



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**NEGOCIACIÓN DE SERVICIOS HOTELEROS PARA LA
AGENCIA DE VIAJE OVNITOUR, CA**

Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito parcial
para optar al título de licenciado en hotelería

Autor: Freddy Bottini

C.I.: 10338218

Guatamare, Mayo de 2007

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso que iluminó mis días de estudio.

A mi Virgen del Valle adorada que cobijó con su manto mis sueños y esperanzas.

A mi madre, que con su amor y apoyo me estimuló para seguir adelante y no decaer.

A mi hermana, que con sus consejos y orientación me hizo descubrir mi vocación hacia la carrera.

A la profesora Juani Ortiz, que con su enseñanza y calidad humana dejó una huella muy profunda en mi formación académica.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Oriente por darme la instrucción profesional.

A la Lic. Alvarez de Reyes, quien me permitió ser parte de su equipo.

A la Profesora Sandra Coronado, por su tiempo en la revisión de este trabajo.

Y a todas aquellas personas que de cierta forma me ayudaron a cumplir esta meta.

A todos mil gracias...

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
SINOPSIS.....	X
CAPÍTULO I: Introducción	1
1.1 Denominación de la Empresa	1
1.1.1 Ubicación	1
1.1.2 Reseña Histórica de la Empresa	1
1.1.3 Servicios que Ofrece la Agencia de Viajes OVNI TOURS CA.....	2
1.2 Proceso Objeto de Estudio.....	2
1.3 Introducción: Situación a Evaluar	3
1.4 Objetivos de Investigación.....	11
1.4.1 General	11
1.4.2 Específicos	11
1.5 Técnicas de Recolección de Datos	12
CAPÍTULO II: Estructura Organizativa de la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A.	14
2.1 Descripción de Funciones de la Estructura Organizativa de la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A	16
2.1.1 Directorio	16
2.1.2 Gerente General	17
2.1.3 Jefe de Investigación y Desarrollo	18
2.1.4 Jefe de Comerciales	19
2.1.5 Jefe de Operaciones.....	20
CAPÍTULO III: Características del Proceso de Negociación de Servicios Hoteleros aplicado actualmente en la Agencia de Viaje OVNI TOUR c.a.....	22

3.1 Características del Proceso de Negociación aplicado por la Agencia de Viajes OVNI TOURS, C.A.	22
3.2 Análisis de los Pasos Aplicados en la Negociación por la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A, bajo el enfoque de Valls.	30
CAPÍTULO IV: Reglas Básicas de los Procesos de Negociación Recomendados por las Teorías Aceptadas	33
4.1 Reglas de Negociación	33
4.1.1 Según Acerenza.	33
4.1.2 Según R. Homs.	36
4.1.3 Otras Reglas de Negociación	42
4.1.3.1 Otros autores como Roger Fisher y William Ury concuerdan con los antes citados en aspectos como:.....	42
4.1.3.2 Complementando lo expresado por los autores antes señalados, Antonio Valls, aunque siguiendo las directrices de Urich y Fisher, señala que, en el proceso de negociación se pueden identificar tres etapas señaladas en el capítulo anterior, cada una de las cuales comprenden una serie de elementos que se deben tener presentes para obtener resultados óptimos a la hora de negociar, a saber son:	44
4.2 Reglas de Negociación Aplicadas por OVNI TOURS,C.A.....	51
CAPÍTULO V: Análisis del Proceso de Negociación Aplicado en la Agencia de Viajes	56
5.1 Análisis del Proceso de Negociación de la Agencia de Viajes OVNI TOURS, C.A.....	56
5.2 Factores Internos y Externos que afectan el proceso de negociación en la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A.....	61
5.2.1 Factores Internos.....	61
5.2.2 Factores Externos.....	65
5.3 Análisis DOFA.....	67

OPORTUNIDADES	67
FORTALEZAS.....	67
5.4 Matriz de Impacto.....	68
FORTALEZAS.....	68
OPORTUNIDADES.....	68
5.5 Resultados de la Matriz DOFA.....	69
OPORTUNIDADES	69
AMENAZAS	69
4) Marco legal vigente.....	69
2) Diversidad de los servicios ofrecidos por la competencia.....	69
FORTALEZAS.....	69
ESTRATEGIAS FO	69
ESTRATEGIAS FA	69
1) Sincerar estrategias de negociación para captar mayor clientela entre proveedores de alojamiento.....	69
1) Tomar en cuenta los requisitos del los clientes para negociar esos servicios con los proveedores.....	69
DEBILIDADES	70
ESTRATEGIAS DO.....	70
ESTRATEGIAS DA	70
1) Inexistencia de lineamientos de negociación	70
1) Crear lineamientos de negociación para optimizar la contratación de servicios de alojamiento.....	70
1) Implementar lineamientos de negociación.....	70
CAPÍTULO VI: Lineamientos de Negociación de Servicios Hoteleros para Optimizar el Proceso en la Agencia de Viajes OVNI TOUR C.A.....	71
6.1 Lineamientos de Negociación de Servicios Hoteleros.....	71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
Conclusiones.....	74

Recomendaciones.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	80

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Reglas de Negociación Aplicados por OVNI TOURS,C.A.....	52
Cuadro 2. Matriz DOFA	67
Cuadro 3. Matriz de Impacto.....	68
Cuadro 4. Resultado Matriz DOFA	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa de la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A.	15
Figura 2. Proceso de Negociación de ovni tours. Gerencia General	24
Figura 3. Proceso de Negociación Departamento de Investigaciones y Desarrollo.	27

SINOPSIS

El presente informe de pasantías trata sobre los procesos de negociación de servicios hoteleros para la agencia de Viajes Ovnitour, c.a., ya que no siguen unos lineamientos en el proceso de negociación, realizándola de forma empírica, esto se evidencia con la falta de preparación previa de la negociación, no se prevén entrevistas con personas que dentro de las empresas prestadoras de servicios tenga poder de decisión, sino que lo hacen con personal que solo toma notas para luego dirigirlas a sus superiores lo que produce pérdida de tiempo y dinero para la agencia, ya que para cerrar un negocio deben realizar de dos a tres reuniones lo que produce gastos a la agencia, en muchos casos durante el proceso de negociación no se pautan de entrada las condiciones del trato, lo que en el peor de los casos ocasiona la pérdida del cliente, aplazamiento de las decisiones por parte de este y hasta deterioro de las relaciones con los proveedores, otra falla que presenta la agencia es la falta de personal preparado en el ámbito de las negociaciones. Por lo que, se ha establecido como objetivo General, formular lineamientos para el proceso de negociación de servicios hoteleros en la agencia de viajes OVNI TOURS C.A.

Para dar respuesta a este objetivo se plantearon los siguientes objetivos específicos: Conocer la estructura organizativa de la Agencia de Viaje, describir el proceso de negociación de servicios hoteleros aplicado actualmente en la agencia de viajes, describir las reglas básicas de los procesos de negociación recomendados por las teorías aceptadas, analizar el proceso de negociación aplicado en la agencia de viajes y elaborar lineamientos de negociación de servicios hoteleros para hacer más efectivo el proceso en la agencia de viajes OVNI TOUR C.A.

Para la recolección de los datos se aplicaron técnicas de recolección de datos tales como: la entrevista, la observación directa, la revisión documental.

En cuanto a los resultados se obtuvo que, la agencia de Viajes OVNI TOURS, no cuenta con un personal capacitado para realizar las negociaciones, el tipo y método de negociación implementados son la improvisación. Por lo que, se recomienda, para optimizar las negociaciones con los establecimientos hoteleros, implementar los procesos de negociación establecidos por Acerenza (1989), Roger Fisher y William Ury (1981), Homs, R. (2003). Así como, preparar al personal del departamento de desarrollo e investigación en el área de negociación y supervisar las unidades o departamento.

De la misma forma, el trabajo quedo estructurado en seis (6) capítulos a saber:

CAPÍTULO I. Introducción

CAPITULO II. Estructura Organizativa de la Agencia de Viaje OVNI TOURS C.A.

CAPÍTULO III: Proceso de Negociación de Servicios Hoteleros de la Agencia de Viaje OVNI TOUR C.A.

CAPITULO IV. Reglas Básicas de los Procesos de Negociación Recomendados por teorías aceptadas

CAPÍTULO V: Análisis del Proceso de Negociación Aplicado en la Agencia de Viajes.

CAPITULO VI. Lineamientos de Negociación de Servicios Hoteleros para Óptimizar el Proceso en la Agencia de Viajes OVNI TOUR C.A.

CAPÍTULO I: Introducción

1.1 Denominación de la Empresa

La Agencia de Viajes OVNI TOUR, cuyo registro turístico es v-129, se encuentra inscrita en la (IATA) con el N° 95-8-9877-3, se dedica a brindar servicios de ventas de boletería nacional e internacional, excursiones dentro y fuera del país, viajes organizados, operación de programas de viajes y otros servicios por separados.

1.1.1 Ubicación

OVNI TOUR C.A, está ubicada en la calle El Muñeco, edificio Coimbra, Local 6 – Chacao, Distrito Federal.

1.1.2 Reseña Histórica de la Empresa

En 1998 se asocian dos egresadas en Administración de Empresa del Instituto Nuevas Profesiones y conforman la Agencia de Viajes OVNI TOURS, C.A, en estos inicios solo se dedicaban a la venta de boleterías, excursiones y planes vacacionales para niños. Tres años después, logran inscribirse en la IATA y amplían el servicio que vienen prestando especializándose en la promoción de servicios turísticos, a la satisfacción de las necesidades recreativas, tanto de clientes particulares como corporativos del mercado receptor. Asimismo, promocionan durante todo el año los diferentes productos turísticos, realizando todas las operaciones de apoyo a los procedimientos de tráfico aéreo, reservaciones, venta de boletos y el diseño de paquetes turísticos.

1.1.3 Servicios que Ofrece la Agencia de Viajes OVNI TOURS CA

Entre los servicios que ofrece la agencia de viajes están:

- 1) Operan sus propios programas de viajes.
- 2) Subcontratan a través de la negociación de servicios sueltos tales como: alojamiento, transporte, alimentos y bebidas, alquiler de automóviles; otros servicios complementarios.
- 3) Venden sus propios programas mediante las agencias de viajes detallistas y directamente a sus clientes.
- 4) Brindan paquetes elaborados por ellos mismos.
- 5) Programan sus líneas de productos.
- 6) Brindan servicios para diversas temporadas, es decir, productos regulares (boletería); productos especiales (períodos vacacionales); productos específicos (eventos particulares); productos especializados (relacionado con turismo de aventura).

1.2 Proceso Objeto de Estudio

El procedimiento objeto de estudio, está referido a las negociaciones realizadas por la Agencia de Viajes OVNI TOUR, CA con los establecimientos de hospedaje.

1.3 Introducción: Situación a Evaluar

Las agencias de viajes desde 1845 han facilitado el traslado de turistas, debido a que preparan y organizan viajes, a la vez que, sirven de intermediarios entre los usuarios y prestadores de servicios, tales como: alojamiento, alimentación, transporte (aéreo, marítimo y terrestre) y paquetes de viajes o excursiones, lo que ha incrementado los viajes a través del mundo. Por lo que, el papel de estas agencias en el turismo ha sido significativa. Al respecto Acerenza (1990:25) señala:

El aporte de las agencias de viajes al desarrollo del turismo en todo el mundo es indudable, ya que las mismas continuamente crean nuevos productos, desarrollan nuevas técnicas de comercialización, beneficiando con ello a la actividad en su conjunto, mediante su labor de intermediación entre los prestadores de servicios y el usuario final, o sea, el turista.

