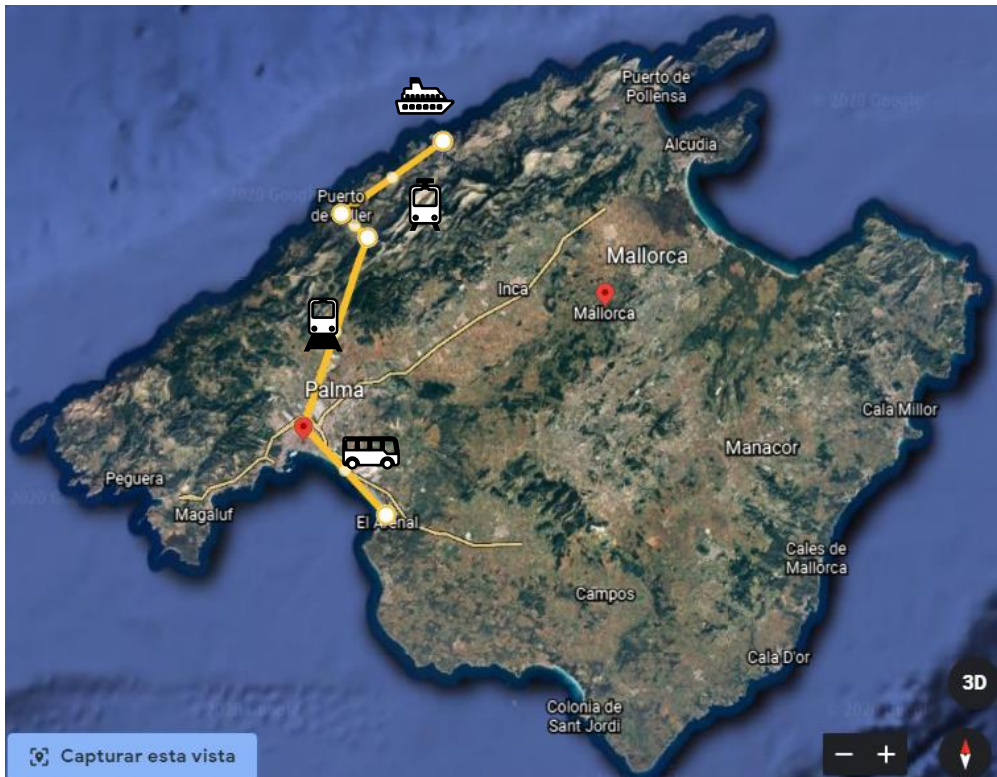


Ilustración 3. Mapa del recorrido de la excursión.

Fuente: Google Earth.

La función organizadora de la agencia acaba en este punto. Se asegura de la información llegue a la familia.

6.2 Modelo emisor

El segundo prototipo que se plantea es la función emisora. Se encarga de la misma manera que el anterior, pero esta vez, una familia de Mallorca visita la agencia de viajes para viajar al extranjero. O incluso, un grupo de 3 abogados que necesitan viajar por trabajo. Por tanto, en este momento la agencia se sitúa en la posición 2.

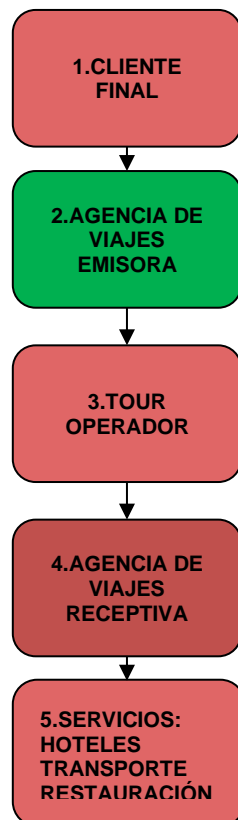


Figura 5. Cadena vertical de la industria del viaje cuando la agencia actúa de emisora.

Fuente: elaboración propia.

6.2.1 Modalidades

La agencia cuando ocupa la función emisora tiene diferentes tipos de consumidores.

6.2.1.1 Familia de turistas

La primera modalidad que se plantea es la parte de la actividad destinada a turismo.

