



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de La Plata

Trabajo Final de Practica Externas: AERO

Carrera: Licenciatura en Turismo

ALUMNO: Fiorella Machetta

FECHA: 19-03-24

LEGAJO: 96596/8

DEPENDENCIA: AERO La Plata

RESPONSABLE: Fernando Spampinato

CARGO: Pago a Proveedores de Servicios Terrestres Internacionales

TELÉFONO: (221) 454-8628

MAIL: fioremachetta@gmail.com

RESPONSABLE DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA: Lic. Luciana Renzella

ÍNDICE

Introducción	2
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Generalidades de la empresa	4
Departamentos y organigrama	5
Organigrama	6
Descripción de la tarea del puesto actual	7
Cronograma de trabajo	8
Análisis crítico de la práctica	18
Propuesta de intervención	25
BIBLIOGRAFÍA	28

Introducción

Contando con una trayectoria de 50 años en el sector turístico, AERO es una empresa que se destaca como un Operador Mayorista de Turismo que brinda servicios a agentes de viajes minoristas en el país. Teniendo sedes operativas en La Plata, oficinas en Buenos Aires y representantes en diversas regiones de Argentina la misma es reconocida por su compromiso con la sustentabilidad, la equidad y la responsabilidad social y ambiental dándole esto el reconocimiento de empresa B.

El presente Trabajo Final de Carrera aborda la experiencia de la pasantía realizada en AERO dentro del puesto de Pago a Proveedores de Servicios Internacionales, donde se aplicaron los conocimientos y habilidades adquiridos como estudiante de Licenciatura en Turismo en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

El enfoque principal del TFC se centra en la conexión entre la formación académica y la aplicación práctica en un entorno laboral específico, destacándose la importancia de integrar teorías y conceptos aprendidos en la carrera con habilidades prácticas para el desarrollo profesional en el sector turístico. Además, a modo de conclusión se ofrecerán propuestas de mejoras tanto para AERO como para los estudiantes de la carrera, buscando colaborar en el crecimiento y la eficiencia tanto de la empresa como de los futuros profesionales del turismo

Objetivos

Objetivo general

Integrar la formación académica con la aplicación práctica en AERO y brindar sugerencias de mejoras tanto a la empresa como a la carrera de la Licenciatura en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Plata.

Objetivos específicos

- Aplicar los conocimientos teóricos y habilidades prácticas adquiridas durante la carrera en situaciones reales dentro de AERO.
- Proponer un puesto híbrido en AERO que integre áreas administrativas, comerciales y operativas para mejorar la gestión administrativa desde la perspectiva de un Licenciado en turismo.
- Realizar aportes al plan de estudios de la Licenciatura en Turismo dentro de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Plata, considerando la evolución actual de las agencias de turismo y operadores mayoristas

Generalidades de la empresa

AERO es una empresa B con 50 años de actividad en el negocio de los viajes y el turismo. La misma nació en la ciudad de La Plata donde actualmente cuenta con una sede operativa y otra administrativa. También, dispone de oficinas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y cuenta con representantes comerciales en el interior de la Provincia de Buenos Aires, el Litoral, el Norte y la Patagonia.

El título de empresa B fue otorgado por B Lab, que es una entidad sin fines de lucro en Estados Unidos. Las empresas de este tipo redefinen el sentido del éxito, recibiendo una marca colectiva como identidad de mercado. Las mismas, se someten a una evaluación integral de sustentabilidad con instancias de certificación, recertificación y también realizan enmiendas a sus herramientas de gobernanza legales (Sistema B, 2024).

A partir de este título AERO basa su filosofía ya que no solo es un reconocimiento a su esfuerzo por mejorar continuamente, sino que también confirma el compromiso con la construcción de una economía más equitativa, inclusiva y sustentable siguiendo los estándares en cuanto al impacto social y ambiental. Esto incluye desde el manejo responsable de los recursos naturales y la reducción de la huella ambiental, hasta la promoción de condiciones laborales justas y el apoyo a comunidades locales (AERO, 2024).



Fuente: Aero SRL

La actividad principal de la empresa es ser un Operador Mayorista de Turismo orientado a satisfacer las necesidades de los agentes de viajes minoristas del mercado argentino.

En la actualidad, AERO opera en los destinos turísticos más populares entre los pasajeros en Argentina, Brasil, Perú, Colombia, Venezuela, Centroamérica, Caribe, México y Estados Unidos, estableciendo acuerdos tanto propios como receptivos, con una calificación destacada en cada localidad.

Adicionalmente, la compañía cuenta con convenios comerciales con todas las aerolíneas que operan en el país. Debido a ello, en los últimos años se ha consolidado como uno de los cinco Tour Operadores más importantes de Argentina de acuerdo al ranking argentino de IATA.

En AERO son más de 130 personas. Los equipos están formados por profesionales de turismo, tecnología, marketing, diseño, capital humano y finanzas. (AERO, 2023)

Departamentos y organigrama

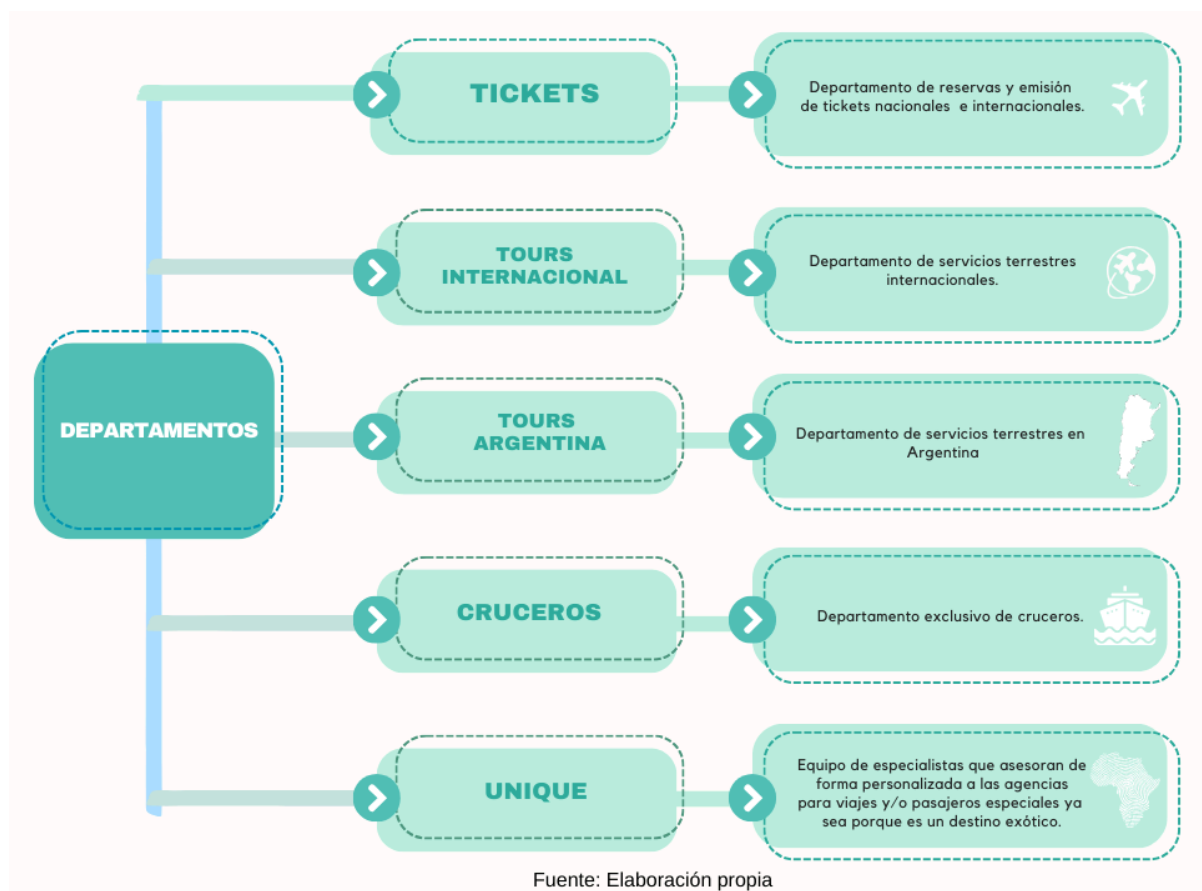
TICKETS: Departamento de reservas y emisión de tickets nacionales e internacionales.

TOURS INTERNACIONAL: Departamento de servicios terrestres internacionales.