Las agencias de viajes engranan elementos importantes de la actividad turística, tales como: turista, servicios de alojamiento, traslado, alimentación y distracción, por lo que, se considera según De la Torre (1990:20) como: "Una empresa turística que actúa como agente intermediario activo entre sujetos de desplazamiento turístico y prestadores de servicios específicos con fines de lucro", expresión que reafirma lo antes planteado. De acuerdo con el mismo autor, la magnitud operativa de la agencia de viajes señala su tipo, es decir, minoritaria, mayoritaria, las de turismo receptivo, las de turismo de exportación y las que brindan servicio tanto al turismo receptivo como al de exportación. De igual forma el autor Miguel Acerenza (1990:29) señala que, los tipos existentes o intermediarios de cada prestador de servicio son: "...los

tours operadores, los mayoristas y los detallistas” este autor coincide con el anterior en la denominación de algunos de los tipos de agencias, por ejemplo, la agencia de viaje detallista sería la misma minoritaria, y la mayorista recibe el mismo nombre. Considerando que, cada tipo de agencia de viajes tiene sus características particulares y una forma específica de orientar los negocios donde se especializan.

Tomando la idea principal, de la definición que da el mismo autor, se tiene que, la agencia de viaje detallista no elaboran el producto que venden al consumidor final, reciben una determinada comisión por ventas de servicios, tienen pocos empleados, sus operaciones se dividen en nacionales e internacionales, y están orientadas a la atención directa del público. En cambio, la agencia de viaje mayorista, se encarga de preparar programas de viajes organizados, venta de estos a través de los detallistas y las reservaciones de los servicios integrados en los paquetes elaborados por ellos, mientras que, las tour operadoras, además de elaborar sus programas de viajes, los operan, venden sus programas, directamente o a través de las agencias detallistas.

Cabe destacar que, cualquiera que sea su tipo todas cuentan con una estructura organizacional por muy simple que sean y en ella se pueden distinguir diversas funciones, entre las que se tiene la negociación y contratación de los servicios ofertados a ser brindados por terceros dentro de la programación de la agencia, al respecto Acerenza (1990:60) señala que, dentro de esta unidad, las tareas a realizar son:

...planificar, programar y realizar, todas las investigaciones necesarias para el desarrollo de los programas de viajes elaborados por la agencia,

incluidas las labores de presupuestación y fijación de precios; así como todas aquellas otras actividades relacionadas con la negociación y contratación de los servicios a ser brindados por terceros, dentro de la programación de la agencia.

Como se puede observar, el negocio de la agencia de viajes consiste en vender servicios, brindados por prestadores específicos, como: alojamiento, transporte, venta de boletería, entre otros y se les conocen por el nombre de “productos” lo que según el diccionario Larousse (1994:536) es toda: “cosa producida por la naturaleza o por la actividad humana” ampliando este concepto y adaptándolo al área turística se tiene entonces que, producto turístico de acuerdo con Acerenza (1990:73): “...no es más que un conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas del turista.” Estos productos pueden dividirse en función del o los mercados con que trabaje la agencia de viaje, por ejemplo: Productos regulares, los cuales se venden durante todo el año, como la boletería aérea; los especiales, cuyas ventas son exclusivas de los períodos vacacionales y los productos específicos que se venden en ocasiones de eventos y acontecimientos particulares. Igualmente, los productos pueden ser compuestos y detallados.

Tomando la idea expresada por el autor antes mencionado, los productos detallados son los servicios vendidos por separados, los compuestos están integrados por atractivos que generan el traslado al lugar (naturales, usos y costumbre, ferias, congresos, acontecimientos especiales), facilidades que permiten la estadía (alojamientos: Hoteles, moteles, albergues, “camping” y condominios; alimentación: Restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, bares; amenidades: distracciones, diversiones, deportes y

complementarias: Tour locales, excursiones) y acceso que facilitan el traslado al lugar deseado (aérea, terrestre, marítima fluvial).

Para que las agencias de viajes puedan vender los productos, antes mencionados, debe existir entre el proveedor y estas un compromiso de comercialización, ya que su relación es netamente comercial, como lo señala Acerenza (1990:31) cuando expresa:

Una agencia de viaje para poder desarrollar sus actividades y, por ende, vender los servicios de un determinado prestador, necesita obtener de parte de dicho prestador una autorización o certificación previa, puesto que sus relaciones con las (sic) prestadores de servicios, normalmente se rigen por “acuerdos comerciales” que llevan implícito un hecho jurídico.

Este tipo de empresas para poder desarrollar sus actividades requieren de personal con dominio en técnicas de negociación y contratación de servicios a terceros, ya que, de esta manera, pueden desarrollar una o varias línea de productos.

Las negociaciones se realizan con el fin de que las partes involucradas, obtengan beneficios, al respecto De Cola (2001:30) expresa “Se entiende por negociación el proceso en que las partes negociadoras buscan ponerse de acuerdo sobre asuntos de interés común dentro de unos parámetros establecidos por ambos”. Habitualmente, en una negociación de carácter comercial existe un vendedor y un comprador, el primero, siempre trata de obtener por su producto un precio óptimo de venta que le rinda buenas utilidades, mientras que, el otro procura un precio óptimo de compra el cual

no debe ser superior al máximo aceptable de compra, es decir existe un margen mínimo y máximo para ambos casos, el intervalo entre los dos márgenes se conoce con el nombre de “zona de regateo” según Acerenza. Es obvio que, el precio no es el único elemento a tratar, ya que, también se toman en cuenta dentro del establecimiento de acuerdos las relaciones comerciales el producto, la distribución, las formas y condiciones de pago, los objetivos a alcanzar dentro de la negociación, el trazar precios máximos y mínimos en ambos casos –vendedor, comprador-, establecer las variables básicas que definen la posición negociadora de las partes; para lo que se requiere ciertas habilidades y conocimiento en el área de negocios.

Esos factores o variables básicas que deben manejar los negociantes, según Acerenza (1990:106) son: “...el poder, la información, el tiempo y los argumentos”, lo que ratifica la necesidad de que una agencia de viajes cuente con un negociador que tenga habilidades y conocimientos de las reglas más comunes que se deben seguir en estos casos, ya que estas garantizaría la obtención de la contratación con los prestadores de servicios.

Cabe destacar que, existen diversos estilos de negociación de carácter personal pero existen reglas que son comunes sobre todo en negociaciones de tipo comercial, y por lo tanto, deben ser tomadas en cuenta para optimizar el proceso que, de acuerdo a varios autores, como Acerenza 1989, Roger Fisher y William Ury 1981, Homs, R. 2000, Valls, 2001 entre otros, son:

- a) Definir claramente los objetivos de la negociación, así como los límites entre los cuales se estará dispuesto a actuar.

- b) Preparar adecuadamente el proceso de negociación, asegurándose de que la información disponible sea suficiente y oportuna.
- c) Negociar siempre con interlocutores que efectivamente tengan poder de decisión.
- d) Negociar en el momento oportuno y en un ambiente favorable.
- e) Evitar siempre el deterioro de las relaciones con los prestadores de servicios.
- f) Estudiar la situación del o los destinos y la empresa cuyo servicio se desea contratar.
- g) Verificar la época para la cual se negociará el servicio.
- h) Analizar la relación aceptable entre el probable descuento que se pudiera obtener y las condiciones de pago otorgadas.

Dentro de este marco de ideas se busca en el presente informe estudiar el caso específico de la agencia de viajes OVNI TOUR C.A, la cual está presentando ciertos inconvenientes en el proceso de negociación que han venido aplicando sus supervisores quienes pasaron por la Unidad de Investigación y Desarrollo, los cuales fueron detectados por el autor durante el período de tiempo que estuvo trabajando en la empresa.

En la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A no se siguen unos lineamientos en el proceso de negociación, ya que lo realizan de forma muy empírica, esto se evidencia con los siguientes hechos:

- La falta de preparación previa de la negociación, lo cual se evidencia en el mal manejo de la información, y la falta de coherencia en las acciones cometidas por los responsables, la impuntualidad y el exceso de informalidad a la hora de negociar.
- No se prevén entrevistas con personas que dentro de las empresas prestadoras de servicios tenga poder de decisión, sino que lo hacen con personal que sólo toma notas para luego dirigirlas a sus superiores lo que produce pérdida de tiempo y dinero para la agencia, ya que para cerrar un negocio deben realizar de dos a tres reuniones, lo que implica gastos asumidos por la agencia, tales como: traslados, comidas, bebidas permanencias, etc.
- En muchos casos, durante el proceso de negociación, no se pautan de entrada las condiciones del trato, lo que en el peor de los casos ocasiona la pérdida del cliente, aplazamiento de las decisiones por parte de éste y hasta deterioro de las relaciones con los proveedores.
- Otra falla que presenta la agencia es la falta de personal preparado en el ámbito de las negociaciones, ya que los que allí trabajan no han tenido antes experiencia en el área.

De seguir suscitándose esta situación, la empresa podría correr el riesgo de perder mayor credibilidad ante sus clientes actuales y potenciales. Por lo que, esta situación conlleva a la formulación de lineamientos basados en las reglas más comunes que deben ser tomadas en cuenta para la negociación de acuerdo con los autores Acerenza, Holms, Valls, Fisher, y otros autores los cuales tratan entre las reglas antes mencionadas las siguientes:

- a) Estudio del entorno competitivo: Permite tener una visión general de lo que desea el cliente, así como de los atributos tanto de los competidores cercanos como propios que generan ventajas para actuar en el mercado.
- b) El precio: Como factor importante que influye en la decisión de compra del cliente, debe estar relacionado con las expectativas de este. Por lo que, su estimación debe tomar en cuenta otros elementos (calidad del servicio, competencia, valor agregado, entre otros).
- c) Psicología del cliente: Es necesario entender y conocer las expectativas y necesidades de las clientes, así como sus características particulares de percepción, ya que ello permite anticipación a sus planteamientos y exigencias.
- d) Hábitos y estilos de compras: hay conocer las expectativas y el grado de confianza del cliente, porque estos elementos inciden directamente en la toma de decisiones.
- e) Las leyes de la percepción: Se debe contar con la capacidad de ver la negociación desde la óptica del interlocutor, solo así se estará en posición de entenderlo.
- f) Psicología de la venta de servicio: Toda venta debe ir acompañada de credibilidad, confianza e innovación.

- g) Las ventas y sus fases: Es importante estar conciente de estas fases a la hora de negociar, ya que estas permiten tener una prospectación de lo que se desea alcanzar, permiten planear los objetivos y la manera de alcanzarlos.

1.4 Objetivos de Investigación

1.4.1 General

Formular lineamientos para el proceso de negociación de servicios hoteleros en la agencia de viajes OVNI TOURS C.A.

1.4.2 Específicos

Conocer la estructura organizativa de la Agencia de Viaje OVNI TOURS C.A.

Describir el proceso de negociación de servicios hoteleros aplicado actualmente en la agencia de viajes OVNI TOUR C.A

Describir las reglas básicas de los procesos de negociación recomendados por las teorías aceptadas

Analizar el proceso de negociación aplicado en la agencia de viajes.

Elaborar lineamientos de negociación de servicios hoteleros para hacer más efectivo el proceso en la agencia de viajes OVNI TOUR C.A

1.5 Técnicas de Recolección de Datos

De acuerdo al tema planteado, referido a la problemática en la aplicación del proceso de negociación que se lleva a cabo en la Agencia de Viajes OVNI TOURA C.A, el presente informe se incorpora en el tipo de investigación de campo modalidad estudios de casos, la cual busca solventar una situación determinada producto de la experiencia obtenida por el investigador durante un período de pasantías- experiencia laboral- alcanzando un nivel de propuesta. Por lo cual, los datos que se recolectaron se hizo a través de la aplicación de las siguientes técnicas de recolección:

- **Revisión Documental:** se consultaron y leyeron documentos existentes en la empresa referidos a la organización estructural del mismo (descripción de puestos de la Agencia de Viaje OVNI TOURS C. A.), de igual forma se buscaron datos en textos que tratan el tema de negociación destacándose las teorías de R. Homs, Valls, Acerenza. Se emplearon como instrumentos las fichas y la bases de datos.