En este caso, se trata de una familia que quiere viajar al extranjero y acude a la agencia de viajes para la organización de su viaje.

Es la parte común a todas las agencias, ya que todas ellas destinan la mayor parte de su actividad al sector turístico.

Los viajes solicitados se pueden vender por paquete, ya hecho, o a gusto del consumidor, a medida, por separado.

El procedimiento que se sigue es el siguiente: a la hora de elegir el hotel, la propia empresa puede solicitar concretamente el hotel que quiere, o la propia agencia es la que se lo propone. En el caso de los traslados, generalmente, delega esta actividad a la empresa o contacta directamente con un proveedor.

6.2.1.2 Business Travel Centre

El Business Travel Centre (BTC) se trata de que empresas de cualquier tipo de actividad llaman a la agencia de viajes y se les gestiona sus preferencias. Se basa en organizar viajes de negocios para las empresas clientes.

Normalmente es una misma persona que representa a la empresa y pide billetes para un grupo de ellos.

6.2.1.3 In-plant

Por otro lado, se encuentra el tipo in-plant. Esta práctica la realizan empresas que en su propia estructura cuentan con una agencia de viajes, con el propósito de facilitar el trámite a la compañía cliente. Por ejemplo, la empresa Camper.

6.2.1.4 Viajes de incentivos

El viaje incentivo surge cuando una empresa quiere recompensar a sus empleados por haber conseguido algún objetivo previamente marcado. Les explica que si llegan a conseguir un objetivo x, se les gratificará con un viaje.

En este tipo de viajes, se ha de preparar todo anticipadamente ya que los empleados no tienen que pagar nada, la empresa compradora se encarga de todos los gastos.

Las empresas solicitan mediante correo electrónico sus peticiones a la agencia de viajes. Cuando la agencia encuentra algunas opciones dentro de lo solicitado, se lo envían a la empresa para que confirme la opción que mejor crean.

6.2.2 Ejemplos

Para poder entender mejor las actividades dedicadas a la función emisora, se expondrán dos ejemplos diferentes.

6.2.2.1 Primer ejemplo

Una familia acude a la agencia de viajes para que se le organice su viaje a París. Le explica al agente de mostrador que son dos adultos y dos niños. Se quieren ir 4 días, dos de ellos a visitar la ciudad mientras que los otros dos quieren ir a Disneyland.

El agente introduce sus credenciales en el programa Amadeus y le enseña a la familia las distintas combinaciones de vuelos que se encuentran. Deciden ir al aeropuerto de Charles de Gaulle y el vuelo escogido es el siguiente:

Lunes 4 mayo				Jueves 7 mayo			
Salida	Llegada	Trayecto	Vuelo	Salida	Llegada	Trayecto	Vuelo
17:35	19:45	PMI-CDG	LK2345	20:20	22:25	CDG-PMI	RT8912

Tabla 1. Información vuelo París.

Fuente: elaboración propia.

El viaje se divide en dos partes, por tanto, se necesitarán dos estancias, una para los dos días que pasen en la ciudad, y segunda, dentro del parque Disneyland.

Para el alojamiento en la ciudad se contacta con el Residence Charles Floquet, un hotel que se encuentra a menos de 5 minutos de la Torre Eiffel. La familia pasará dos noches aquí.

Para la segunda parte, será necesario además de la estancia en un hotel dentro del parque, las entradas. Pasarán dos días y una noche en Disneyland, el hotel será el Disney's Hotel New York.

En cuanto a los traslados, la familia prefiere coger por su cuenta transporte privado como un taxi. Aunque para trasladarse desde la ciudad hasta el parque de atracciones sí que solicitan un autocar que les pueda dirigir hasta allí. La agencia contacta con Disneyland que al igual que ofrecen las entradas y alojamiento, prestan servicio de transporte. Una de las paradas se encuentra en la misma Torre Eiffel, la familia deberá estar tan solo 15 minutos antes allí y en menos de horas se encontrarán en Disneyland.

La familia no solicita ningún servicio adicional, ni excursiones ni demás. Prefiere visitar la ciudad por su propia cuenta.