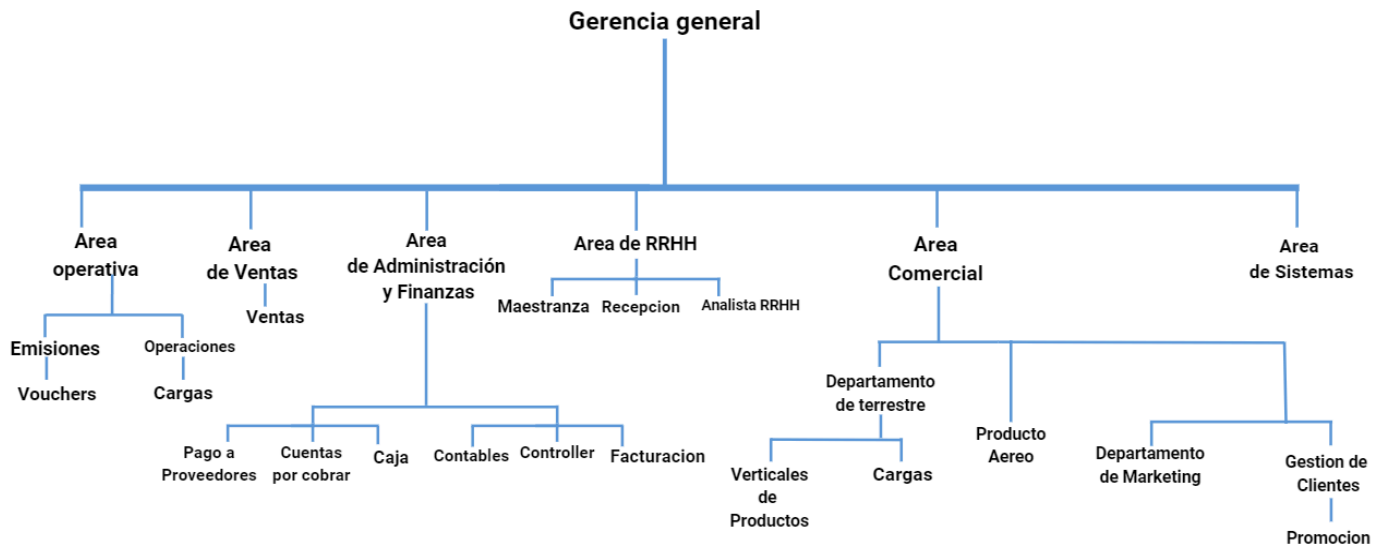
TOURS ARGENTINA: Departamento de servicios terrestres en Argentina.

CRUCEROS: Departamento exclusivo de cruceros.

UNIQUE: Equipo de especialistas que asesoran de forma personalizada a las agencias para viajes y/o pasajeros especiales ya sea porque es un destino exótico, porque es un pasajero VIP, porque quiere detalles especiales, porque es un grupo, porque es una boda, etc.



Organigrama



A continuación, se especifican la misión, visión y valores de la empresa AERO:

Misión

Ser una organización comercializadora de servicios de viajes líder, sólida y perdurable.

Visión

Ofrecer a las personas dentro y fuera de la organización una respuesta que exceda sus expectativas para que nos sigan eligiendo, procurando disfrutar de la tarea y elevar la calidad de los vínculos orientados hacia el cumplimiento de las metas corporativas.

Valores

- Creatividad: La innovación como búsqueda permanente, esa es la meta.
- Proactividad: Actitud para actuar por iniciativa propia, al margen de las condiciones del contexto.
- Calidad del Servicio: Ser profesionales en lo que hacemos o decimos frente a los demás.
- Calidad de Vida: “bienestar general”, clave para que algo perdure.
- Compromiso: Con nuestros compañeros, clientes y proveedores.
- Flexibilidad: Plasticidad para adaptarnos rápido y muy bien a los cambios.
- Libertad/Responsabilidad: Autonomía responsable e integridad en el pensar, decir y hacer.
- Sentido Común: Para comprender el contexto en el que estamos y actuar en consecuencia.
- Empatía: Es el marco que encuadra las relaciones.
- Tenacidad: Para superar obstáculos

Descripción de la tarea del puesto actual

Los objetivos planteados se cumplieron llevando a cabo labores administrativas y contables dentro del área administrativa de AERO. La tarea principal del mismo consistió en el pago a proveedores de alojamientos, traslados, excursiones y circuitos internacionales.

En el puesto, el proceso comienza con la conciliación de las cuentas proporcionadas por el operador, contrastándolas con los datos registrados en el sistema. Este trabajo se lleva a cabo en estrecha colaboración con los departamentos de operaciones, ventas y producto, quienes son responsables de gestionar las reservas efectuadas por las agencias.

Posteriormente, se procede a la elaboración de la documentación requerida por el banco. Esto incluye facturas enviadas por el operador, liquidaciones de servicios emitidas por las agencias y las correspondientes declaraciones juradas. Finalmente, se procede a la elaboración de los contratos entre el operador y AERO. En esta etapa, se establece una comunicación directa con los operadores y los responsables del departamento de productos.

Una vez completada la preparación de la documentación, se procede a realizar las transferencias a los operadores en la moneda especificada. Esto se realiza siguiendo las directrices establecidas por la gerencia en base al ámbito financiero.

Luego, cuando el banco confirma la salida de las transferencias, se generan los comprobantes y liquidaciones correspondientes a cada pago efectuado. A partir de cada liquidación, se procede a registrar los pagos en el sistema, considerando las cotizaciones, gastos administrativos, retenciones e IVA asociados. Este proceso tiene una importancia fundamental, ya que posteriormente el departamento contable lleva a cabo sus conciliaciones bancarias basándose en esta información.

Finalmente, se elabora un reporte detallado de cada pago efectuado, el cual se presenta al operador correspondiente, junto con el detalle de los servicios y pasajeros abonados.

En el área de pagos a proveedores, es esencial establecer una relación sólida con el operador, ya que una de las responsabilidades es resolver cualquier problema que surja a partir de los pagos realizados. Para fortalecer esta colaboración, se lleva a cabo una comunicación constante a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones presenciales y encuentros virtuales. Además, se examina detalladamente cada aspecto relacionado con los servicios turísticos, como la estacionalidad, la situación económica y financiera del operador, el idioma hablado en el destino, la dinámica comercial, cuestiones legales, sistemas informáticos, entre otros. Este análisis exhaustivo permite adaptar la colaboración de manera efectiva y brindar un servicio de calidad.

Considerando las herramientas teórico-conceptuales proporcionadas por las materias cursadas, se aplicarán y analizarán, en el presente trabajo, los conocimientos adquiridos en los conocimientos adquiridos en Contabilidad Aplicada al Sector Turístico, Organización y Gestión de Empresas Turísticas, Inglés y Portugués, Economía del Turismo I y II, Formulación y Evaluación de Proyectos Turísticos e Introducción al Turismo.

Cronograma de trabajo

La jornada laboral fue de lunes a viernes consintiendo en dos turnos, siendo el primero de 9 a 13 horas y el segundo de 14 a 18. Se cumplió así un total de 40 horas semanales.

A continuación, se detalla la distribución estimada de las tareas desarrolladas durante el día.

DISTRIBUCION DE TAREAS POR HORARIO								
ACTIVIDADES	HORARIO 🕒							
	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	15-16	16-17	17-18
REUNION EQUIPO	✓							
REVISIÓN DE MAIL		✓						
ARMADO DE DOCUMENTACION			✓					
SUBIR PAGOS AL BANCO				✓				
CONCILIACIONES					✓	✓		
CARGA DE PAGOS AL SISTEMA							✓	
REPORTE DE PAGOS								✓

Fuente: Elaboración propia

El responsable de supervisar las Prácticas Supervisadas fue Fernando Spampinato, quien tiene el cargo de "Supervisor del Área Administrativa" dentro de la empresa.

Desarrollo teórico

Como profesional del turismo trabajando dentro de una organización, es esencial abordar diferentes puntos teóricos que permitan mejorar la gestión y la contribución a la organización, en este caso vinculados a la práctica profesional en la empresa AERO.

En primer lugar, se abordarán conceptos relacionados con las organizaciones turísticas que desempeñaron un papel importante en la práctica profesional al facilitar una integración más fluida dentro de la organización.

Empezando con una definición de Barcos y Molinari (2009) citando a Talcott (1977) podemos definir a las organizaciones como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

En este contexto, podemos acercarnos al concepto de empresa siguiendo la definición de Casanueva Rocha (2000) quien la define como una unidad económica y social conformada por un conjunto de factores y elementos humanos, técnicos y financieros, con cierta estructura organizativa. Siendo su función principal abastecer a la sociedad de productos y servicios siguiendo su objetivo que puede variar según la naturaleza específica de cada empresa.

A su vez, la empresa es una organización o comunidad de intereses. Esto implica la existencia de un grupo de personas relacionadas, cada una con sus motivaciones y comportamientos, que se subordinan al interés general de la empresa. Para la consecución de los objetivos finales de la organización, ésta debe tener en cuenta los objetivos y necesidades de sus miembros, ya sean propietarios, directivos y operarios (Barcos y Molinari, 2009).

Siguiendo la misma temática, para Etzion (1965), hay ciertas características principales de una organización que son la división del trabajo, la división del poder, la división de la responsabilidad en las comunicaciones, la existencia de uno o más centros de poder y la sustitución del personal (Barcos y Molinari, 2009).

A partir de estas características, se pueden aplicar las mismas en el contexto de AERO, y así analizar de manera correcta cómo estos fundamentos contribuyen al funcionamiento y la identidad de esta empresa turística específica.

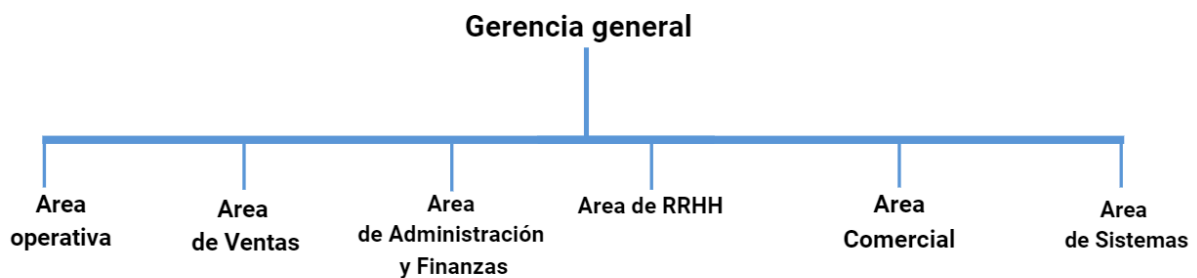
Cuando hablamos de la división del trabajo, el poder y las responsabilidades en las organizaciones, hay que destacar que estas divisiones no ocurren al azar ni por casualidad, sino que son planificadas con el objetivo de alcanzar metas específicas. En el caso de AERO, sería ser una organización comercializadora de servicios de viajes líder, sólida y perdurable (AERO, 2023).