- **Observación Directa Participante:** Se aplicó esta técnica durante los procesos de negociación, los cuales se realizaron periódicamente, con la finalidad de recolectar los datos necesarios para describir el proceso e identificar las fallas que existen en el mismo, para ello, se uso como instrumento una guía de observaciones (anexo 1) para recolectar datos significativos. La observación fue participante ya que el autor tuvo la oportunidad de formar parte del equipo de negociación de la agencia por lo tanto estuvo presente en la realización del mismo. Y se siguió el proceso desde el momento en que se hizo contacto con el cliente potencial hasta la concreción del mismo.

- **Entrevista No Estructurada:** se aplicó a la Gerente General de la empresa señora Luz Álvarez de Reyes y al actual supervisor de la Unidad de Investigación y desarrollo Sr. Abelardo Ramírez con la intención de recabar más información respecto al proceso de negociación aplicado. La aplicación de la presente técnica se inició con la formulación de preguntas básicas (anexo 2), dejando un margen considerable de flexibilidad para aplicar otras interrogantes, según la respuestas dadas por el entrevistado.

- **Matriz de análisis DOFA:** Con la finalidad de reunir los datos necesarios para dar respuesta a los objetivos: “Analizar el proceso de negociación aplicado en la agencia de viajes” y “Elaborar lineamientos de negociación de servicios hoteleros para hacer más efectivo el proceso en la agencia de viajes OVNI TOUR C.A” se aplicó una matriz de análisis DOFA.

CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA AGENCIA DE VIAJES OVNI TOURS C.A.

La Agencia de Viajes OVNI C.A, como toda empresa creada para brindar servicios tiene establecida su misión como lo señalan en sus Políticas de Servicio y Procedimiento de Aplicación (2001:4) la cual consiste en “servir de intermediario entre empresas prestadoras de servicios como alojamiento, alimentación, transporte, venta de boletería, diseño y venta de paquetes turísticos y programas de viajes”; en cuanto a su visión, en el mismo documento, se expresa que la visión de esta empresa es: “...lograr la preferencia de los clientes y posicionarse como empresa líder en el mercado”.

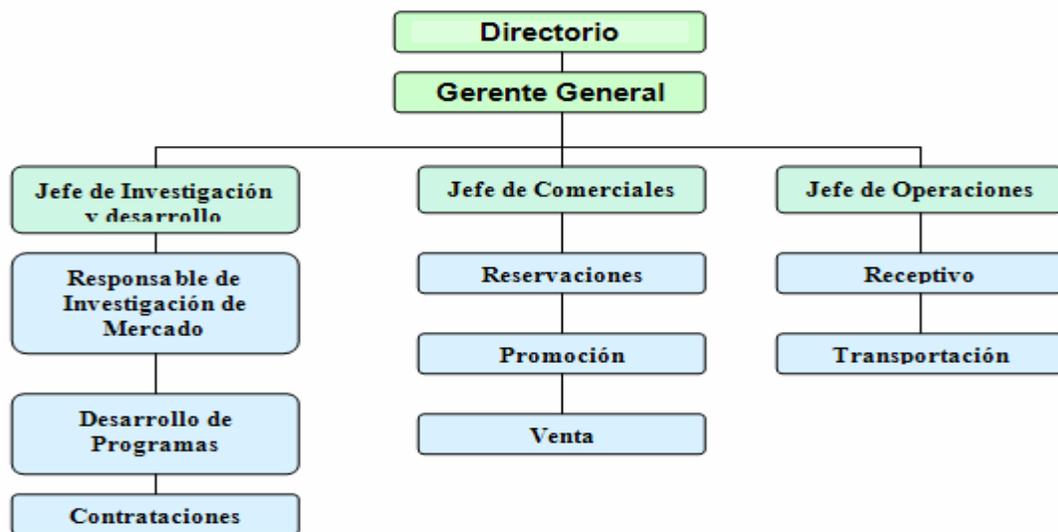
De igual manera, la agencia de viajes tiene establecido sus objetivos a saber:

- Promocionar servicios y productos turísticos.
- Satisfacer las necesidades recreativas, tanto de clientes particulares como corporativos del mercado receptivo ofreciendo al pasajero un clima de posibilidades que logren esa satisfacción.
- Fomentar la sana y leal competencia.
- Realizar todas las operaciones de apoyo a los procedimientos de tráfico aéreo, reservaciones, venta de boletos.
- Diseñar y vender paquetes turísticos.

La agencia de viajes OVNI TOURS C.A, presenta una estructura de tipo vertical, que de acuerdo como lo señala, Melinkoff (1990:38) “En esta estructura las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba hacia abajo en una gradación jerárquica descendiente”. En el caso de la mencionada agencia, las unidades se caracterizan por tener niveles de gradación jerárquicos descendientes, es decir, se distinguen las unidades gerenciales, las cuales tienen a su cargo los jefes de las diferentes áreas y por debajo de estos se encuentran los puestos netamente operativos.

El personal que allí labora tiene claramente definidas las líneas de autoridad que se deben seguir, de acuerdo a los lineamientos trazados por la empresa. En este tipo de estructura, las funciones realizadas, según la jerarquía que se ocupe, pertenece a un nivel de mando, tal como lo señala el siguiente organigrama. Figura 1.

Figura 1. Estructura Organizativa de la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A.



Fuente: Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A. 2004

2.1 Descripción de Funciones de la Estructura Organizativa de la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A

2.1.1 Directorio

Es usual que en la mayoría de las Agencias de Viajes esta figura recaiga en el dueño o dueños de la empresa. En el caso específico de la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A, esta figura está compuesta por dos personas. Entre las funciones que tiene el directorio como máxima autoridad destacan:

- Establecer objetivos, metas y filosofía general que guiarán el desenvolvimiento de los negocios.
- Elaborar políticas conjuntamente con el Gerente General.
- Aprobar el presupuesto que debe operar la agencia.
- Revisar y evaluar los resultados de las actividades desarrolladas por la agencia y las actividades del Gerente.
- Establecer salario de todos sus empleados.
- Designar tareas y responsabilidades.
- Ordenar la remoción y ascensión de sus empleados incluyendo al gerente.

- Autorizar la operación administrativa relacionada con auditorias, gestión financiera, contable, nuevas inversiones, entre otras.

El directorio cuenta para tareas más específicas con el Gerente General, cargo ejercido por la Técnico Superior en Turismo, Luz Álvarez de Reyes.

2.1.2 Gerente General

La responsabilidad del gerente es la dirección general de los negocios, así como el buen funcionamiento y crecimiento efectivo y productivo de la agencia de viaje. Entre sus funciones se encuentran:

- Desarrollar y recomendar al directorio los planes y programas de corto y mediano plazo dentro de las políticas generales de la empresa.
- Ejecutar los planes y programas aprobados por el directorio.
- Autorizar y ejecutar los compromisos y contratos contraídos por el directorio y que sean necesarios para el desarrollo de las actividades operativas de la agencia.
- Autorizar los ascensos, retiros y despidos del personal que labora en la agencia previa autorización del directorio.
- Mantener informado al directorio respecto a los resultados administrativos, operativos y financieros de la empresa.

- Mantener una excelente relación con las organizaciones laborales, así como asegurarse que lo pautado en los contratos esté de acuerdo a lo establecido en la ley.
- Manejar la organización funcional de la agencia.
- Establecer los deberes y responsabilidades del personal que labora en la empresa.
- Velar por que los bienes materiales, fondos, y otras propiedades de la agencia estén salvaguardados y bien administrados.
- Informar al directorio del desarrollo de todas las actividades que se llevan a cabo en la agencia.
- Presentar informes periódicos relacionado con la gestión realizada.

Cabe destacar que, el Gerente General tiene bajo su cargo a los siguientes Jefes de Unidad: Investigación y Desarrollo, de Comerciales, de Operaciones.

2.1.3 Jefe de Investigación y Desarrollo

Esta figura es la responsable de la planificación, programación y realización de todas las investigaciones necesarias para el desarrollo de los programas de viajes elaborados por la agencia, presupuestos y fijación de precios, negociación y contratación de los servicios que han sido brindados por terceros para elaborar la programación de la agencia. En esta agencia de

viajes, el jefe de investigación, y desarrollo cuenta con el apoyo de una (1) persona. Las funciones del Jefe de Investigación y Desarrollo son:

- Llevar a cabo las investigaciones de mercadeo, con el propósito de elaborar programas de viajes de la agencia.
- Planificar, programar y desarrollar la línea de productos a ser vendidos por la agencia.
- Elaborar presupuesto y fijar precios de ventas de los productos que ellos mismos elaboren y pongan en venta.
- Contratar los servicios a terceros necesarios para la preparación de los distintos programas de viajes a ser ofrecidos por la agencia.

Una vez elaborados los paquetes que la agencia ha de colocar en el mercado, contratados los servicios de terceros y organizados los productos a negociar, el encargado de mercadearlos es el Jefe de Comerciales.

2.1.4 Jefe de Comerciales

Encargado de la promoción y venta de los servicios ofrecidos, cuenta con el apoyo de tres (3) personas quienes ayudan en la reservación, promoción y ventas, es decir, en la atención directa al público. Entre sus funciones, se pueden mencionar:

- Desarrollar, conjuntamente con el Gerente General, las políticas y programas de ventas de la empresa.

- Revisar, aprobar o modificar junto con el Gerente General, los pronósticos de ventas preparados por la unidad de investigación y desarrollo.
- Planificar, coordinar y dirigir las actividades de venta de la agencia.
- Supervisar todas las actividades relacionadas con las reservaciones de los servicios solicitados por los clientes.
- Recomendar los programas de promoción y venta para los servicios ofrecidos por la agencia.

2.1.5 Jefe de Operaciones

Su responsabilidad está relacionada con todo lo referente a la coordinación y operación de los servicios que, en los niveles local y nacional, brinde la agencia a sus clientes. Cuenta en su área con el apoyo de dos (2) personas. Sus funciones son:

- Planificar y coordinar los servicios receptivos, los transfers, guías y excursiones.
- Planificar, programar y operar los servicios de transportes terrestres, propios o contratados.
- Supervisar las actividades desarrolladas por el personal bajo su responsabilidad.

- Supervisar los servicios de mantenimiento de las unidades de transporte de la agencia.
- Mantener actualizado los registros y certificados requeridos para la operación de las unidades de transporte de la agencia.

CAPÍTULO III: CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE SERVICIOS HOTELEROS APLICADO ACTUALMENTE EN LA AGENCIA DE VIAJE OVNI TOUR C.A

3.1 Características del Proceso de Negociación aplicado por la Agencia de Viajes OVNI TOURS, C.A.

Los datos obtenidos a través de la observación directa aplicada al proceso de negociación en la Gerencia General y en el Departamento de Investigación y Desarrollo, han sido divididas en dos procesos, de acuerdo a las fuentes que proporcionaron la información. Por otro lado, cabe destacar que, en ambos se señalan tres fases de éstas, identificadas en la información obtenida.

Proceso 1. De acuerdo a lo observado en la Gerencia General.

Fase 1.

- Por su parte, el proceso se inicia con la realización de un listado de establecimientos hoteleros de diversas categorías, los cuales cumplen, de acuerdo con su opinión, con requisitos suficientes para ser ofrecidos a su clientela, desarrolla las políticas, los programas y planes de negociación, los cuales son transferidos, por escrito conjuntamente con el nombre de los representantes de cada establecimiento, al Jefe de Investigación.

Fase 2.