6.2.2.2 Segundo ejemplo viaje incentivo

El segundo ejemplo que se plantea es la gestión de un viaje de incentivos a los empleados de una multinacional que trabajan en la delegación de Palma de Mallorca.

A principios del año 2019, el supervisor del departamento de ventas dio lugar a una reunión a sus trabajadores. La reunión consistió en hacerles saber que, si a final de año se llegaba a 100 millones de facturación, se les gratificaría con unos días con gastos pagados a las Islas Canarias. Finalmente, la empresa consiguió el objetivo previamente marcado.

A principios del año 2020 la compañía se puso en contacto con la agencia. Le propuso que organizara el viaje a estos 10 empleados que tenían como destino las Islas Canarias durante 5 días.

En este caso, la agencia se hará cargo de la búsqueda de todos los servicios y no delegará esta actividad a otro tour operador. Como la agencia cuenta con delegaciones en Canarias, este hecho facilitará la cooperación con empresas de la zona.

El primer paso para la agencia es buscar los billetes de avión. Para ello, entra en la plataforma digital de consulta y reserva de vuelos en avión Amadeus⁵ y realiza la búsqueda. Como la empresa no le ha especificado el horario de vuelo, la agencia escoge dos alternativas para que puedan elegir:

Opción 1

Lunes 8 junio				Viernes 12 junio			
Salida	Llegada	Trayecto	Vuelo	Salida	Llegada	Trayecto	Vuelo
20:30	22:45	PMI-TFN	IT1234	14:50	18:50	TFN-PMI	TG5678

Tabla 2. Información vuelo Tenerife opción 1.

Fuente: elaboración propia.

Opción 2

Lunes 8 junio				Viernes 12 junio			
Salida	Llegada	Trayecto	Vuelo	Salida	Llegada	Trayecto	Vuelo
17:30	19:45	PMI-TFN	IT4321	15:05	19:05	TFN-PMI	GT9876

Tabla 3. Información vuelo Tenerife opción 2.

Fuente: elaboración propia.

El agente mediante correo electrónico hace llegar las dos alternativas a la empresa para que puedan elegir el más conveniente. La empresa decide escoger la segunda opción.

En segundo lugar, se debe buscar el alojamiento para los viajeros. La agencia ha revisado y para estas fechas todos los cupos con los hoteles que tenía contratados ya los tiene ocupados. Por este motivo decide ponerse en contacto con La Laguna

⁵ Véase la explicación anteriormente desarrollada en la página 10

Gran Hotel, un hotel 4 estrellas y que se encuentra a tan solo 8 minutos del aeropuerto. El hotel da su conformidad y confirma la reserva.

La empresa cliente ha dejado bien especificado que quiere que sus empleados estén entretenidos durante el viaje. Entonces, el agente decide coger una de las excursiones organizadas que ofrece Get Holiday, compañía que contrae relación con la agencia. Las dos excursiones que se les plantea son las siguientes:

Opción 1

Puntos que visitaremos: Villaflor de Chasna, Pino Gordo, Parque Natural de la Corona Forestal, Parque Nacional del Teide, Los Roques de Garcia, el Teide, Las minas de San José, La Orotava (almuerzo al Guachinche), Icod de Los vinos (Drago Milenario), Garachico, Masca;

Recorrido: alrededor de 220 km;

Horario: 9:00 am a 17:00 aprox

Almuerzo: non incluido en el precio;

Duración: 8 horas aproximamente;

Opción 2

Puntos que visitaremos: San Cristóbal de La Laguna, Plaza de El Adelantado, Calle La Carrera, Calle de San Agustín, Bosque de la Esperanza, Valle de La Orotava, Valle de Guimar, Parque Nacional del Teide, el Teide, Las minas de San José, Los Roques de Garcia;

Recorrido: alrededor de 220 km;

Horario: 9:00 am a 17:00 aprox

Almuerzo: non incluido en el precio;

Duración: 8 horas aproximamente;

Ilustración 4. Excursiones Tenerife.

Fuente: Página web Get Holiday.

Al tratarse de alternativas muy similares, la empresa decide que elija la agencia, la que crea más adecuada.