Por otro lado, Molinari et al. (2018) resalta que las agencias de viajes, para llevar a cabo diversas funciones, suelen agruparse principalmente en las siguientes áreas funcionales:

- Área comercial: Es la encargada de vender el producto a los consumidores potenciales. También se responsabiliza del control de calidad de los productos comerciales (control de tipo ex-post, es decir se lleva a cabo después que el viaje se haya realizado, ex-ante verificando los proveedores del paquete turístico manteniendo contacto directo con los clientes y un control durante el proceso de compra asegurándose la conformidad del mismo

con el servicio adquirido). Muchas agencias cuentan con un centro de atención al cliente que tiene por objeto generar una relación personal a fin de fidelizarlo.

- Área de ventas: Es la que se encarga de la atención directa al cliente, una vez que este ya ha sido captado, para esta función es de primordial importancia el desarrollo de un buen programa de atención al cliente.
- Área operativa: El departamento de operaciones desempeña un papel crucial para garantizar el funcionamiento eficiente y la prestación exitosa de servicios turísticos. Algunas de las tareas son confirmar y verificar las reservas realizadas, coordinación de los servicios, resolución eficiente de problemas que puedan surgir durante el viaje, implementación de medidas para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos, entre otras cosas.
- Área administrativa y financiera: se ocupa del control administrativo- financiero e incluye generalmente la gestión de personal, confecciona los balances, controla los costos, los ingresos, elabora presupuestos, instrumenta formas de pago de créditos, liquidaciones de impuestos y obligaciones fiscales, etc.
- Área de recursos humanos: La gestión de los recursos humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de modo que éstos desempeñen sus funciones de forma eficaz y eficiente.
- Área de sistemas: El departamento de sistemas o departamento de tecnología de la información (TI) es esencial para gestionar la infraestructura tecnológica de una organización.



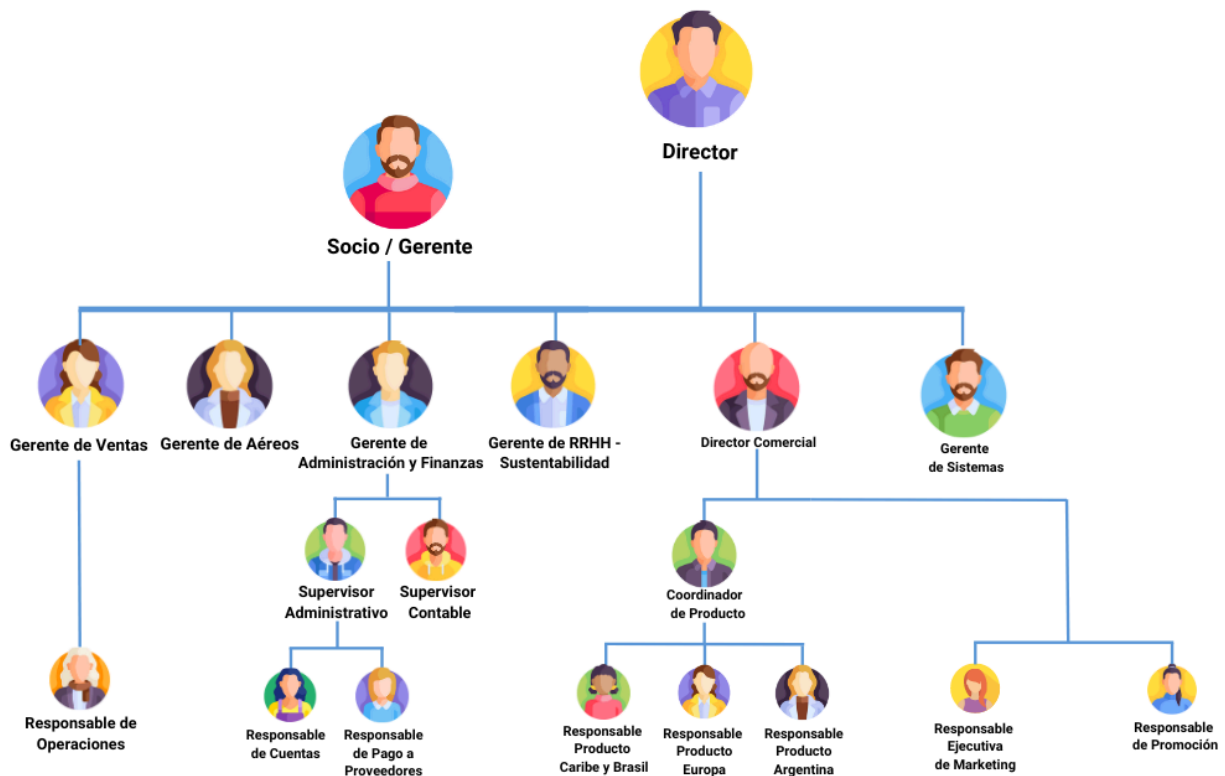
Fuente: Aero SRL

En AERO, se identifican diversas áreas que conforman la estructura empresarial. Por ejemplo, el área de recursos humanos desempeña un papel clave al procurar obtener, mantener y desarrollar el mejor talento humano disponible para cumplir con los objetivos de la organización. Esta área se diferencia de la de ventas, la cual tiene la responsabilidad de liderar y supervisar todas las actividades relacionadas con la comercialización de productos o servicios de la organización.

Asimismo, se encuentran otras áreas fundamentales, como la administrativa y de operaciones. La primera, se dedica a realizar actividades vinculadas con la gestión financiera y administrativa de la organización, desempeñando un papel estratégico en el manejo eficiente de los recursos económicos. Por otro lado, el área operativa se encarga de supervisar las actividades diarias relacionadas con la producción, garantizando la eficiencia en los procesos y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos operativos.

Cuando hablamos de la distribución del poder dentro de una organización se manifiesta en la disparidad de autoridad entre sus miembros y en la existencia de niveles jerárquicos formales. En

este contexto, podemos observar cómo esta estructura se materializa en la cadena de mando en AERO.



Fuente: Elaboración propia

En este caso, observamos una clara división de poderes caracterizada por un tipo de autoridad lineal, donde la jerarquía fluye desde los niveles superiores hasta los inferiores en la estructura organizativa. Esta dinámica implica que, a mayor nivel jerárquico, mayor es la autoridad.

Esta relación jerárquica establece la estructura de mando y obediencia, delineando las interacciones entre superiores y subordinados en la organización. En un sistema de autoridad lineal, se sigue una cadena de mando que asegura la toma de decisiones y la comunicación desde los líderes de niveles más altos hacia los niveles más bajos.

Este tipo de autoridad facilita una clara delimitación de responsabilidades y roles dentro de la organización. Los líderes en los niveles superiores tienen la responsabilidad de guiar y tomar decisiones estratégicas, mientras que los subordinados en niveles inferiores tienen la tarea de ejecutar y llevar a cabo las directrices establecidas (Paolini, 2015).

Como podemos ver en el organigrama, AERO cuenta con un director general siendo éste la máxima autoridad ejecutiva de la organización. En un primer lugar, fue el que estableció la visión y misión de la empresa. También es el encargado de la toma de decisiones estratégicas, coordinando y supervisando las operaciones globales de la organización. Por último, representa a la empresa en negociaciones clave y relaciones exteriores.

Luego, por debajo del mismo se encuentran los gerentes. Si bien cuenta con un socio y gerente general que se encuentra por sobre los demás gerentes. Los demás son responsables de áreas específicas de la organización, como administración, sistemas, recursos humanos, ventas, entre otros. Estos se encargan de desarrollar estrategias y objetivos para sus respectivas áreas ya que toman decisiones tácticas y operativas dentro de sus dominios. A su vez, supervisan y lideran a los equipos bajo su responsabilidad.

Disminuyendo las responsabilidades y siendo los que están a cargo de equipos más pequeños dentro de un departamento, están los supervisores. Los mismos, implementan las estrategias y políticas establecidas por los gerentes. Supervisan el desempeño diario y resuelven problemas operativos. Y también, son los que actúan como enlace entre los empleados y la gerencia. Podemos ver, supervisores dentro del área administrativa.

Por último, están los responsables, también conocidos como líderes de equipo. Estos están al frente de equipos operativos. Son los que se encargan de la ejecución de tareas y proyectos específicos. También, reportan directamente a los supervisores o gerentes, proporcionando información regular sobre el progreso. Por último, tienen un rol fundamental en la motivación guiando a los miembros del equipo para alcanzar metas específicas en diversas áreas de AERO como, por ejemplo, marketing.

La división de la responsabilidad en las comunicaciones surge como una consecuencia lógica de las divisiones de trabajo y de poder en una organización. En este contexto, cada nivel de la estructura organizativa se encuentra designado para desempeñar roles específicos como emisor, canal o receptor de ciertos tipos de mensajes e información. Esta asignación de funciones garantiza una gestión eficiente y especializada de la comunicación en todos los niveles jerárquicos dentro de AERO.