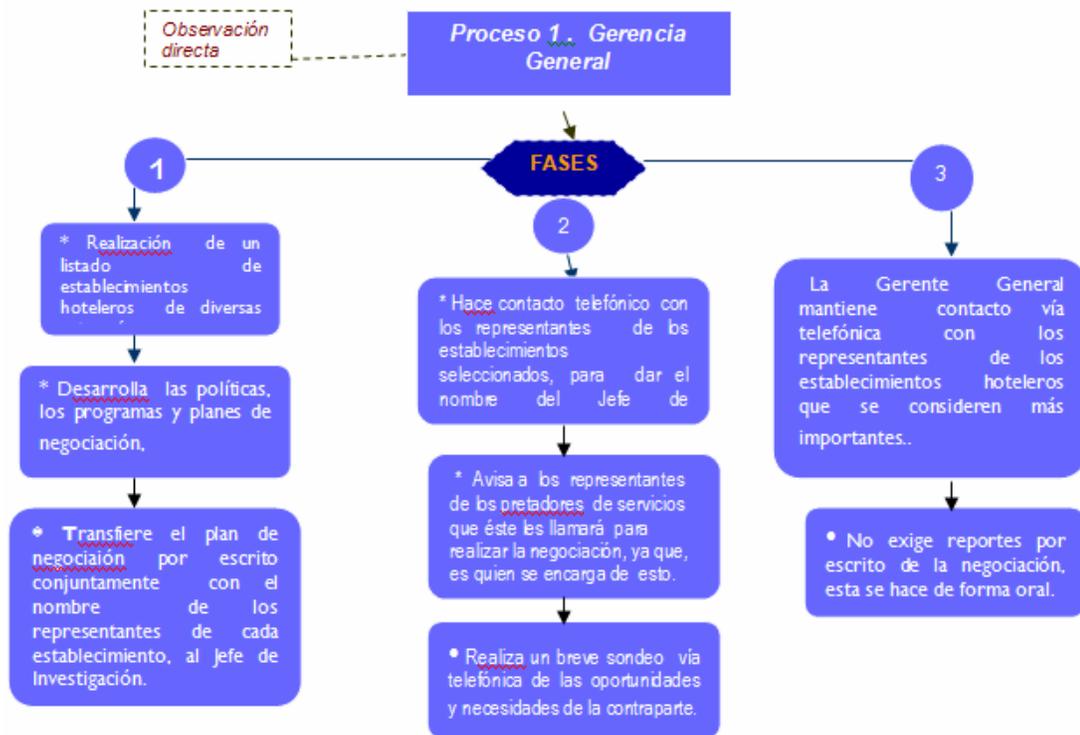
- En esta segunda fase, la Gerente General hace contacto telefónico con los representantes de los establecimientos seleccionados, para dar el nombre del Jefe de Investigaciones y avisar que éste les llamará para realizar la negociación, ya que, es quien se encarga de esto.
- Luego, la *Gerente General* realiza un breve sondeo vía telefónica de las oportunidades y necesidades de la contraparte.
- Otra intervención de su parte, la hace en últimas instancia para alcanzar acuerdos favorables para ambas partes cuando se trata de: desbloquear una negociación, reestructurar una propuesta o armonizar el ambiente de negociación o cuando esta se cree perdida.

Fase 3.

- Una vez alcanzada la negociación la Gerente General mantiene contacto vía telefónica con los representantes de los establecimientos hoteleros que se consideren más importantes.
- Cabe destacar, que el Gerente General no considera necesaria la supervisión del desarrollo de las negociaciones, ya que se supone que el encargado de realizarla está capacitado para ello.

- Tampoco, exige reportes por escrito de la negociación, esta se hace de forma oral. (Figura 2)

Figura 2. Proceso de Negociación de ovni tours. Gerencia General



Proceso 2. De acuerdo a lo observado en el Departamento de Investigación y Desarrollo.

Fase1: El proceso de negociación se inicia cuando:

- El Gerente General de la agencia le proporciona por escrito el listado de establecimientos de hospedaje con los que entrarán en contacto.

- Una vez, entregado el listado antes mencionado, se procede a entrar en contacto vía telefónica con los representantes de los establecimientos para acordar el día, lugar y hora de la cita, ésta normalmente se realiza fuera de las instalaciones de la agencia y de las instalaciones del establecimiento con el que se negocia. Si la reunión no se puede llevar a cabo el día y hora pautados se le informa a los representantes la nueva fecha.
- El gerente General proporciona una especie de plan que la mayoría de las veces no se lleva a cabo, tal como allí se plantea, ya que el trato debe darse de manera espontánea.

Fase2.

- Al entrar en contacto con los representantes de los establecimientos hoteleros, hay que, tomarse un tiempo para familiarizar con ellos, después se habla de los acuerdos, bajo los cuales, ellos conceden a la agencia la venta de las habitaciones y otros servicios disponible en el hotel.
- Si la situación lo amerita pide la intervención del Gerente General.

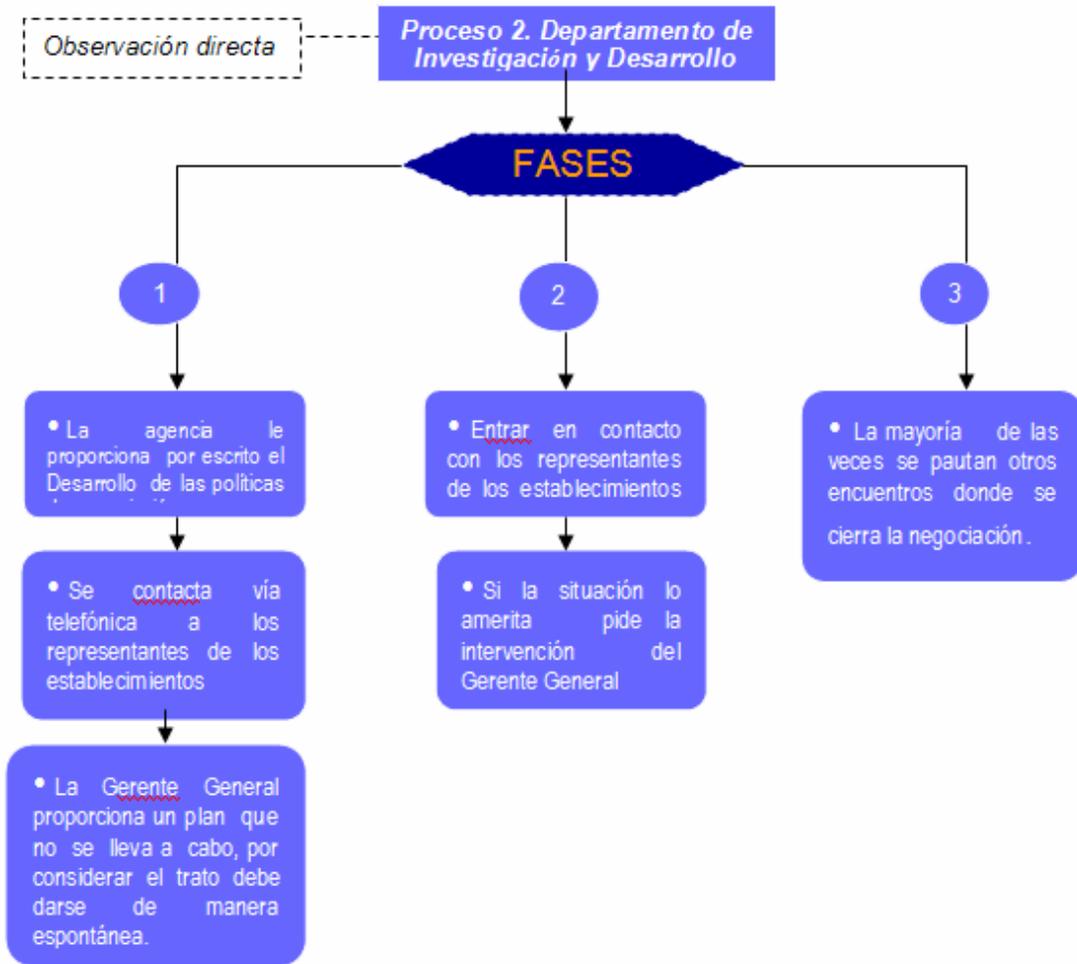
Fase 3.

- La mayoría de las veces se pautan otros encuentros donde se cierra la negociación. (Figura 3).

Es pertinente agregar que, de acuerdo a la entrevista no estructurada aplicada a la Gerente General se obtuvo lo siguiente:

- Las supervisiones continuas no se consideran necesarias, ya que, debido al exceso de trabajo se deben delegar funciones y confiar en el personal que trabaja en la agencia.
- En lo que respecta a los informes que deben ser dirigidos al directorio, son elaborados por la Gerente General.
- Si la Gerente para la elaboración del informe requiere algún dato en específico del proceso de negociación se comunica verbalmente con el Jefe de Investigaciones y este se la proporciona.
- Con respecto a la satisfacción del directorio y Gerencia General de la agencia con los resultados obtenidos en el proceso de negociación, de acuerdo con este último, no se está muy satisfecho, ya que, consideran que los resultados podrían mejorar.
- De igual forma, se pudo conocer que a la hora de contratar personal por el cargo de Jefe de Investigación y Desarrollo se buscó a una persona mayor, de buena presencia que inspire respeto y confianza, que tenga facilidad de expresión, que sea responsable y tenga conocimiento y experiencia en el área de hotelería.

Figura 3. Proceso de Negociación Departamento de Investigaciones y Desarrollo.



Por otro lado de la entrevista realizada al Jefe de Investigaciones y Desarrollo se obtuvo que:

- El tiempo de experiencia en el área de negociación es de tres años, adquiridos en el actual empleo.

- El grado de instrucción, Técnico Superior en Administración de Empresas Turísticas, con 20 años de experiencia en el área hotelera.
- En lo que se refiere a los lineamientos aplicados, opinó que la negociación se realiza más por intuición y lo que se diga en el momento que por algo establecido previamente, ya que todo va a depender de la situación.
- Cuando se le preguntó si el departamento que dirige cuenta con una base de datos que le permita tener control sobre, los proveedores que le brindan su servicio, señaló que existe una realizada y controlada por la Gerente General.
- La planificación con antelación, la realiza la Gerente General, y luego le hace llegar una copia al Departamento de Investigación y Desarrollo, así como a los directivos, por lo que no hace necesario volver a planificar. La mencionada planificación consiste en especificar el lugar de encuentro los objetivos que se persiguen en la negociación y los posibles beneficios a obtener.
- El establecimiento del precio: no se estiman previamente precios máximos y mínimos, ya que estos, se acuerdan al momento de la negociación.
- En la regla de percepción es la contraparte de OVNI, quien manifiesta las condiciones en que se hará la negociación, el trato es de igual-igual, dejando que sea este quien manifieste las condiciones en que se hará la venta la clase y categoría del servicio de hospedaje a negociar.

- En el manejo de las emociones si la contraparte, no acepta alguna de las condiciones, expuestas por el representante de OVNI, esto es motivo suficiente para abandonar la negociación o pasar el caso a la Gerente General para que sea ella quien solucione las diferencias que se puedan presentar.
- La comunicación, en OVNI TOURS, antes de la negociación se limita a dar la información relacionada con los establecimientos hoteleros seleccionados para negociar y los nombres representantes de los mismos, la entrega de la planificación elaborada por la Gerente, así como el acuerdo que se realiza con la contraparte referente a la cita para la negociación. Cabe destacar que, durante la negociación, la conversación entre el representante de la agencia de viajes y los representantes de los establecimientos, se basa en las bondades del servicios a negociar, se escuchan las propuestas de precios que ofrecen los representantes y las formas de pago, de considerarse convenientes se cierra la negociación y se procede a llamar a la Gerente General para notificarle el cierre de la negociación. En caso contrario, es decir de no cerrarse la negociación, por no estar de acuerdo con lo manifestado por ambas partes, se procede a llamar a la Gerente General para intervenga y trate de alcanzar un precio y forma de pago convenientes para ambas partes. Una vez que se cierra la negociación, quien mantiene contacto con los representantes de los establecimientos es la Gerente General.
- La prevención en la agencia OVNI TOURS, no es tomada en cuenta como se debería, ya que la investigación previa que debe hacerse no se realiza , porque no se considera necesaria, por otra parte, en

ocasiones se enfrentan los problemas que se puedan presentar de manera personal.