A la hora de establecer los traslados, la compañía ha decidido que, al tratarse de 10 personas, lo más económico sería contratar dos coches. Accediendo a la plataforma de Amadeus, se tiene la posibilidad de arrendar estos coches.

Al haber contratado todos los servicios del producto turístico, el agente les envía toda la información referente a los clientes y les indica que, si tuvieran alguna consulta, no duden en contactar con ellos.

7 Problemáticas y sugerencias para la agencia

En esta sección llevaremos a cabo una discusión crítica del funcionamiento de la empresa, se presentarán las principales problemáticas que subsisten en la compañía y, a partir de los conocimientos que hemos adquirido trabajando en ella y al realizar este Trabajo de final de grado, realizaremos unas recomendaciones y sugerencias sobre cómo mejorar su gestión y organización. Algunos de los problemas que se plantean son propios de la empresa en cuestión, mientras que otros vienen dados por el sector de actividad al que pertenece la agencia. Finalizaremos la sección y el Trabajo de Final de Grado con unas breves conclusiones.

7.1 Estacionalidad

Mallorca cuenta con un fantástico clima, envidiable en muchos otros países y es esto lo que hace atractiva la oferta turística. Por ello, la isla se caracteriza por que su economía se basa mayoritariamente en el turismo, más concretamente en el turismo de sol y playa. Este hecho hace que los turistas en gran medida se dirijan a la isla entre los meses de abril y octubre, dejando el resto de los meses sin apenas turismo (Besancenot, 1991 página 14 citado en Ramis y Llinás, 2014).

A continuación, se presentan el número de llegadas de turistas en cada uno de los meses de 2019 en Mallorca.

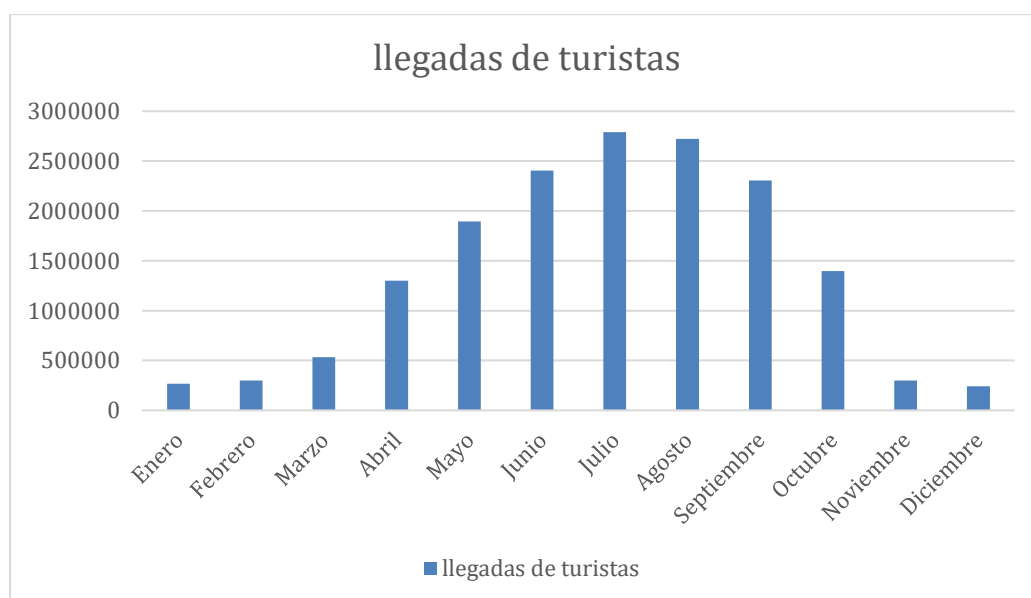


Gráfico 1. Llegada de turistas en las Islas Baleares.

Fuente: elaboración propia a partir de datos del CAIB.

Como se puede observar, el gráfico corrobora lo anterior mencionado, los meses comprendidos entre abril y octubre son los que más llegadas se reciben. Cabría destacar los meses de julio y agosto dónde las llegadas sobrepasan hasta los dos millones y medio de personas.