Tomemos como ejemplo el rol de los vendedores en esta dinámica. Los vendedores actúan como emisores de mensajes que la empresa desea transmitir, desempeñando un papel crucial al atender consultas a través de canales específicos. En este escenario, los vendedores dirigen sus mensajes hacia los receptores, que son las agencias de viaje.

Así, la división de responsabilidades en las comunicaciones no solo contribuye a una operación organizada, sino que también permite una adaptación precisa de los mensajes según las funciones y objetivos de cada área.

La presencia de uno o más centros de poder en una organización se refiere a la existencia de un subgrupo de personas dentro de la unidad social mencionada, que tiene la capacidad de controlar y dirigir los esfuerzos concertados de la organización. Este grupo influye en la orientación de dichos esfuerzos hacia los objetivos establecidos, así como en la configuración de la estructura organizativa y los procesos de trabajo. Además, tienen la responsabilidad de revisar o remodelar estos elementos con el objetivo de aumentar la eficiencia operativa (Barcos y Molinari, 2009).

En el ejemplo de AERO estos centros de poder son el director y el socio o aquellos que actúan en su representación, ocupando comúnmente el primer nivel de la estructura organizativa, como los gerentes. Estos individuos desempeñan un papel clave al establecer la visión y misión de la organización, tomando decisiones estratégicas y proporcionando la dirección general para el resto de la empresa.

Finalmente, las personas que no cumplen con las expectativas establecidas pueden ser sustituidas, y sus responsabilidades pueden ser asignadas a otros individuos. Las organizaciones tienen la

flexibilidad de realizar cambios en el personal que ocupa diversos puestos de trabajo, ya sea transfiriendo o promocionándolos.

Este proceso implica que los empleados, al asumir nuevos roles, llevarán a cabo tareas distintas, asumirán nuevas responsabilidades y participarán en actividades diferentes o en otra fase del mismo proceso de trabajo. Este dinamismo en la asignación de tareas y responsabilidades contribuye al desarrollo de funciones adicionales o de otros aspectos dentro de la organización, promoviendo así la adaptabilidad y la optimización continua de los recursos humanos en el entorno laboral.

En AERO también existe la posibilidad de ascenso siempre que la persona demuestre una actitud proactiva en su puesto de trabajo. Como también, en caso contrario la misma puede ser sustituida.

Según una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas de Barcos y Molinari (2009) las organizaciones pueden adoptar diversas formas y cumplir diferentes propósitos, y las empresas son un tipo de organizaciones.

Sabiendo esto, la clasificación de las empresas es fundamental para comprender sus características distintivas y su posicionamiento en el entorno empresarial. Este proceso facilita la identificación rápida y la comprensión de sus particularidades según diversos criterios. Al definir el tipo de empresa que es AERO, nos apoyaremos en la clasificación propuesta por Casanueva Rocha (2000), utilizando los cuatro criterios más relevantes: tamaño, sector de actividad, ámbito geográfico y forma jurídica.

En primer lugar, según el criterio de tamaño, AERO se clasifica como una empresa mediana, dado que cuenta con aproximadamente 130 empleados, situándose en el rango de 50 a 250 empleados definido para esta categoría.

En cuanto al sector de actividad, AERO se vincula al sector terciario, ya que se dedica a la prestación de servicios, muchos de los cuales son intangibles y no almacenables. Este sector es característico de las empresas turísticas, que en su mayoría pertenecen al terciario.

La consideración del ámbito geográfico revela que AERO opera a nivel nacional, centrándose en un solo país. Sin embargo, cabe destacar que dentro de este país extiende sus actividades por distintas regiones e incluso ofrece servicios en el extranjero, ampliando así su presencia y alcance geográfico.

Por último, en términos de forma jurídica, AERO se identifica como una sociedad de responsabilidad limitada. Este tipo de entidad empresarial se caracteriza por tener un capital dividido en participaciones que no pueden transformarse en títulos negociables, limitando la responsabilidad de los socios a sus aportaciones.

Como se mencionó anteriormente, las empresas turísticas se caracterizan principalmente por ofrecer servicios, lo que implica que el resultado principal de sus actividades económicas no radica en la producción de bienes físicos, sino en la satisfacción de diversas necesidades de los turistas a través de las acciones y servicios proporcionados por los miembros de la empresa. En este contexto, la distinción entre productos y servicios no siempre es clara (Casanueva Rocha, 2012).

Grönroos (1990) considera que el servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza más o menos tangible que, normalmente, pero no necesariamente, se produce mediante interacciones entre el cliente y empleados del proveedor del servicio y/o recursos físicos o bienes y/o sistemas, todo ello suministrado para solucionar problemas del cliente.

A partir de esto, Kotler (2011) argumenta que los proveedores de servicios deben establecer buenas relaciones con los clientes para generar un valor superior durante el desarrollo del servicio. La eficacia de esta interacción también está vinculada a las habilidades de los empleados de la empresa y a los procesos de respaldo que los sustentan.

Este autor comenta que, en el ámbito del marketing de servicios, se destaca la necesidad imperativa de implementar estrategias de marketing interno. El mismo se centra en motivar a los empleados, ya que son los que mantienen contacto directo con los clientes, con el objetivo de fomentar un trabajo en equipo efectivo y satisfacer de manera óptima las expectativas del cliente. La interacción entre los empleados y su compromiso con la misión y valores de la empresa se convierten en factores fundamentales para el éxito en la prestación de servicios de calidad.

En el caso de AERO, una de sus políticas es “ser un equipo de personas dedicadas a crear la mejor experiencia para la agencia de viajes minoristas y sus pasajeros; antes, durante y después de cada viaje”. Esta política que busca crear la mejor experiencia para las agencias de viajes minoristas y sus pasajeros en todas las etapas del viaje, refleja un compromiso profundo con la satisfacción del cliente. Esta filosofía se alinea perfectamente con las teorías previamente discutidas.

Para colaborar con esto, uno de los puntos de AERO es estar atentos a la calidad de vida de las personas que son parte de la empresa, fomentamos un ámbito de relación abierto, cálido y dinámico donde prevalece la buena fe (AERO, 2024).

Por otro lado, en el contexto del servicio de calidad, Carrasco (2009) destaca la importancia de los puestos de trabajo como elementos fundamentales para la productividad de una organización. A su vez, Hontagas (1996), define los mismos como el conjunto de actividades, funciones o tareas realizables por trabajadores individuales, aunque en un mismo puesto puedan participar varias personas.

El análisis y descripción de puestos de trabajo, se presenta como una metodología básica y esencial que contribuye a la realización de proyectos organizativos. Esta herramienta metodológica diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa mediante una descripción sistemática de las funciones desempeñadas por el conjunto de trabajadores.

El procedimiento de análisis y descripción de puestos de trabajo consta de dos fases claramente identificables:

- **Análisis de Puestos de Trabajo:** Este análisis se centra en el puesto de trabajo como la unidad de gestión de la división del trabajo. Proporciona información detallada sobre las responsabilidades y tareas asociadas a un puesto específico.
- **Descripción de Puestos de Trabajo:** consiste en la exposición detallada, estructurada y sistemática, según un protocolo establecido, de los resultados obtenidos del análisis de puestos de trabajo. Es esencialmente un inventario escrito de los hechos más significativos del puesto, incluyendo deberes y responsabilidades.

El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve como punto de partida para el diseño de herramientas más avanzadas que contribuyen a la gestión y desarrollo del equipo humano de la organización.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se hace referencia a Robbins (2009) y su obra "Compartimento

Organizacional", donde se destaca la relación entre el diseño del trabajo y la motivación de los empleados para brindar un servicio de calidad. Dicho autor propone tres maneras de lograr esto: rotación de puestos, diversificación del puesto y enriquecimiento del puesto. Estas estrategias, buscan romper la rutina, proporcionar variedad en las tareas y aumentar el control y la responsabilidad de los empleados, contribuyendo así a mejorar la calidad del servicio ofrecido por la organización.

En el primer caso, la rotación de puestos se presenta como una alternativa cuando los empleados experimentan una monotonía excesiva en sus tareas laborales. Esta práctica implica el cambio periódico de un empleado de una tarea a otra, proporcionando así variedad en las responsabilidades y contribuyendo a romper con la rutina.

En el segundo caso, se introduce la diversificación del puesto, que implica expandir los roles de trabajo de manera horizontal. Al aumentar tanto el número como la variedad de tareas que un individuo realiza, se logra una mayor diversidad en los puestos. Aunque la diferencia entre la rotación de puestos y la diversificación es sutil, en la rotación, los trabajos no se rediseñan, simplemente los empleados se trasladan de uno a otro sin que cambie la naturaleza intrínseca de las tareas.

Por último, el enriquecimiento del puesto se refiere a la expansión vertical de los roles laborales. Este enfoque busca aumentar el grado de control que tiene el trabajador sobre la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas de manera que el empleado pueda llevar a cabo una actividad completa, otorgándole más libertad e independencia (Robbins, 2009).

En el caso de AERO, los puestos se organizan en base a los productos ofrecidos. Esto consiste en asignar a cada empleado productos con características similares. Para esto es necesario formar a los mismos en el ese producto concreto (Escudero, 2012).

Según Escudero (2012) Este tipo de organización evidencia una estrategia de gestión que busca maximizar la eficiencia y la especialización de los empleados. Al asignar a cada empleado a productos con características similares y proporcionarles formación específica en esos productos, la empresa se esfuerza por crear equipos altamente especializados y expertos en la oferta que manejan.