3.2 Análisis de los Pasos Aplicados en la Negociación por la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A, bajo el enfoque de Valls.

De acuerdo a observación directa participante, y tomando en cuenta que el proceso de negociación (Valls 2001), contemplan tres etapas: a saber: Preparación (Estratégica, objetiva y Subjetiva), negociación (apertura, sondeo, negociación y acuerdo) y post-negociación (Tácticas de presión, cumplimiento, y estado de la relación), se verificó, que en la negociación que aplica la agencia de viajes OVNI TOURS C:A, con los prestadores de servicios, sobre todo con los hoteleros, son las siguientes:

En la etapa de preparación: de esta etapa depende en gran medida los buenos resultados de las negociaciones, sin embargo, en el caso que nos compete esta no es tomada en cuenta como se debería, lo que se evidencia en las siguientes situaciones:

- A la hora de llevar a cabo este proceso no se elabora un plan contentivo con los objetivos a alcanzar
- No se procura conocer el perfil del negociador del establecimiento de hospedaje, los antecedentes del mismo
- No se busca verificar si los servicios que ofrecen son los que realmente brindan.

Etapas de Negociación: Al igual que en la etapa anterior, a esta no se le dedica el tiempo oportuno para manejar adecuadamente la negociación, ya que

- Otra falla que presenta este proceso es la llegada tarde a las reuniones pautadas con los representantes de los establecimientos.
- Tampoco se plantea el mínimo ni máximo del precio a convenir, por lo que hay que hacer otras reuniones.
- No se contratan servicios no diferenciados, es decir, en el caso de los hospedajes de la misma categoría entre las que el cliente pueda escoger.
- Se desconoce la situación del proveedor, su situación financiera, el nivel de ocupación que tiene normalmente y su situación competitiva.
- No se investiga con la finalidad de adquirir información oportuna para usarla a favor de obtener mejores resultados en la negociación.

Etapas de Post-negociación: La finalidad de toda negociación es llegar a un acuerdo que se cumpla, sin embargo hay ocasiones en que el proceso que realiza el representante de la agencia en estudio, no se le da la debida importancia, por lo que:

- Los contratos no se llevan a cabo inmediatamente.

- No realizan compras en grandes volúmenes, lo que produce la falta de interés por parte del proveedor y disminuye la confianza en la agencia.
- Algunas de las negociaciones no llegan a realizarse

CAPÍTULO IV: REGLAS BÁSICAS DE LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN RECOMENDADOS POR LAS TEORÍAS ACEPTADAS

4.1 Reglas de Negociación

Hay que tener presente que en una negociación, el precio no es, el único factor objeto, ya que deben establecerse acuerdos sobre el producto, la distribución del mismo, las formas y condiciones de pagos, por lo que es necesario, antes del encuentro para la negociación, definir los objetivos de lo que se pretende alcanzar, este paso permite el establecimiento de los precios máximos y mínimos de compra y venta; otro factor a considerar es la posición negociadora de las partes, las cuales, están determinadas por: el poder, la información, el tiempo y los argumentos. A continuación se reflejarán las reglas de negociación establecidas por autores como Acerenza (1989), Roger Fisher y William Ury (1981), Homs, R. (2003).

4.1.1 Según Acerenza.

A la hora de realizar la negociación hay que tener presente que los factores antes mencionados influyen directamente en la misma, por ejemplo:

El poder: Se refiere a la fuerza relativa entre las partes para lograr un acuerdo más favorable a sus intereses. Cuanto mayor sea el conocimiento que tenga el agente de viajes respecto a su poder de negociación, mayores oportunidades tendrá de obtener mejores condiciones en la compra, si desconoce su verdadero poder de negociación, se incrementan las

oportunidades de una compra desfavorable a sus intereses disminuyendo las posibilidades de obtener mayores descuentos o niveles más altos en las comisiones. Existen dos condiciones que pueden brindarle al agente de viajes un mayor o menor poder de negociación frente a sus proveedores, especialmente frente a los hoteleros, cuyos servicios constituyen un elemento fundamental en la programación y el desarrollo de la línea de productos de la agencia, a saber:

- Los antecedentes de cada una de las partes negociadoras, cuanto mayor sea la reputación y el prestigio de la agencia en el medio, más favorable será su posición en el momento de la negociación con sus proveedores, en virtud que, sus antecedentes comerciales avalan su capacidad y seriedad en el manejo de los negocios. Por el contrario, en la medida en que la agencia vaya perdiendo prestigio y reputación en el medio, su poder de negociación se irá viendo afectado, de igual forma la reputación del negociador debe ser buena ya que la misma puede ser perjudicial para la agencia.
- La importancia de las compras para el proveedor, especialmente para los hoteleros, es el volumen de las compras, así como la frecuencia y los períodos del año en que tienen lugar. El poder del negociador puede aumentar aún más si se tienen presente ciertos factores como:
b1- Compras en grandes volúmenes: toda compra en gran volumen reviste una gran importancia para cualquier proveedor aún más si es un hotel, esta situación incrementa el interés del vendedor lo que le brinda a la agencia de viajes un mayor poder de negociación, colocándola en una situación ventajosa con respecto a otras agencias.

b2- Contratación de servicios no diferenciado: Cuando una agencia contrata servicios de alojamiento no diferenciados, dentro de una misma categoría de hotel, sus ventajas igualmente aumentan, ya que a mayor números de hoteles contratados de la misma categoría, mayor será las alternativas a brindar a sus clientes.

B3- Conocimiento de la situación del proveedor: El conocimiento que tenga el comprador de la situación por la que esté atravesando el proveedor y las condiciones en las cuales se establecerá las negociaciones. Esta situación, ofrece al comprador la ventaja de presionar, por ello si se sabe cual es la situación financiera, el porcentaje de ocupación del alojamiento y su situación competitiva su poder será mayor.

Información: La información disponible, relacionada con aspecto concretos de lo que se negociará, es vital para poder saber: el momento oportuno para llevar a cabo la negociación, y hasta donde se puede llegar con las exigencias. Tanto en lo que se refiere al campo económico como en el del servicio. Los requisitos en materia de información en un proceso de negociación comercial tienen distintas características; entre ellas: los intereses tanto del comprador como del vendedor.

Tiempo: Está referido al período de que disponen las partes para llegar a un acuerdo sobre el asunto objeto de negociación, por eso cuanto mayor sea el tiempo disponible mayor será el margen de maniobra en la negociación, en el caso de los servicios hoteleros, estos poseen una oferta rígida y no transferible en el tiempo.

Argumentos: Los razonamientos que se emplean para demostrar una proposición y de los cuales se deduce una conclusión, estos constituyen un instrumento básico para destruir las objeciones del oponente, y se desarrollan a partir de análisis de las características, las ventajas y los beneficios que pueden representar el producto o la oferta presentada.

4.1.2 Según R. Homs.

Para Ricardo Homs las negociaciones del tipo que sea son un proceso en el cual se deben seguir una serie de pasos a saber:

Estudio del entorno competitivo:

- En la actualidad, la tecnología y la sistematización ha estandarizado tanto Productos como servicios; por ello, el proceso de compra ha dejado de ser por completo racional y se ha tornado en algo básicamente subjetivo.
- Actualmente el entorno empresarial se encuentra controlado por quienes compran, y no por los fabricantes o proveedores.
- La calidad no constituye una ventaja competitiva, es más bien un requisito básico para competir.
- La percepción que el comprador tiene acerca de las ventajas competitivas de lo que se ofrece y el significado que estas tienen.

El precio:

- Cuando dos o más productos se parecen, lo que hace la diferencia es el precio, y quien tiene ventajas es el comprador en este caso el agente viajero.
- Por el contrario si el servicio o producto es único el precio lo controla el proveedor.
- Negociar con base en el precio propicia la competencia irracional que se deriva del orgullo más que de una idea clara de hacer negocios.
- El precio es un punto de referencia que se encuentra relacionado con las expectativas que el cliente posee del servicio.
- Supone la idea de calidad del producto o servicio. Si aparenta ser de calidad y el precio es exageradamente bajo, generará desconfianza respecto a su calidad y eficiencia. Cuando el precio es desproporcionadamente alto con relación al valor que le otorga el cliente, éste se sentirá engañado o, incluso, defraudado.
- El lugar ideal del precio se halla por encima de la banda de referencia. A todos los productos y los servicios les asignamos un techo y un piso como valor de referencia. Con el tiempo el precio se olvida, pero perdura la percepción de la calidad del servicio o producto.
- Lo que el cliente nunca perdona es pagar cara por algo que no lo vale.

Psicología del cliente:

- Los negocios no se hacen entre empresas, sino entre las personas que las representan.
- Los representantes de las empresas, a fin de cuentas, son seres emocionales que imprimen su propia subjetividad a sus funciones corporativas.
- Para hacer empatía con nuestro interlocutor resulta fundamental entender que existen tres formas de interrelacionarnos con quienes nos rodean y de percibir el entorno, a saber: en forma visual, en forma auditiva y de percibir la realidad que, además, involucra a los otros sentidos. Todas las personas poseemos cada una de estas capacidades, aunque no en el mismo grado.
- Hay que tomar en cuenta el tipo de persona que es el interlocutor, es decir, si es auditiva, kinestésica o visual, ya que esto le permite planificar la negociación y saber que apoyo material se puede implementar.

Hábitos y estilos de compras:

- El proveedor siempre buscará ventajas para su empresa.
- Además buscará en todo momento un beneficio para su empresa o para él, o para ambos, en términos de valor agregado.

- Las ventajas para empresa cubrirán los requerimientos éticos de su conciencia profesional, pero los beneficios personales que él perciba serán los auténticos motivadores inconscientes de la compra.
- Nunca hay que dejar sentir que estamos presionados por cerrar la venta, porque en ese caso, el cliente tomará el control de la negociación e impondrá sus condiciones.
- La apariencia y el nivel profesional del vendedor es el primer indicio que tiene el cliente con respecto al nivel de la empresa; por ello, el impacto debe ser óptimo.
- Las decisiones son tomadas de modo subjetivo – emocional o visceral-, pero siempre están apoyadas por razonamientos objetivos que justificarán de modo lógico su proceder.
- La asesoría es un importante instrumento de venta, siempre y cuando se sepa ofrecer valor mediante ella.
- Los conocimientos hay que administrarlos. Nunca hay que dar respuestas inmediatas a las dudas, porque entonces ésta pierde valor. Hay que generar la expectativa de que se evaluará y razonará lo que enfrenta el cliente de modo profesional, aunque, estando frente a él, ya se conozca la respuesta.

Tipología del vendedor

- Entre más alto sea el nivel jerárquico del ejecutivo cliente (proveedor), este será más flexible y estará más abierto a entender los beneficios indirectos, el valor agregado y los beneficios intangibles, el valor agregado y los beneficios indirectos de lo que se le ofrezca. Esta característica permite cerrar las negociaciones con resultados concretos.
- Si negocia sobre la base del afecto, el agente viajero tiene la ventaja.
- El agente viajero debe cuidarse si el proveedor sobrevende los beneficios de sus servicios y promete más de lo que pueda dar, por ello es necesario verificar el servicio ofrecido.
- Si no sabe cerrar la venta es mejor no adelantarse hasta verificar las reales condiciones de la venta.
- Si el vendedor (proveedor) es organizado y objetivo, sabrá que se debe hacer y cual es el momento oportuno.