Por esta razón, muchas empresas que dedican la mayor parte de su ocupación al turismo sufren esta estacionalidad. Numerosas de ellas, como es el caso de muchas hoteleras, deciden cerrar estos meses que apenas existe demanda.

La empresa estudiada, como no podía ser de otra manera, también sufre este factor estacional. No quiere decir que incluso concluyan su ocupación algunos meses, sino que este hecho se ve reflejado en la plantilla del personal.

En el momento que disminuye la demanda, la cantidad de empleados también lo hace. Este hecho provoca dos problemas a su vez: por un parte, a la empresa y por otra, a la sociedad. Para la empresa constituye un gran esfuerzo la continua formación del personal, dedican un mayor tiempo en fomentar la formación en el puesto de trabajo que en la propia duración del empleado en la empresa. Además, resulta difícil mantener a los trabajadores, ellos buscarán empresas donde se les garantice un puesto prolongado en el tiempo. En cambio, para la sociedad se derivan otra tipología de problemas, en el caso de España, se ha aceptado que las compañías tengan en su plantilla trabajadores contratados únicamente los meses de temporada alta y posteriormente, el resto de los meses pasen a estar sustentados por la prestación por desempleo. Por ello, este inconveniente genera problemas en las finanzas públicas.

Para tal problemática, la agencia debería buscar otras modalidades de turismo que fomentaran éste los meses desde noviembre hasta marzo. Teniendo en cuenta que gran parte de este tiempo no se llega ni al medio millón de venidas. Es cierto que la agencia ejecuta viajes de negocios e incentivos, pero no es suficiente.

Se deberían promover aquellos tipos que no necesitaran especialmente el buen clima. Como podrían ser el turismo de bienestar y salud.

Otra modalidad podría ser el turismo de idiomas, Mallorca cuenta con mucha diversidad de los residentes, muchos de ellos son extranjeros y en la isla existe gran variedad de lenguas.

Con estas prácticas la modalidad de receptivos no dependería tanto del turismo sol y playa. Se evitaría poco a poco la reducción del personal en los meses de invierno.

7.2 Tradición

La empresa surgió hace más 50 años, este hecho hace que naciera de manera tradicional y muchas de las funciones que se crearon en sus inicios, siguen igual de clásicas en la actualidad.

Un ejemplo podría ser la preparación de pagos. Estos se preparan desde el departamento de administración y se hacen de forma manual. Es decir, se prepara el pago desde el programa de contabilidad, se crea la carta de pago correspondiente y se imprime con su correspondiente factura. Cada carta de pago se ha de crear una a una.

El papel grapado se hace llegar al departamento de tesorería para que el director financiero firme manualmente cada pago.

Lo que se propone es mecanizar este proceso creando una macro con toda la información necesaria para poder crear las cartas de pago de forma automática. Además, cuando se realizará la carta, que se enviará ésta directamente, así no habría que esperar a quedar con el director y se ahorraría en papel. Cuando el director financiero diera el visto bueno, se retrocediera al departamento de administración para que pudiera efectuar el correspondiente pago. Principalmente, se ahorraría mucho tiempo para poder realizar otras tareas.

Otro cometido, se trata de la comunicación entre el departamento de receptivos y los tour operadores. La mayoría de los contactos se efectúan mediante correo electrónico o teléfono. Además, si se tiene que llamar una a una a las diferentes agencias se tarda mucho tiempo.

Lo que se propone es implantar o contratar alguna plataforma dónde el tour operador pudiera crear como una especie de incidencia y las agencias que tuvieran acceso a esa plataforma podrían coger la reserva y adjudicársela. Con este método, se realizaría de manera más automática y rápida.

7.3 Rotación del puesto de trabajo

En el sector donde se encuentran ubicadas las agencias de viajes existe gran rotación del personal. Los empleados no encuentran incentivos a quedarse en la misma empresa durante largo tiempo.

Al tratarse de empresas que sustentan las mismas ocupaciones, los empleados ven atractivo ir pasando de una a otra compañía para así incrementar sus formaciones.

Para las agencias es un punto negativo dado que el personal empieza a ser productivo cuando lleva unas semanas dentro de la empresa y entiende el funcionamiento de ella.