Además, menciona que la ventaja principal de este enfoque es la especialización de los empleados. Al tener un conocimiento profundo y especializado en un producto específico, los empleados están mejor preparados para abordar las necesidades del cliente de manera más efectiva. Esto puede traducirse en un servicio más personalizado y adaptado a las demandas específicas de cada cliente

Por último, la especialización también permite a los empleados enfrentarse mejor a la competencia, ya que cuentan con un conocimiento detallado y actualizado sobre los productos que ofrecen.

En el caso de la práctica realizada en el área de pago a proveedores de servicios terrestres internacionales, la relación y el vínculo con proveedores internacionales adquieren un papel crucial. La especialización en esta área implica que se esté familiarizado con los requisitos y las dinámicas específicas de los servicios terrestres internacionales. Esto puede facilitar una gestión más eficiente de las transacciones y pagos, así como fortalecer las relaciones comerciales con ellos.

Siguiendo esta línea, el uso adecuado de herramientas contables emerge como un aspecto fundamental en un puesto administrativo contable. A partir de esto, Petti y Fonseca (2008) comentan

que entender los modelos contables permite llevar un seguimiento detallado de los gastos, ingresos y flujo de efectivo, que no solo ayudan a garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente, si no también, constituyen uno de los elementos más importantes para la transmisión de información económica sobre la situación de la empresa.

Dado que los interesados en la información que ofrecen los estados contables son tan numerosos y de variada gama (el estado, los diversos organismos de control, los inversores actuales y potenciales, los acreedores, los clientes y los propios administradores del ente, entre otros) existe un interés general en que los datos contenidos en dichos estados se presenten adecuadamente, de modo que la información sea útil (Petti y Fonseca, 2008).

Para ello, existen leyes que se deben cumplir en la contabilidad de una empresa. Como, por ejemplo, la Sección 7 del Código Civil y Comercial de la Nación (2014) del capítulo 5 de Hechos y actos jurídicos, establece las reglas y principios contables que deben seguir las empresas en Argentina, con el objetivo de garantizar la transparencia, la credibilidad y comparación de la información financiera. Aunque las mismas no se enfocan específicamente en el turismo, son aplicables a todas las empresas del país, incluidas aquellas que operan en el sector turístico. Algunos puntos relevantes en relación con la contabilidad y estados contables incluyen:

- La obligación de llevar una contabilidad adecuada y de registrar todas las operaciones económicas de la empresa.
- Se establecen los principios contables que deben guiar la preparación de los estados contables
- Las empresas están obligadas a presentar estados contables anuales, que incluyen el balance general, el estado de resultados, el estado de evolución del patrimonio neto, el estado de flujo de efectivo y las notas explicativas.
- La ley establece la posibilidad de auditar los estados contables de las empresas, así como la responsabilidad de los administradores con la presentación de información financiera veraz y completa.
- Se establece que las empresas deben seguir las normas contables establecidas por los organismos competentes.

Por otro lado, al estar vinculado con operaciones internacionales se trabaja con las Resoluciones Generales que implementan un régimen de cobro de percepción anticipada para los impuestos a las Ganancias y sobre los Bienes Personales en operaciones de compra de moneda extranjera (AFIP, 2020). En este caso, los agentes de percepción son las agencias de viajes y turismo, tanto mayoristas como minoristas, para las operaciones de servicios, y las empresas de transporte terrestre, aéreo o marítimo, para las operaciones de transporte. Además, los sujetos pasibles de esto son personas humanas o jurídicas, que realicen alguna de las operaciones citadas. Estas percepciones se consideran pagos a cuenta del Impuesto País, y luego del régimen de percepción establecido por la resolución, y su carácter se ajusta conforme la condición tributaria del sujeto afectado (Faevyt, 2020).

Actualmente, se utiliza la Resolución General de AFIP 5463/2023 que entró en vigencia el 13 de diciembre de 2023. La misma establece que la alícuota del Impuesto PAIS es del 30% en el caso de la compra de moneda extranjera, gastos con tarjeta de débito y crédito en moneda extranjera, y servicios turísticos en el exterior. No obstante, el porcentaje varía según el tipo de operación que se efectúe o el servicio que se consuma. En esta última resolución se modificaron las alícuotas del impuesto a las Ganancias y de Bienes Personales que se perciben en la compra de moneda extranjera

con motivos de atesoramiento y en los gastos en moneda extranjera con tarjeta, pasando a ser del 30% y 0%, respectivamente. De esta forma, el recargo total a estos consumos es actualmente del 60%: 30% vía impuesto PAIS y el 30% restante como percepción del impuesto a las ganancias o de bienes personales, según corresponda (AFIP, 2023).

Por otro lado, en un puesto de pago a proveedores de servicios internacionales las variaciones de precios pueden tener varios efectos significativos en los estados contables y en la gestión financiera de la empresa (Castro,2014).

Siguiendo a Castro (2014), las variaciones en los precios de los servicios internacionales también pueden estar asociadas con riesgos cambiarios. Si la moneda extranjera en la que se cotizan los servicios se aprecia frente al peso argentino, los costos en moneda local pueden aumentar. Por otro lado, si la moneda extranjera se deprecia frente al peso argentino, los costos en moneda local pueden disminuir. Por lo tanto, las variaciones en la tasa de cambio real (TCR), que es un indicador económico que refleja el valor de una moneda ajustado por las diferencias en los niveles de precios, pueden tener un impacto considerable en el desempeño de las empresas. Este efecto es relevante para aquellas organizaciones que operan en el comercio internacional, mantienen relaciones financieras con entidades en el extranjero y/o tienen deudas en moneda extranjera (Iregui, 2013).

Este último tipo de empresas que fue mencionado, pueden enfrentar riesgos debido a las fluctuaciones en la TCR. Una apreciación repentina de la moneda local puede aumentar el valor de las deudas en términos de moneda local (Iregui, 2013). A raíz de esto estas fluctuaciones tienen impacto en el pago a proveedores, afectando los costos operativos y la rentabilidad de la empresa. Es importante entonces que las empresas desarrollen estrategias para gestionar el riesgo cambiario, como el uso de coberturas financieras o la diversificación de proveedores.

Vinculando el tema con los aspectos legales contables que fueron mencionados previamente, se utiliza la Resolución Técnica (RT) 17 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) donde indica en su punto 3.2 que “las mediciones contables de las compras, ventas, pagos, cobros, otras transacciones y saldos originalmente expresadas en moneda extranjera se convertirán a moneda argentina de modo que resulte un valor representativo de la suma cobrada, a cobrar, pagada o a pagar en moneda argentina. A este efecto se utilizarán tipos de cambio:

- de las fechas de las transacciones, en el caso de estas
- de las fechas de los estados contables, en el caso de los saldos patrimoniales a los que corresponda
- medir primero en moneda extranjera y luego convertir a moneda argentina, de acuerdo con la sección 5 (Medición contable en particular)”

El autor Biondi (2006) sumado a esta resolución, comenta que estas diferencias de cambio deben ser reconocidas dentro de los estados financieros en el período contable en el que se generan, independientemente de su magnitud. Por ejemplo, si una empresa tiene deudas en dólares estadounidenses y el tipo de cambio aumenta, la empresa necesitará pagar una cantidad mayor de moneda local para liquidar la obligación. Este excedente en el valor a pagar representa la diferencia de cambio, la cual debe ser reconocida periódicamente. Este método asegura que las empresas reflejen adecuadamente los efectos de las fluctuaciones cambiarias en sus estados financieros, proporcionando una imagen fiel de su situación económica y financiera. Además, permite una gestión más precisa del riesgo cambiario al integrar estos ajustes en el proceso contable regular.

Análisis crítico de la práctica

Como aspirante a Licenciada en turismo de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP realizando una práctica en AERO, dentro del puesto de Pago de Proveedores de Servicios Internacionales se buscó emplear las herramientas y conocimientos adquiridos, para luego aportar sugerencias de mejoras dentro de AERO y a la carrera.

Al ser un puesto administrativo, dentro de una empresa que comercializa servicios turísticos, el aporte del Licenciado en Turismo puede brindar una perspectiva integral que comprende dinámicas y exigencias específicas dentro del sector. Esto puede conducir a mejoras significativas en diversas áreas de una empresa, dando así una eficiencia operativa, calidad en el servicio brindado y una posterior satisfacción del cliente, para tener finalmente un impacto positivo en la rentabilidad y la competitividad de la empresa dentro del mercado.

En este apartado, se analizará la conexión entre los conceptos teóricos adquiridos en las materias de la carrera y su aplicación práctica durante la experiencia laboral. La integración de estos conocimientos teóricos con la práctica es importante para comprender cómo la formación académica se transforma en habilidades y competencias que pueden ser aplicadas en un entorno laboral específico.

En primer lugar, al ser un puesto administrativo contable la materia Contabilidad aplicada al sector Turístico ha desempeñado un papel fundamental, siendo una base para llevar a cabo ciertas tareas en la práctica.

El puesto de pago a proveedores tiene un papel importante al ayudar a comprender y aplicar las regulaciones específicas vinculadas a la economía del país en el que opera la empresa, así como también las normativas contables empresariales generales. Por eso, además de gestionar los pagos a proveedores, como profesional en este puesto, se debe colaborar activamente con el cumplimiento de las obligaciones fiscales y contables establecidas por la legislación vigente.

Basándose en lo mencionado, en el puesto se realizaron diversas tareas que contribuyen directamente a los procesos contables de la empresa, lo que luego facilita las labores de control y auditoría llevadas a cabo por el área contable.