Seguimiento de las leyes de percepción

- La primera impresión es en verdad importante, y modificarla es realmente difícil.
- La mayoría de las personas tiende a percibir lo que se dice a partir de lo que conoce.

- Por lo general, el comprador siempre pone atención sólo a lo que le conviene, por ello minimiza y olvida lo que no está a su favor.
- Es necesario ser reiterativo en lo que es fundamental, entre ello las condiciones de venta, las ventajas competitivas y lo que beneficie a la agencia de viajes.

Psicología de las ventas de servicios

- El cierre de venta tiene temporalidad; si este se excede, se malogra por lo que se debe cotizar urgente.
- Se debe evitar soltar información estratégica antes de que se formalice la compra del servicio, ya que después no hay más nada que ofrecer.
- Si el estándar de servicio es muy alto se debe verificar antes de cerrar la negociación.
- Siempre se debe decir la verdad, aunque esto represente un problema. Los problemas con tiempo se olvidan, pero las mentiras generan una desconfianza que perdurará por siempre.
- Ofrecer asesoría al cliente siempre representa un alto valor agregado.

4.1.3 Otras Reglas de Negociación

4.1.3.1 Otros autores como Roger Fisher y William Ury concuerdan con los antes citados en aspectos como:

La Percepción: comprende la forma de pensar de la otra parte no es simplemente una actividad útil para resolver el problema, en ella se debe tener presente las siguientes situaciones:

- No deduzca las intenciones de la contraparte de sus temores.
- No los culpe a ellos por sus problemas, ya que culpar es un estado en el cual se cae fácilmente, sobre todo cuando siente que la otra parte es de hecho responsable. Bajo ataque, la otra parte se pondrá a la defensiva y va a resistir cualquier cosa que se le diga.
- Exponga las percepciones de cada parte. Una forma de tratar las diferencias en las percepciones es hacerlas explícitas y exponerlas con la otra parte. Las discusiones pueden facilitar el entendimiento que ellos necesitan para tomar lo que usted les diga con seriedad y viceversa.
- Busque oportunidades para actuar inconsistentemente con las expectativas de los proveedores.
- Déle reconocimiento en el resultado asegurándose que participen en el proceso

La Emoción. Indiscutiblemente en una negociación, los sentimientos pueden ser más importantes que lo que se diga. Por lo que se debe:

- Primero reconozca y entienda las emociones, suyas y la de los demás.
- Haga las emociones explícitas y reconózcalas como legítimas.
- Permita que la otra parte deje escapar la tensión.
- No reaccione ante explosiones emocionales
- Utilice gestos simbólicos

La Comunicación. La negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión conjunta, no es fácil aún entre personas que tienen amplios antecedentes de valores y experiencias compartidos. Para tener una comunicación eficiente se debe:

- Escuche activamente y reconozca lo que se está diciendo, la necesidad de escuchar es obvia, pero aun así es difícil escuchar bien.
- Hable para ser entendido. Es fácil olvidar algunas veces que la negociación no es un debate ni un juicio.
- Hable sobre usted (la empresa) no sobre ellos.
- Hable con un propósito, hay que saber lo que se quiere comunicar y para que propósito va a servir esta información.

La Prevención. En toda negociación se debe establecer una relación personal y organizacional con la otra parte, de tal forma que se protejan las gentes de ambos lados contra los golpes de la negociación. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

- Construya una buena relación de trabajo; en esa investigación previa que debe realizar el departamento de negociación es tratar de conocer a la otra parte personalmente, ya que esto ayuda mucho en el proceso.
- Enfrentese al problema no a la agente, no vea a la contraparte como adversario en una confrontación, véalo como un socio con acuerdos ventajoso para cada uno.

4.1.3.2 Complementando lo expresado por los autores antes señalados, Antonio Valls, aunque siguiendo las directrices de Urich y Fisher, señala que, en el proceso de negociación se pueden identificar tres etapas señaladas en el capítulo anterior, cada una de las cuales comprenden una serie de elementos que se deben tener presentes para obtener resultados óptimos a la hora de negociar, a saber son:

Etapas de Preparación

Etapas de Negociación y

Etapas de Post-negociación

En la primera etapa, la cual busca preparar adecuadamente al negociador, se debe tener presente, Lo siguiente:

La habilidad de escuchar. La cual, puede definirse (Valls, 2001) como un estado en que se perciben las palabras y lo que estas no expresan, en que se captan lo que se dice y la realidad profunda de la otra persona.

Crearse una posición de fuerza para negociar. El poder se tiene o no se tiene, en función de la capacidad de cada uno de persuadir a la otra parte, o de abandonar la negociación sin más explicaciones. Para ello deben crear las posiciones de fuerza, generando una buena percepción y diseñando alternativas.

Preparar la negociación competitiva. Se logra con la obtención del máximo de información posible respecto al oponente, ya que, esta tiene una influencia definitiva en el resultado. Los elementos de los cuales se requiere información son las presiones del tiempo o plazos de negociaciones que tiene que asumir cada negociador, así como su nivel de aspiraciones y la planificación de las concesiones.

Prepara la negociación cooperativa. Esta negociación requiere trabajar a fondo con seis ámbitos cruciales, los cuales son: mis intereses (aquello que me importa de verdad), sus intereses (lo que pienso que al otro le importa de verdad), opciones (posible acuerdos a alcanzar), legitimidad (criterios externos que pueden persuadirnos a ambos de la justicia de un determinado acuerdo), alternativa (la mejor opción o alternativa para alcanzar la meta) y compromiso (sobre la base de alguna de las opciones pre-estudiadas).

Aspectos necesarios a prever en una negociación. Es conveniente preparar hasta los más mínimos detalles incluso aquellos que nuestros

oponentes pasaran por alto, pero que pueden resultar decisivos. Como por ejemplo: Como negociar, donde, elegir o no compañeros de viajes y utilizar o no mediadores.

La preparación personal para la negociación. En este proceso la preparación personal es crucial. Pedir demasiado de uno mismo sin la preparación adecuada será origen de frustraciones. Con preparación en cambio, podemos asumir retos. El comportamiento que asuma el negociador determina si es ganador o perdedor en función de sus sentidos y de su proceder. Por lo que se debe gestionar los sentimientos y estados emocionales y procesarlos o razonarlos para que nos proporcionen conductas exitosas. Esto permite hacernos conciente de las aptitudes, actitudes, talentos, estilos de negociación usados, preparación para obtener lo que se quiere.

En la segunda etapa, referida a la Negociación en sí, se pueden distinguir los siguientes elementos:

Negociar por teléfono. Es la negociación rápida, más frecuente, difícil y tentadora, ya que, limita el tiempo de la negociación, puede prestarse para interpretaciones erróneas y malos entendidos. Con la aplicación de este medio se pierde el contacto cara a cara, el cual permite percibir lo que no se dice, perdiéndose así un natural potencial en la negociación.

Gestionar los aspectos físicos del encuentro con su oponente. Este momento es de suma importancia en el proceso de negociación, debido a que puede condicionar el resultado; y/o ganar la confianza desde el principio es más necesario cuando se inicia una relación, porque estos inicios marcan

el color y la textura de las etapas posteriores de la negociación. En este elemento se pueden diferenciar otros como: la manera de entrar a la sala, la forma de recibir al oponente, el lugar donde sentar a la mesa de negociaciones.

Sondear y comunicarse con la otra parte. Permite la localización de oportunidades de negociación y las necesidades relevantes del oponente, es decir la obtención de información respecto a las características del interlocutor.

Negociar según el modelo cooperativo. Para poner en práctica, este modelo se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La actitud de los oponentes no es de confrontación sino de búsqueda constructiva de la solución al problema de manera amigable.
- Hay un interés mutuo en hacer aflorar los más hondos deseos de los participantes, y se crea una dinámica de búsqueda de muchas y novedosas maneras de satisfacerlos.
- Aunque no haya motivos históricos suficientes para entregar la confianza al interlocutor; la actitud es de generosidad y de asumir riesgos, y de erradicar la mezquindad.
- Los argumentos y propuestas se filtran por el matiz de la objetividad y de los principios y se rehuyen las presiones y la visión sesgada.

Negociar a la manera competitiva. En este modelo se establece una lucha entre dos oponentes en la que cada uno quiere obtener la mejor ración, en torno a una única opción. El enfoque es restringido y se negocia sobre hipótesis de la escasez de medios a repartir entre los negociadores.

Analizar las transacciones con su oponente. El buen negociador se prepara para la negociación competitiva en todos los casos, pero trata de conducirse según el modelo cooperativo. De todos modos e indistintamente el modelo que desee aplicar debe estar preparado para lo que se presente, Revisar el MAPAN, establecido, tener claro el margen de negociación o regateo, tomar en cuenta el tiempo estimado para la negociación, debe saber conducirse, así como, captar el tipo de conducta del oponente para en base a eso actuar, saber mantenerse asertivo.

Desbloquear la negociación. Cuando una negociación se estanque hay que saber actuar para sacarla adelante. Para ello se debe:

- Reestructurar la propuesta aportando información adicional.
- Cambiar el enfoque.
- Conseguir que nuestra propuesta sea atractiva
- Cambio de negociador
- Crear una atmósfera más cordial.

Llegar a un acuerdo. Lograr un acuerdo muy satisfactorio es acceder a una realidad distinta con la otra parte. En la fase final de una negociación hay que lograr que la otra parte concentre su atención en la que se discute para así lograr un acuerdo donde todos salgan ganando. Para ello se debe evitar:

- Prolongar o reducir drásticamente las sesiones de negociación.
- Cambiar el ritmo negociador- paradas, retrasos, interrupciones, etc.
- Aporte o desaparición información y sus fuentes,
- Adoptar aptitud exageradamente guerrera,
- Introducción súbita de expertos, especialistas o consultores destacados.
- Declararte incompetente o falta de poder para tomar decisiones.
- Cambios continuos de las personas con las que se negocia.
- Repentina ubicación de las sesiones en locales pésimamente acondicionados.
- Proporcionar una mala acomodación al oponente durante la sesión.

Dar solución a los conflictos interpersonales. Un conflicto no es en sí deplorable, sino la incapacidad de los hombres para utilizarlo

constructivamente. Un proceso eficaz de solución de conflictos contiene una serie de elementos, que relacionados a continuación por su utilidad práctica como lista de referencia:

- Ayuda a ambas partes a determinar los intereses propios y las estimula a comunicárselos mutuamente de manera no confrontacional.
- Alienta en lo posible a los oponentes a mantener entre ellos un tipo de relación personal, por lo menos igual de amigable y sana que si no hubiese surgido entre ellos el conflicto actual.
- Estimula a las partes a buscar y encontrar maneras innovadoras y efectivas de crear valor para beneficio de todos.
- Tramite a las partes una autentica noción de que la solución final al conflicto será justa y equitativa.

Finalmente en la etapa de Post-negociación. Esta etapa permite evaluar el cumplimiento de los acuerdos, por lo que se debe tener presente elementos como:

Tácticas de alta presión después de llegar a un acuerdo. Periten mejorar el acuerdo antes de que llegue a cumplirse, en beneficio de ambas partes, aunque cabe destacar que existen dos maneras de hacerlo una ética y otra cuestionable. Para evitar esta situación se debe tener presente a la hora de cerrar el trato que todo lo acordada quede por escrito. Las situaciones indeseables deben evitarse, ya que la base de toda buena negociación es la confianza.

La relación entre las partes. En el ámbito de las negociaciones se deben preservar las buenas relaciones entre las partes a mediano y largo plazo. Para ello hay que elegir un modelo de negociación adecuado, tener una actitud honrosa que permite ganar la confianza del oponente.

De igual forma estos autores proponen que antes de realizar toda negociación se debe hacer un diagnóstico y prescripciones. Como se puede observar de negociación cuenta con una serie de pasos que permiten verlo como un proceso formal y serio en el que se si se desea tener éxito hay tomarlos en serio. Exige un conjunto de conocimientos y habilidades de parte del negociador para que se pueda obtener los mejores resultados.