Para ello, las compañías deben descubrir prácticas que incentiven a los empleados a no dejar su puesto de trabajo.

Una opción que podría optar la agencia es concederles horario flexible para su jornada laboral. De esta manera, el personal si tuviera que acudir al médico o tuviera algún cometido en la entidad bancaria podría asistir sin problema alguno. Entraría a la hora que encontrara conveniente, cumpliendo una franja horaria y las horas que le corresponda.

8 Bibliografía

Cedeño, N. E. V. (2012). Desarrollo turístico y su relación con el transporte. *Gestión turística*, (17), 23-36. Recuperado de <http://revistas.uach.cl/index.php/gestur/article/view/1763>

de Souza Rangel, A., y Braga, D. C. (2012). Integración vertical y desintermediación. La realidad de las agencias de viaje en Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(6), 1521-1540. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180725030009.pdf>

García Belinchón, A., y Sánchez Orihuela, D. (2018). Creación de una empresa de social media y eventos especializada en restauración. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/195705>

García Espejo, I. (1999). Formación en el trabajo y movilidad laboral. *Papers: revista de sociología*, (59), 0195-219. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/307>

Grau Palomares, S., Teruel Serrano, M. D., y Palomares Chust, A. (2017). Las OTAs como elemento dinamizador de un destino turístico inteligente: procesos de integración y negociación con proveedores y clientes. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/70152>

Guerra, J. L. (2009). El sector de la restauración en España. Distribución y consumo, 103 (January-February), 32-39. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2009_103_32_39.pdf

Lattuf, Z. L. (2012). La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. *Revista contribuciones a la economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/index.htm>

López, E. P., Melchior, M., & Ramos, Á. (2003). Análisis e impacto de los touroperadores y las agencias de viaje en el transporte turístico: nuevas tendencias en Canarias. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 1(2), 217-229. Recuperado de <http://www.pasosonline.org/Publicados/1203/PASOS02.pdf#page=101>

Marrero F. J. (2016). Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados. Hosteltur. Recuperado de <https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf>

- Medina, A. D. (2020) LOS ACTORES DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL EN TURISMO Y VIAJES. GDS Y CRS. MITOS Y REALIDADES. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/actores-distribucion-comercial.html>
- Moreno, M. C. M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión gerencial*, (1), 135-158. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890011.pdf>
- Nina, A., Stefany, D., y Huamaní Quispe, E. P. (2017). Perfil sociolaboral y nivel de satisfacción laboral del agente de viajes de las agencias de viajes y turismo asociadas a Avit-Arequipa, 2017. Recuperado de <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2484>
- Pachón, G. (2014). Impacto de las TICs en el sector turístico. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/8459>
- Radulović, L. (2013). The role and potential of Global Distribution System Amadeus for Tourism development at the global level. *The European Journal of Applied Economics*, 10(1), 28-38. Recuperado de <https://content.sciendo.com/view/journals/sjas/10/1/article-p28.xml>
- Ramis, M. À. C., y Llinás, M. S. (2014). El papel del clima en la estacionalidad turística y la configuración de productos turísticos emergentes. El caso de Mallorca. *Cuadernos de turismo*, (33), 15-30. Recuperado de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/195611>
- Rodríguez-Zulaica, A., Pastor, R., y Ara, F. V. (2017). Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/handle/10171/43886>
- Sellers Rubio, R. y Azorín Escolano, A. (2001). El comercio electrónico y el futuro del canal de distribución turístico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(1), 13-36. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/187785.pdf>
- Storch, G. M. (2012). *Hotelería boutique: nuevas tendencias en alojamiento* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata). Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/1679/>
- Urenda, A.V.L. (s.f.) Los servicios turísticos. Recuperado de http://www.aliatuniversidades.com.mx/conexxion/wp-content/uploads/2016/09/CHyG-13_Art-3.pdf

Valenzuela Rodríguez, R. (2015). Tour operadores: el turista alemán en Almería.
Recuperado de
http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3455/3593_TFG%20Rafa%20Valenzuela%20bibliografia%20y%20conclusion.pdf?sequence=1