En primer lugar, AERO trabaja con APTOUR, un software integral de gestión operativa, administrativa y contable diseñado específicamente para agencias de turismo (APTLOUR, 2024). A través de APTOUR, se registran todas las reservas con todos sus requerimientos, incluyendo servicios, pasajeros, saldo a pagar, cobro de la agencia, aspectos como el IVA, comisiones, impuestos, retenciones y otros elementos relevantes. Esta plataforma permite una gestión práctica de las reservas, facilitando el seguimiento y la realización de los pagos correspondientes aplicando las normas contables.

Además de gestionar las reservas, APTOUR también permite cargar las facturas relacionadas a los pagos realizados dentro del país. Esta función es fundamental, no solo por la obligación contable, sino también para mantener un seguimiento detallado de las transacciones comerciales y garantizar la correcta contabilización de todos los gastos asociados con la operativa. De esta manera, APTOUR se convierte en una herramienta fundamental en la gestión, facilitando la administración de las operaciones y asegurando la transparencia y precisión en los registros contables.

The screenshot shows a software window titled 'Servicios'. It contains several input fields and sections:

- Top Section:** Fields for 'Ope.', 'Pres.', 'Tipo', 'Cant.' (0), 'Producto', 'Detalle', 'In', 'Out', 'Des.', and 'Ref.'.
- Costs and Taxes:** A table with columns 'Un.' and 'Total'.

Costo	0.00
Iva Op. 21.00	0.000
Iva Op. 10.50	0.000
Exento	0.00
Impuestos	0.00
No Comp.	0.00
Gravado 21.00	0.000
Gravado 10.50	0.000
- Commissions:** Fields for 'Comisiones', 'Exenta' (0.00), '21.00 %' (0.00), '10.50 %' (0.00), 'Iva', '21.00 %' (0.00), '10.50 %' (0.00), and 'Comisión U\$S' (0.00).
- Other Fields:** 'Venta' (0.00), 'Con Iva' checkbox, 'Previsión de Pagos', 'Seña' (0.00), 'Fec.Seña', 'Saldo' (0.00), and 'Fec.Saldo'.
- Right Panel:** 'Moneda' dropdown, 'Cabotaje' checkbox, 'No imprime' checkbox, 'Exclair 3450' checkbox, and buttons for 'Resultado', 'Tarifas', and 'Copiar'.
- Table:** A table with columns: 'Operador', 'Detalle', 'In', 'Out', 'Status', 'Ref.', and an empty column.

Fuente: APTOUR AERO (2024)

También, una parte importante del trabajo implicaba la extracción de listados relevantes de APTOUR para su revisión por parte del equipo contable durante el proceso de auditoría. Estos listados proporcionaban detalles específicos sobre las transacciones financieras y las reservas realizadas a través del sistema.

En la imagen, se puede ver la lista de percepciones aplicadas a cada servicio, colocadas dentro de la columna de débito.

RETENCIONES DE GANANCIAS						Resumen de Cuenta	
						PERIODO 26/02/24	
						Emision 27/02/24	
						<i>Saldo Anterior</i>	
Mov.	Fecha	Cajero Suc. Vend. Tipo					
6423734	26/02/24	JL GU 1 ER	Rec:0004-785682785			15,135.78	
6425310	26/02/24	JL M8 1 ER	Rec:0082-8991			144,200.65	

Fuente: APTOUR AERO (2024)

Basándonos en esta colaboración con APTOUR, dentro del puesto se desarrollaron varias tareas cruciales que contribuyen directamente a los procesos contables de la empresa. Estas tareas incluyen:

- Conciliación de cuentas: Se llevaba a cabo la conciliación de las cuentas relacionadas con las reservas y transacciones bancarias registradas en APTOUR, identificando y corrigiendo discrepancias cuando fuera necesario.
- Generación de informes contables: Se preparaban informes de los pagos utilizando los datos recopilados de APTOUR, proporcionando a la gerencia y al equipo contable información precisa y oportuna sobre las operaciones financieras de la empresa.
- Soporte en auditorías: Durante los procesos de control y auditoría llevados a cabo por el área contable, se brindaba apoyo proporcionando documentación y explicaciones o arreglos necesarios relacionadas con los pagos registrados en APTOUR.
- Reclamo de facturas: En el ejercicio contable se verifica que estén todas las facturas de los pagos realizados. En caso de que alguna de las mismas no se encuentre, el equipo de pago a proveedores debe reclamar al operador la realización de la factura acorde a los requisitos.

Por otro lado, hay que resaltar que si bien el Licenciado en Turismo cuenta con una base completa de conocimientos contables, muchas veces se necesita una actualización continúa garantizando que los estudiantes estén preparados para los desafíos actuales y equipados con las habilidades necesarias para aplicar conocimientos en el entorno laboral actual.

Durante la práctica, se trabajó con diversas leyes contables relacionadas a los aspectos impositivos específicos del rubro. Como, por ejemplo, las retenciones impositivas, las cuales son deducciones que se realizan en el momento del pago de ciertos servicios internacionales y que deben ser remitidas posteriormente al fisco.

Además de las retenciones, es importante estar al tanto de otras actualizaciones contables que puedan afectar al sector turístico en Argentina. Por ejemplo, cambios en las tasas impositivas, actualizaciones en las normativas de facturación, modificaciones en los regímenes de información y otras disposiciones relacionadas con la contabilidad y la fiscalidad, cambios de las cotizaciones del dólar, entre otras cosas.

Una de las cuestiones mencionadas, por las cuales se atravesó en la práctica, fue durante el período de elecciones presidenciales en Argentina. Aquí se pudo observar cómo los cambios en el valor del dólar oficial impactaron directamente en las operaciones financieras y contables del sector turístico. El aumento del dólar oficial impactó en las empresas del rubro, incluyendo las comisiones bancarias, el IVA y las retenciones impositivas que estas abonan. Dado que las mismas se calculan sobre las operaciones en moneda extranjera.

Por otro lado, la materia de "Organización y Gestión de Empresas Turísticas" fue de gran importancia en el desarrollo de la práctica dentro de la empresa AERO. La misma proporcionó una base teórica que resultó esencial para comprender y abordar los diversos aspectos relacionados con el funcionamiento y la gestión de organizaciones en el ámbito turístico.

Por ejemplo, la teoría relacionada al diseño organizativo y la teoría de organizaciones, proporcionó herramientas y conceptos clave para entender la estructura organizativa, la división del trabajo, la autoridad y la toma de decisiones de AERO. Esto es importante para el desarrollo profesional, ya que permite comprender cómo se organiza y opera la empresa.

La teoría de organizaciones también proporciona herramientas para la toma de decisiones estratégicas. Dentro del puesto donde se realizan las prácticas se evalúan constantemente factores internos y externos que afectan a la organización, como cambios en las políticas del país, tendencias

turísticas, entre otras cosas. La comprensión de modelos y enfoques teóricos facilita la toma de decisiones informadas y la adaptación a un entorno dinámico.

Por último, la materia brindó ayuda para la comprensión de la cultura organizacional y la importancia de la misma, ya que comprenderla fue esencial para integrarse efectivamente en AERO y contribuir positivamente a su funcionamiento.

Por otro lado, AERO ofreció un escenario concreto que facilita la comprensión de las teorías relacionadas con la estructura organizativa brindadas en la materia Administración de los recursos humanos en Turismo. Estas teorías son fundamentales para interpretar el organigrama organizacional, entender las jerarquías y dinámica de los espacios en la empresa.

La teoría de estructura organizativa permitió entender cómo la empresa está organizada en términos de funciones, roles y responsabilidades. Al observar el organigrama de AERO, se pueden identificar claramente las distintas unidades, departamentos y la cadena de mando.

Por otro lado, la materia brindó información sobre gestión efectiva de los recursos humanos dentro de una organización, y su aplicación puede ser fundamental para introducir mejoras significativas en los puestos de trabajo.

Un aspecto que se puede destacar sobre AERO, es la iniciativa de la empresa proporcionando herramientas que mejoran la especialización y motivación los puestos de trabajo. Entre ellas:

- Capacitación Específica: Se recibe formación específica para mejorar la capacidad de proporcionar un servicio excepcional y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Home Office como Beneficio Laboral: La política organización referida a la calidad laboral y personal respalda la implementación de días de home office. Esta práctica no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también puede aumentar la satisfacción laboral y la productividad, elementos cruciales en un entorno centrado en el servicio al cliente.
- Posibilidad de ascenso: La empresa implementa reconocimiento y recompensas específicas para aquellos empleados que demuestren proactividad en sus funciones. Estos incentivos contribuyen a la motivación al reconocer y valorar el esfuerzo y la dedicación.

El análisis de puestos que también se vincula con Administración de RRHH, fue otro punto clave para comprender las responsabilidades y requisitos de los mismos. Esto sirve, para posteriormente diseñarlos de manera que se alineen con las metas organizativas y las habilidades de los empleados.

En esta sección, se resalta en AERO la conexión entre los puestos de trabajo y la profesión de cada empleado. Un ejemplo claro es el departamento contable, donde se asignan roles a profesionales especializados, como contadores, para desempeñar funciones específicas relacionadas con la gestión financiera de la empresa.

Si nos enfocamos en los Licenciados en Turismo, es común observar que la mayoría de ellos se concentran en puestos laborales relacionados a las ventas, la creación de productos turísticos, la emisión de tickets y operaciones. Esta tendencia puede atribuirse a la preparación profesional que se recibe durante la formación académica ya que se capacitan para desempeñarse en este tipo de puestos vinculado a los conocimientos sobre los destinos turísticos, los diferentes tipos de productos y servicios disponibles etc.