4.2 Reglas de Negociación Aplicadas por OVNI TOURS,C.A

Es conveniente señalar que la Agencia de Viajes OVNI TOURS, C.A, como ha sido señalado en el capítulo anterior, no cumple con todos las reglas de negociación señalados por los autores citados, por ello se presentará un cuadro resumen que refleje las reglas que aplican. (Cuadro 1).

Cuadro 1. Reglas de Negociación Aplicados por OVNI TOURS,C.A.

Autores	Reglas	Reglas aplicadas en Ovni Tours, C.A
Acerenza.	<i>El poder:</i>	Debido al poco manejo de información por la falta de
	<i>Información:</i>	investigación, lo que produce en ocasiones que la negociación sea desfavorable para la Agencia de Viajes. No se tiene en cuenta
	<i>Tiempo:</i>	Si es tomado en cuenta, ya que de acuerdo a la negociación se prefiere esperar y consultar para tomar la decisión más acertada y conveniente. Si se toma en cuenta
	<i>Argumentos :</i>	Los argumentos utilizados suelen ser pobres debido a la falta de información y a al poca investigación previa que se realiza. No se tienen presentes.
R. Homs.	<i>Estudio del entorno competitivo:</i>	Las compras que se realizan no se hacen en los volúmenes necesarios ni con la variedad requerida. No se realiza
	<i>El precio:</i>	Aún cuando tienen la ventaja de controlar precios porque los producto siendo de calidad, no son únicos, dejan que las alternativas las presente el proveedor. No se le da la importancia que merece.
	<i>Psicología del cliente:</i>	Dado que el Jefe de Investigaciones y Desarrollo no maneja técnicas específicas de negociación, ni de Psicología, no lo toman en cuenta.
	<i>Hábitos y estilos de compras:</i>	Aun cuando hay poca preparación previa a la negociación, en momentos de dudas se realizan consultas en los momentos de mayor presión. Si lo toman en cuenta
	<i>Tipología del vendedor:</i>	Una de las características más resaltante del jefe de Investigación y Desarrollo de OVNI TOUR, es la desconfianza, la cual puede ser positiva en ocasiones , pero en otras no.

	<i>Seguimiento de las leyes de percepción:</i>	La impuntualidad a la hora realizar las negociaciones o los cambios inesperados de las fechas para la cita son perjudiciales para toda negociación. Por lo que deduce que esta regla no es tenida muy en cuenta
	<i>Psicología de las ventas de servicios:</i>	Los servicios ofrecidos por los proveedores no son verificados. Y como se señaló anteriormente en ocasiones se exceden del tiempo de tomas de decisiones lo lleva a la perdida de oportunidades.
Roger Fisher y William Ury	<i>La Percepción</i>	La impuntualidad a la hora realizar las negociaciones o los cambios inesperados de las fechas para la cita son perjudiciales para toda negociación. Por lo que deduce que esta regla no es tenida muy en cuenta
	<i>La Emoción</i>	Se debe tener mayor cuidado en el manejo de esta técnica, ya que en ocasiones ponerse a la defensiva puede ser y resulta perjudicial. No se tiene cuidado con el manejo de esta regla.
	<i>La Comunicación</i>	En OVNI TOURS,CA, la comunicación es muy básica y esto perjudica la negociación y externamente, es decir, con los proveedores, se pierde mucho tiempo en conversaciones banales.
	<i>La Prevención</i>	Debido a que la investigación previa respecto a los representantes de los proveedores es casi nula y no se estrechan lazos reales desde el inicio, esta regla no se toma en cuenta.

Autores	Reglas	Reglas aplicadas en Ovni Tours, C.A
Valls	<p>Etapa de Preparación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * <i>La habilidad de escuchar</i> * <i>Crearse una posición de fuerza para negociar</i> * <i>Preparar la negociación competitiva</i> * <i>Aspectos necesarios a prever en una negociación</i> * <i>La preparación personal para la negociación</i> 	<p>Esta etapa es poca desarrollada, ya que la falta de información no permite que crear una posición de fuerza para negociar. No se cuenta con un plan real de negociación a pesar que la Gerente General marca pautas para el desarrollo de las mismas. De igual, forma no hay una preparación previa a la negociación</p>
	<p>Etapa de Negociación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * <i>Negociar por teléfono</i> * <i>Gestionar los aspectos físicos del encuentro con su oponente</i> * <i>Sondear y comunicarse con la otra parte</i> * <i>Negociar según el modelo cooperativo</i> * <i>Analizar las transacciones con su oponente</i> * <i>Desbloquear la negociación</i> * <i>Llegar a un acuerdo</i> * <i>Dar solución a los conflictos interpersonales</i> 	<p>Esta etapa se desarrolla con previa ayuda de la Gerente General, se negocia los aspectos físicos del encuentro con el oponente, se realiza un breve sondeo y una breve comunicación con la contraparte, las transacciones se analizan con el oponente, en caso de ser necesario se llama a la gerente para que desbloquee la negociación, se llegan a acuerdo, aunque en ocasiones desventajosos para la agencia</p>
	<p>Etapa de Post-negociación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * <i>Tácticas de alta presión después de llegar a un acuerdo</i> * <i>La relación entre las partes</i> 	<p>En esta etapa, no ponen en práctica las tácticas de alta presión y en cuanto a la relación entre las partes se mantienen pero a través de la Gerente general.</p>

Como se describió anteriormente, el no cumplimiento de las reglas en una primera etapa no permiten alcanzar éxito seguro en la negociación, ya que quedará a expensas de negociadores más preparados y de seguro, ellos conseguirán lo que desean, ya que, (valls, 2001), empezar una negociación con datos incompletos para no dejar pasar una oportunidad única , no suele rendir frutos.

Por otro lado, si no hay preparación, desde el inicio, las etapas restantes, no tendrán una base fuerte donde sostenerse, como se ha podido observar en la descripción del proceso.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN APLICADO EN LA AGENCIA DE VIAJES

5.1 Análisis del Proceso de Negociación de la Agencia de Viajes OVNI TOURS, C.A.

Las agencias de viajes como intermediarias entre proveedores de servicios (transporte, hospedaje, alimentación, entre otros) y consumidores, asumen la responsabilidad de aceptar los servicios contratados y el pago del mismo. En el caso específico de las agencias mayorista, como OVNI TOURS, C.A, cuya organización es amplia y especializada, brindan su servicio previa contratación de derechos a usufructuar un número determinado de espacios en establecimientos hoteleros, empresas de transportes, elabora paquetes de viajes y otros servicios complementarios. Por el volumen de sus operaciones, los proveedores de servicios les conceden tarifas diferenciales a las normales, lo cual, les permite ofrecer en el mercado un producto integrado con base en servicios individuales.

Todo proceso de negociación debe llevar consigo una clara posición de lo que se desea alcanzar, ya que este momento permite sustentar la línea de productos que va a ofrecer la agencia, por lo que se hace necesario que el encargado de llevarla a cabo conozca la mecánica de la negociación y contratación de los servicios que desean incorporar a su línea de productos, además, deberá estar conciente de sus puntos fuertes y débiles, así como la manera en que debe enfrentar este proceso. En la agencia de viajes OVNI TOURS, C.A, el encargado de realizar la negociación es el Jefe de la Unidad de Investigación y Desarrollo, por lo que debe contar con el siguiente perfil de acuerdo con Acerenza (1990:63):

Debe contar con una formación de nivel técnico-profesional o universitario que le asegure como mínimo los siguientes conocimientos indispensables para el ejercicio de su actividad:

1.1 Conocimientos básicos

- Amplia cultura general.
- Sólidos conocimientos en turismo (campo en el cual desarrollará su principal actividad profesional)
- Conocimientos en administración y práctica comercial.
- Conocimientos de matemáticas, informática y computación.
- Idioma inglés.

1.2 conocimientos específicos

- a) En el campo del marketing
 - Sólidos conocimientos en marketing turístico.
 - Sólidos conocimientos en investigación de mercados.

- Dominio de los métodos, políticas y estrategias de fijación de precios en turismo
 - Buenos conocimientos de publicidad y promoción de ventas.
- b) En el campo de la planificación y desarrollo del producto
- Dominio en el diseño, programación y desarrollo de programas de viajes en todas sus formas (paquetes circuitos, excursiones y tours locales, viajes a forfait).
 - Dominio de los medios de transportación...
 - Conocimientos de las normas legales aplicables...
 - Dominio de las técnicas de negociación y contratación de servicios a terceros.

1.3 Características psicológicas

- Espíritu prospectivo
- Creatividad
- Sentido de los negocios y la rentabilidad

- Aptitud para la negociación
- Rapidez en la toma de decisiones
- Emotividad madura
- Reservado y honesto.

Como se puede observar, el proceso de negociación debe ser realizado por un profesional en el área, debido a que, en este proceso, están implicadas dos partes, las cuales buscan obtener resultados favorables a sus intereses, tratando siempre de evitar el rompimiento de las relaciones y manteniendo el principio básico de toda negociación, es decir, la comunicación.

Como se mencionó en su oportunidad, la agencia de viajes OVNI TOURS C.A, cuenta en su estructura organizativa con el Departamento de Investigaciones y Desarrollo que es el encargado de manejar las negociaciones, pero cabe destacar que, el proceso utilizado para llevar a cabo ésta no es el más adecuado, esta afirmación queda confirmada con la siguiente situación:

De acuerdo con lo señalado por el autor antes citado el encargado del departamento o unidad de negociaciones debe contar con un perfil específico, sin embargo en la agencia de viajes OVNI TOUR, esto no sucede, lo que ha llevado a que el proceso de negociación no se esté realizando debidamente, sino que este ocurre de manera improvisada.

Tomando en cuenta que la mecánica de un proceso de negociación bien aplicado está compuesta por dos partes, una que actúa como vendedora, y otra como compradora, las cuales procuran alcanzar un acuerdo donde ambas partes se beneficien y donde cada una de estas debe tener preestablecido los objetivos y metas a alcanzar en la negociación, cabe destacar que en el caso de estudio el proceso de negociación aplicado por el responsable del Departamento de Negociación de la agencia de viajes OVNI TOURS, no preestablece (Ury y Fisher, 1996) Una Mejor Alternativa a un Posible Acuerdo Negociado (MAPAN), al momento de acordar la forma de negociación del servicio, el tiempo para cerrar la negociación y el precio de los servicios negociados. De igual modo, no se busca información suficiente de los establecimientos con los que se desea negociar. Lo que lleva a pensar que la negociación que aplican es la improvisación y por posiciones, lo que (valls, 2001) denota falta de preparación e investigación para confrontar al oponente en este proceso.

En cuanto a la forma de los servicios en el caso del alojamiento no se busca obtener un grupo de habitaciones que se tengan disponibles durante períodos específicos; no se establecen márgenes de maniobras en cuanto al tiempo ni al precio. En lo que al tiempo se refiere no se ejerce la presión oportuna en cuanto a la toma de decisiones del prestador del servicios o en caso contrario se extiende excesivamente la respuesta que se debe entregar al proveedor.

En cuanto al precio, no se establecen el máximo y mínimo de los precios de compra, lo que no permite que se cierren las negociaciones con precios óptimos siendo estos superiores a los que deberían quedar como definitivos; por otro lado, no se definen los objetivos a alcanzar en la negociación; se toma demasiada confianza con el representante del

hospedaje con quien se negocia; se asiste a la negociación sin establecer las ventajas o desventajas que se tienen sobre hospedaje a negociar y después de estos no se busca verificar si los servicios que dice tener el hotel son ciertos.