Además, la naturaleza dinámica del turismo requiere que los profesionales estén preparados para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las nuevas tendencias. Los Licenciados en Turismo reciben formación que permite desarrollar habilidades de resolución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y toma de decisiones, lo que los hace altamente valorados en roles que requieren flexibilidad y capacidad de adaptación.

Al estar en una empresa turística, se debe comprender cómo comercializar un servicio, especialmente considerando que se trata de un bien no tangible. En este sentido, la materia de Marketing Turístico tuvo un papel significativo en la formación profesional al proporcionar las herramientas y estrategias necesarias para promover servicios de manera efectiva.

Marketing turístico destacó la peculiaridad de los servicios turísticos como intangibles. Esto implica que la comercialización se centra en experiencias, emociones y beneficios percibidos. Los profesionales del turismo deben aprender a comunicar de manera efectiva esto para fidelizar a los clientes y diferenciar la oferta de su operador mayorista en un mercado competitivo.

Un punto importante que se brindó en la materia y favorece al desarrollo profesional dentro de la práctica fue entender que el servicio de calidad no es exclusivo de un área, sino que es responsabilidad de toda la organización. Desde la reserva de un paquete turístico, interacción en destino, o el pago de una reserva. Cada departamento y empleado contribuye a la percepción general de calidad.

A raíz de esto, dentro de la práctica se trabajó día a día en la coordinación entre departamentos siendo esto necesario para una comercialización efectiva. Por eso, se aprendió que la colaboración entre el área administrativa con operaciones, producto y ventas es esencial para garantizar servicios de calidad.

Asimismo, durante la práctica, se observó que, en la actividad cotidiana laboral, suelen surgir algunos roces entre equipos. Este fenómeno es común en entornos laborales y puede atribuirse a diversos factores, incluyendo diferencias en estilos de trabajo, comunicación insuficiente o malentendidos.

AERO aborda de manera proactiva este tipo de conflictos, implementando estrategias que fortalecen las relaciones laborales y fomentan la vinculación entre empleados. La introducción de actividades diseñadas con este propósito no solo contribuye a aliviar las tensiones, sino que también promueve un ambiente laboral más cohesionado y colaborativo.

A continuación, se detallan algunas de las iniciativas implementadas por AERO para mejorar las relaciones laborales:

- Organización de eventos: Estos eventos no solo sirven como momentos de distensión, sino que también desempeñan un papel esencial en la construcción de relaciones interpersonales y el fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Coaching: Las teorías de liderazgo y desarrollo personal respaldan la inclusión de programas de coaching personalizado. Esto va más allá de la capacitación convencional, brindando a los empleados la oportunidad de crecimiento individual y profesional.
- Actividades para mejorar la comunicación: Organizar reuniones y trabajo conjunto puede ayudar a construir relaciones más sólidas entre equipos. Actividades que fomenten la colaboración y el entendimiento mutuo pueden reducir tensiones.

En el área de pagos a proveedores, establecer una relación sólida con el operador es también esencial para garantizar la prestación de servicios de calidad. Más allá de la eficiencia en el procesamiento de pagos, esta relación implica una gestión proactiva de cualquier inconveniente que pueda surgir durante el proceso.

Para esto se llevan a cabo una serie de prácticas y estrategias que contribuyen a la prestación de servicios de calidad. Esto se logra a través de la implementación de conocimientos adquiridos en materias como inglés, portugués e Introducción al Turismo, entre otras.

Por ejemplo, el conocimiento en idiomas, como inglés y portugués, es importante para la comunicación con el operador ya que la capacidad de comunicarse efectivamente en el idioma del operador facilita la comprensión mutua y fortalece la relación.

Además, el análisis detallado de aspectos turísticos, como la estacionalidad, la situación económica y financiera del operador, entre otros, se vincula directamente de los conocimientos adquiridos en Introducción al Turismo. Esta materia proporciona información sobre principios fundamentales del turismo, permitiendo una evaluación de los factores que pueden influir en la relación de AERO con sus proveedores.

Por otro lado, como se mencionó previamente el perfil del licenciado en turismo puede encargarse de cuestiones vinculadas a la administración y el turismo. Esto incluye también contar con información legal.

Por eso, la materia Legislación Turística ha sido fundamental, desempeñando un papel crucial no solo en la verificación de la documentación necesaria para las transacciones con el banco, sino también en la elaboración de contratos entre el operador y AERO. Esta asignatura ha proporcionado un marco normativo y legal que ha guiado de manera efectiva la toma de decisiones y acciones dentro del ámbito turístico y empresarial.

Por ejemplo, ha proporcionado la base para comprender los requisitos y estándares asociados con las facturas emitidas por el operador. Esto incluye la verificación de la validez legal de la información contenida en las facturas y garantizar que cumplan con los requisitos tributarios y normativas específicas del sector.

También, ayudó a la lectura de declaraciones juradas requeridas para las transacciones bancarias. Estas declaraciones juradas pueden ser necesarias para cumplir con regulaciones fiscales específicas del sector turístico y garantizar la transparencia y conformidad legal en todas las transacciones.

Por último, ha sido esencial para garantizar que los contratos elaborados cumplan con el marco legal y normativo que rige las relaciones entre operadores y AERO. Esto incluye cláusulas específicas relacionadas con la prestación de servicios, responsabilidades, y cualquier aspecto legal relevante para ambas partes. Algunas de ellas pueden ser:

- Todo material legal vinculado a la celebración de contratos, como puede ser el ARTÍCULO 1092, 1093 y 1095 del Código Civil y Comercial.
- También, los artículos del CCCN aplicables a la Responsabilidad del Hotelero.
- Lineamientos generales Ley N° 24.240 - DEFENSA DEL CONSUMIDOR.
- Leyes vinculadas a la prestación de servicios internacionales.

En este último apartado, es importante señalar que los encargados de producto a menudo son los únicos responsables de la gestión de contratos, generando en ocasiones, ciertas falencias respecto a cuestiones administrativas que pueden llegar a provocar conflictos en la labor cotidiana.

Un ejemplo concreto de lo mencionado se vincula a los plazos de pago estipulados por contrato, los cuales a veces, no tienen en cuenta el tiempo de operación que normalmente tiene el área administrativa. Debido a esto, puede suceder que el lapso transcurrido entre el cobro del servicio por parte de la agencia y su posterior transferencia a AERO para realizar el pago, exceda el plazo acordado en el contrato inicialmente establecido. Esta demora puede perjudicar la relación con el operador e incluso correr el riesgo de la cancelación del servicio.

Otro conflicto asociado está relacionado con los métodos de pago. Algunos operadores pueden no aceptar los métodos de pago habitualmente utilizados, lo que puede deberse a políticas internas en su país de origen. Por ejemplo, los bancos pueden no permitir transferencias en dólares estadounidenses a Cuba, o algunos operadores pueden rechazar los pagos con tarjeta de crédito, incluso en situaciones de urgencia. Estas cuestiones son fundamentales en la operativa, ya que, si se ven afectadas, existe el riesgo de que el pago no se realice correctamente, lo que podría resultar en reclamos de pago por parte del operador al pasajero cuando quieren utilizar el servicio.

Un último caso se presenta cuando los operadores no cumplen correctamente con sus responsabilidades. En ocasiones, los acuerdos comerciales pueden omitir aspectos que solo se hacen evidentes en la labor diaria. Realizar un seguimiento después de la firma del contrato permite verificar que se esté cumpliendo efectivamente con lo acordado y tomar medidas en caso de ser necesario. Esto solo lo puede realizar alguien que trabaje a diario con los mismos, que podría ser un miembro del área administrativa.

Por todo lo mencionado, la delegación de la responsabilidad contractual a este nivel, si bien puede facilitar la especialización en productos turísticos, también puede dar lugar a este tipo de problemáticas, que afectan la eficacia operativa.

Luego de todo lo comentado, se concluye que la experiencia como aspirante a Licenciada en Turismo en AERO ha sido fundamental para aplicar y enriquecer los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación académica en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

La teoría se ha traducido en acciones concretas en el entorno laboral, desde la aplicación de principios contables en la gestión de pagos hasta la comprensión profunda de la estructura organizativa y la cultura empresarial de AERO. Además, se evidencia la importancia de habilidades como el dominio de idiomas, la capacidad de negociación y la comprensión de aspectos legales en la interacción con operadores turísticos.

El análisis de la relación entre la teoría y la práctica destaca cómo la formación teórica ha sido una base sólida, permitiendo abordar desafíos laborales de manera efectiva. Asimismo, se reconoce la necesidad de una actualización continua, especialmente en un entorno laboral dinámico y cambiante.

También, en AERO, se ha observado la implementación de estrategias efectivas para mejorar la calidad laboral, fomentar la colaboración entre equipos y garantizar la excelencia en la prestación de servicios turísticos. Estas estrategias, respaldadas por la formación teórica, han contribuido al ambiente laboral positivo y al éxito operativo de la empresa.

En resumen, la conexión entre la teoría y la práctica ha sido esencial para el desarrollo profesional en el ámbito turístico y empresarial, destacando la importancia de una formación integral y actualizada para enfrentar los retos del sector.

Propuesta de intervención

A modo de cierre, se puede decir que la práctica realizada en el área Administrativa, específicamente en el puesto de pago a proveedores de servicios terrestres internacionales, ha sido una experiencia enriquecedora que ha aportado significativamente al desarrollo profesional. Esta práctica no solo ha permitido aplicar conocimientos teóricos, sino que también ha contribuido al crecimiento en responsabilidades.

En función de lo comentado y a partir de la experiencia se fueron comentando algunos conflictos laborales, como puede ser que los encargados de productos a menudo son los únicos responsables de la gestión de contratos.

Para esto, desde la mirada de un futuro Licenciado en Turismo, se le propone a AERO la creación de un puesto híbrido que integre las áreas administrativa, comercial y operativa enfocado en la gestión administrativa. Esta iniciativa busca implementar mejoras en la administración desde una óptica comercial, buscando sinergias entre estas áreas para optimizar procesos y estrategias de la empresa.

Para la implementación del puesto se enfocará en el análisis e integración de las áreas mencionadas anteriormente para asegurar una gestión eficiente, al mismo tiempo que busca oportunidades para mejorar procesos, reducir problemáticas y aportar conocimientos sobre la gestión de un operador turístico. Esto ayudaría a fortalecer las relaciones comerciales entre AERO y sus proveedores.

Uno de los motivos por lo que se propone, es debido a que las relaciones comerciales con los operadores suelen enfocarse desde la perspectiva de responsables de producto, descuidando en algunos casos aspectos claves para la gestión administrativa. Diseñar un puesto que combine las visiones comercial, administrativa y turística sería crucial para una gestión eficiente en estas circunstancias.

Además, existe la posibilidad de proponer nuevos operadores o alternativas desde la visión de un Licenciado en turismo. Esto puede ser más beneficioso para la empresa en términos de calidad, sustentabilidad y eficiencia operativa ya que los mismos cuentan con las herramientas necesarias para el cumplimiento de esto.

Esta integración, también, promoverá la colaboración entre equipos y la identificación de oportunidades de mejora. Lo que daría una mayor eficacia, competitividad a AERO en el mercado turístico y mejoras en el clima laboral.

Con el propósito de establecer el puesto híbrido que fusione el área administrativa, comercial y operativa en AERO, se delinearon las siguientes tareas específicas que encaminará la creación y desarrollo de esta propuesta:

- El puesto proyectado tendrá una orientación vinculada a los conocimientos adquiridos durante la carrera, involucrándose en el análisis y la investigación conceptual aplicada a la disciplina turística.
- Este enfoque permitirá la aplicación de conceptos clave de esta disciplina en el diseño e implementación de estrategias administrativas y comerciales, tratando así de minimizar las falencias dentro de AERO.

- Para contribuir a la integración de nuevos operadores turísticos en AERO, se propone llevar a cabo un análisis exhaustivo tanto del operador como del destino turístico, aprovechando la condición de AERO como empresa B para promover el turismo responsable.
- Ayudar en el análisis y evaluación de las herramientas de promoción utilizadas o por implementar en el área de AERO. Esto implica examinar detalladamente las estrategias de marketing y publicidad existentes, así como también proponer mejoras o nuevas acciones promocionales.
- Se propone llevar a cabo la verificación de los acuerdos comerciales establecidos con los proveedores, garantizando su alineación con los servicios ofrecidos por AERO. Esta tarea implica revisar detalladamente los contratos y acuerdos comerciales vigentes con los operadores de la empresa, asegurándose de que los términos y condiciones estén en concordancia con la ideología y servicios prestados por AERO.
- Ofrecer apoyo en la gestión y toma de reservas, aplicando conocimientos especializados en destinos y servicios turísticos. Esto implica contribuir activamente en el proceso de reservas, brindando información detallada sobre destinos, actividades y servicios turísticos disponibles. La idea es emplear la comprensión profunda de los destinos, la oferta turística y las preferencias de los clientes para ofrecer asesoramiento acertado durante la gestión de reservas.
- Colaborar estrechamente con los distintos departamentos internos para garantizar la coherencia y alineación de los pagos a proveedores con los objetivos estratégicos y los procedimientos operativos de la empresa.
- Responsabilizarse de asegurar el cumplimiento de los plazos de pago a proveedores, supervisar el flujo de efectivo y mantener la documentación actualizada y organizada para auditorías y control interno.
- Por último, examinar minuciosamente los procedimientos actuales y sugerir mejoras operativas con el fin de optimizar el flujo de trabajo y reducir posibles errores o demoras en los pagos a proveedores.

Por otro lado, considerando la importancia de preparar a futuros profesionales en turismo para diversos escenarios laborales, resulta esencial que los contenidos de las materias administrativas contables se mantengan actualizados y sean relevantes para las demandas actuales del mercado. En este sentido, para enriquecer el plan de estudios de la Licenciatura en Turismo de la UNLP y adaptarlo a la situación actual de las agencias de turismo y operadores mayoristas, se proponen herramientas y recursos que estén directamente vinculados a las actividades contables en nuestro país como también a los tipos de convenios y contratos comerciales de la actividad turística que podemos encontrar hoy en día.

Específicamente, se sugiere la implementación de un taller optativo centrado en las leyes contables vigentes en ese momento en nuestro país, que se relacionen directamente con la actividad turística, tanto dentro de empresas como de agencias de viajes. Este taller sería complementario a la materia de Contabilidad Aplicada al Sector Turístico y brindaría asistencia a los estudiantes que actualmente se encuentran o desean ingresar al ámbito empresarial del turismo.

El objetivo del taller, sería proporcionar herramientas para mejorar el entendimiento de las normativas contables del sector turístico, permitiendo así desarrollar habilidades y conocimientos para la carrera profesional. Además, esto ayudaría a aplicar los principios contables en situaciones prácticas mejorando así la preparación y capacidad de enfrentar desafíos en el ámbito laboral.

Esta herramienta ofrecerá una visión práctica y actualizada del sector turístico, proporcionando a los estudiantes un conocimiento más amplio y detallado de las tendencias y prácticas actuales en agencias de turismo y operadores mayoristas. La idea es complementar la formación teórica, que permitirá a los estudiantes adaptarse mejor a los desafíos actuales del sector turístico.

BIBLIOGRAFÍA

¿Cómo ser Empresa B Certificada? (n.d.). Sistema B | Sistema B América Latina. Retrieved February 20, 2024, from <http://www.sistemab.org>

Administración Federal de Ingresos Públicos. (2023). *Percepción - Régimen de devolución de Percepciones Operaciones en moneda extranjera*. Percepción - Régimen de devolución de Percepciones Operaciones en moneda extranjera - AFIP. <https://www.afip.gob.ar/regimen-devolucion-percepciones/percepcion/operaciones-sujetos.asp>

AERO. (2023). *Presentación AERO*.

AERO. (2024). *Presentación AERO*.

APTOUR. (2024). APTour. from <http://aptour.com.ar>

Barcos, S. J., & Molinari, G. E. (2009). Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración.

Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista electrónica CEMCI, 2, 3-50.

Casanueva Rocha, C., & Gallego Águeda, M. Á. (2012). *Empresas y organizaciones turísticas*. Madrid: Pirámide.

Casanueva Rocha, Cristóbal, García del Junco, Julio y Caro González, Francisco J.: "Organización y gestión de empresas turísticas", Ediciones Pirámide, Madrid, 2000

Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2014). *Planeación financiera*. Grupo Editorial Patria.

Catacora, F. (1998). *Contabilidad. La Base para las Decisiones Gerenciales*. Mc.

Escudero Serrano, M. J. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Ediciones Paraninfo, SA.

Etzioni, A. (1965). *Organizaciones modernas (Manuales UTEHA . Sección 14. Ciencias Sociales ; 271. ed.)*. UTEHA.

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), *Resoluciones Técnicas Vigentes*.

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing (Vol. 27)*. Lexington, MA: Lexington books.

Iregui, A., Melo, L., Ramírez, M., & Delgado, C. (2013). El efecto de la volatilidad y del desalineamiento de la tasa de cambio real sobre la actividad de las empresas en Colombia. *Borradores de economía*, 801.

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García, J., & Flores, J. (2011). *Marketing turístico (Vol. 5)*. Pearson educación.

La Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo. (2020). AFIP – RG 4815/2020 PERCEPCIÓN 35 %- Sector Agencias de Viajes y Turismo. Retrieved February 26, 2024, from <https://faevyt.org.ar/easyarticles/images/users/65/RG-4815-AFIP.pdf>

Ley 26994. Código Civil y Comercial de la Nación. Sancionada 1/10/2014. Promulgada 7/10/2014. Sección 7 Contabilidad y Estados Contables, del Capítulo 5 del Título IV del Libro 1ro. Parte General

Ley Nº 19.550. Ley de Sociedades Comerciales. Sancionada 30/03/1984 con las modificaciones introducidas por normas posteriores al mismo.

López, T. G., Cerón, A. M. D., & García, J. M. O. (2014). Factores que motivan al capital humano en diversas áreas funcionales de una organización hotelera. *Revista Ciencia Administrativa*, 66-77.

Molinari, G. E., Alfonso, A. M., & Scaramellini, N. (2018). Las áreas funcionales en las organizaciones. Series: Libros de Cátedra.

Paolini, N. A., & Gelves, D. A. (2015). El proceso administrativo: el "quid" de la administración. Haber.

PETTI A. M. y FONSECA D. L. (2008). Turismo Contabilidad Aplicada. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.

Ramírez Cavassa, César: "Gestión administrativa para empresas turísticas", Editorial Trillas, México, Abril 1993.

Resoluciones, Interpretaciones y recomendaciones técnicas.

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.