Para presentar las fallas que posee el proceso de negociación la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A, se ha aplicado una matriz DOFA, a través de la cual se logra descomponer el proceso de negociación aplicado en la agencia de viajes para estudiar en forma intensiva cada uno de los elementos que lo componen y la relación entre ellos, a fin de comprender la naturaleza del proceso. Lo que se logra identificando las debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas de la Agencia de Viajes en estudio.

De acuerdo a datos obtenidos a través de las técnicas de recolección aplicadas se obtuvo información acerca del funcionamiento del departamento de Investigaciones y Desarrollo, así como los procedimientos de negociación de la teoría revisada, (Acerenza 1989, Roger Fisher y William Ury 1981, Homs, R. 2003), lo que ha permitido identificar los factores internos y externos que afectan el proceso de negociación en la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A.

5.2 Factores Internos y Externos que afectan el proceso de negociación en la Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A

5.2.1 Factores Internos.

Entre los factores internos que pueden afectar positiva o negativamente a una empresa en este caso una Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A, se encuentran: la administración de los bienes, debido a que

de ella depende la eficacia del manejo de los recursos con que cuenta la agencia; la capacitación del personal, ya que si el personal encargado de prestar servicio carece de ella se dificulta la relación con los proveedores; políticas internas de control, las cuales son recomendadas para optimizar la operatividad de la empresa; el ambiente laboral, permite estimular o desmotivar a los empleados; la información interna, todos los empleados de una empresa deben manejar ciertos datos con la finalidad de que sus tareas estén acordes a las metas planteadas en la empresa; investigación del mercado, la cual es indispensable para saber quienes son los clientes actuales y futuros; investigación de proveedores y volúmenes de ventas. Cabe destacar que la agencia de viajes cuenta con un departamento de Investigación y desarrollo el cual se encarga de la planificación, programación y realización de todas las investigaciones necesarias para el desarrollo de los programas de viajes elaborados por la agencia, presupuestos y fijación de precios, negociación y contratación de los servicios brindados por terceros en la programación de la agencia. Este departamento presenta inconvenientes en el manejo de los factores antes mencionados, lo que ha estado produciendo inconvenientes en el proceso de negociación y en el desempeño de sus funciones:

- No se cuenta con lineamientos de negociación que le permitan al encargado del departamento tener una guía de cómo se realiza el proceso de negociación.
- El departamento de negociaciones no cuenta con la descripción del perfil de los puestos.

- No tienen un registro de los clientes con los que realizan sus negociaciones.
- No planifican los encuentros de negociación con las empresas prestadoras de servicios.
- El trabajo de investigación previa que se debe realizar para conocer a los clientes (dueños, encargados o responsable de los establecimientos de alojamiento) no se realiza.
- Las entrevistas y/o reuniones se realizan de manera informal.
- No se verifican los servicios de alojamiento contratados.
- No se procura capacitar al personal de este departamento. Situación que resulta grave para cualquier empresa si se toma en cuenta que el éxito de la empresa moderna es su personal capacitado para ejercer sus funciones.
- No hay un control de parte de los directivos a las funciones que se realizan en el departamento.
- No se establecen de manera previa precios máximos y mínimos para las compras.
- Se corre el riesgo de perder la credibilidad de los clientes, dada la informalidad de los procesos de negociación.

- Existen fallas en la administración y manejo de las finanzas en las operaciones relacionadas con el proceso de negociación, ya que en ocasiones no se logran cerrar las compras de servicios sobre todo los de alojamiento por lo que hay que repetirlas.
- No son variados ni suficientes los servicios comprados a las empresas proveedoras para obtener un buen aprovisionamiento y lograr economías de compras.
- La empresa necesita de una política de controles y para ello requiere de Estadísticas, de Contabilidad y de una realimentación constante de información sobre sus funciones internas y de lo que estaría pasando en su ambiente.
- En cuanto al factor ambiente, se debe tener presente que es sumamente importante mantener oportunamente informada a la empresa turística sobre los cambios que ocurren en el contexto que le pertenece e informar igualmente a su clientela y proveedores acerca de sus actividades recientes. Para ello se debe realizar investigaciones relacionadas con la localización de la empresa turística, ya que en la medida en que su ubicación sea cercana a sus mercados estratégicos y a su proveedores de servicios en espacios geográficos especiales, en esa misma medida la empresa puede captar una buena clientela a menores costos y generar volúmenes de ventas convenientes; además, si sus socios están en los mismos lugares para realizar el mercadeo de sus paquetes, ello asegura su venta oportuna.

- Para lograr el correcto funcionamiento del departamento y alcanzar los objetivos de la empresa también se debe indagar en lo que a la organización de la empresa se refiere para dirigir y controlar sus operaciones, buscando o no un equilibrio y la cooperación de todos los empleados y actores involucrados.

5.2.2 Factores Externos.

La Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A, al igual que cualquier otra empresa a nivel nacional o mundial se ve afectada por la situación política y macroeconómica imperante, así como por otros factores. Entre estos se tienen:

- Las fuerzas competitivas de empresas iguales o similares existentes en el mercado.
- El desarrollo tecnológico, no cabe duda que hoy día las agencias de viajes tienen un fuerte competidor en uso de la internet por lo que deben estar al día en el uso de la misma, colocando páginas web que les permita ofrecer sus paquetes y demás servicios y pueda generar buenos negocios..
- Políticas y dirección, en base a la clase de actividad y su esfera de actuación es decir. si la empresa a definido o no satisfactoriamente la clase de actividad que desea realizar, el alcance y el objetivo básico; ya que la agencia tiene su misión y visión todos sus departamentos y personal deben trabajar en pro de alcanzarlos, para ello, lógicamente se

tiene que contar con objetivos operativos y lineamientos que guíen el desarrollo de sus funciones.

- El elemento político referido al marco legal para el fomento o la restricción de las operaciones empresariales.
- El elemento económico tiene que ver, al menos, con 4 componentes, como son: el mercado, las posibilidades de financiamiento, las tasas impositivas y las actitudes de la sociedad hacia el fomento del turismo.
- Finalmente el elemento *social*, tiene como componente las habilidades y adiestramientos necesarios para cumplir la misión y las metas, así como las relaciones humanas. Otro componente se refiere a las razones para decidir sus actividades, pues esto puede surgir: bien sea porque los propietarios han tenido una experiencia previa, porque el lugar de ubicación indica que esa debe ser la tradición de sus actividades; o bien, porque hay ventajas para vender, abastecerse de recursos y del financiamiento.
- Otro componente, se refiere a la política de los recursos a utilizar y a los objetivos relacionados con los servicios a su clientela; la manera de añadir valor y aumentar los ingresos, tomando en consideración a los propietarios, los trabajadores y la comunidad.

Estos factores son los que de una u otra forma han estado afectando el proceso de negociación en la agencia de viajes OVNI TOURS C.A, y el identificarlos permite aportar soluciones por ello esta situación se ha sido analizada a través del uso de una matriz DOFA y la aplicación de una matriz

de impacto. Cuadro 1 y 2 respectivamente. Este análisis ha permitido obtener unos resultados. Cuadro 3.

5.3 Análisis DOFA.

Cuadro 2. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda potencial • Los avances tecnológicos • Devaluación de la moneda • Marco legal vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Avance tecnológico • Exigencias del mercado • Control cambiario • Diversidad de los servicios ofrecidos por la competencia.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad de los servicios • Años de funcionamiento. • Tipo de agencia de viajes mayorista • Paquetes elaborados por ellos mismos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de lineamientos de negociación • Poca variedad en los servicios ofrecidos. • Falta de supervisión al departamento de investigación y desarrollo. • Capacitación del personal que labora en el departamento de investigaciones y desarrollo. • El jefe del departamento no cuenta con el perfil requerido para el cargo. • La no planificación de las negociaciones. <p>La falta de una base de datos donde se registren los servicios de alojamiento, transportes y otros.</p>

5.4 Matriz de Impacto

Cuadro 3. Matriz de Impacto

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Publicidad de los servicios		X		Demanda potencial	X		
Años de funcionamiento.	X			Los avances tecnológicos	X		
Tipo de agencia de viajes mayorista.	X			Devaluación de la moneda	X		
Paquetes elaborados por ellos mismos	X			Marco legal vigente.	X		
DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Inexistencia de lineamientos de negociación	X			Competencia		X	
Poca variedad en los servicios ofrecidos.	X			Avance tecnológico	X	X	
Falta de supervisión al departamento de investigación y desarrollo.		X		Exigencias del mercado		X	
Capacitación del personal que labora en el departamento de investigaciones y desarrollo.	X			Control cambiario	X		
El jefe del departamento no cuenta con el perfil requerido para el cargo.	X			Diversidad de los servicios ofrecidos por la competencia.			
La no planificación de las negociaciones.			X				
La falta de una base de datos donde se registren los servicios de alojamiento, transportes y otros			X				

5.5 Resultados de la Matriz DOFA.

Cuadro 4. Resultado Matriz DOFA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1) Demanda potencial 2) Los avances tecnológicos 3) Devaluación de la moneda 4) Marco legal vigente.	1) Exigencias del Mercado 2) Diversidad de los servicios ofrecidos por la competencia
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1) Años de funcionamiento 2) Tipo de agencia de viajes mayorista 3) Paquetes elaborados por ellos mismos		1) Sincerar estrategias de negociación para captar mayor clientela entre proveedores de alojamiento. 2) Aprovechar que siendo una agencia mayorista pudiese vender sus paquetes y contactar proveedores de alojamiento por internet. 3) Elaborar paquetes dirigidos al turismo nacional 4) Prestar servicios de calidad y buscar proveedores que le permitan brindarlo.	1) Tomar en cuenta los requisitos del los clientes para negociar esos servicios con los proveedores. 2) Programar junto con los proveedores servicios a menor precio en temporadas bajas.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1) Inexistencia de lineamientos de negociación</p> <p>2) Poca variedad en los servicios ofrecidos.</p> <p>3) Falta de personal Capacitación del que labora en el departamento de investigaciones y desarrollo.</p> <p>4) El jefe del departamento no cuenta con el perfil requerido para el cargo.</p> <p>5) La no planificación de las negociaciones.</p>	<p>1) Crear lineamientos de negociación para optimizar la contratación de servicios de alojamiento.</p> <p>2) Crear página web par ampliar y optimizar las negociaciones así como los servicios prestados.</p> <p>3) Segmentar el mercado para seleccionar servicios a contratar.</p> <p>4) Brindar capacitación al personal que labora en el departamento de investigaciones y desarrollo.</p> <p>5) Aumentar la variedad de los servicios a prestar</p> <p>6) Planificar las negociaciones.</p> <p>7) Diseñar una base de datos con los proveedores y tipos de servicios.</p>	<p>1) Implementar lineamientos de negociación</p> <p>2) Diversificar y aumentar los servicios ofrecidos a los clientes</p>

CAPÍTULO VI: LINEAMIENTOS DE NEGOCIACIÓN DE SERVICIOS HOTELEROS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO EN LA AGENCIA DE VIAJES OVNI TOUR C.A.

6.1 Lineamientos de Negociación de Servicios Hoteleros

De acuerdo a los resultados arrojados por el análisis DOFA , las estrategias requeridas para optimizar las negociaciones en la Agencia de viajes OVNI TOURS C.A, se tiene:

1. Crear lineamientos de negociación para optimizar la contratación de servicios de alojamiento. De esta manera se tendrá un mayor control del desarrollo y resultados del mismo.
2. Crear página web para ampliar y optimizar las negociaciones así como los servicios prestados. Lo que permitirá a la empresa estar al día en la vanguardia del desarrollo tecnológico a la vez que brinda a sus clientes la facilidad de adquirir sus paquetes por internet, a la vez que le da valor agregado a sus servicios.
3. Segmentar el mercado para seleccionar servicios a contratar. De esta forma a la hora de negociar los servicios requeridos por el cliente se sabe los volúmenes y las variedades de dicho servicio.
4. Brindar capacitación al personal que labora en el departamento de investigaciones y desarrollo. Lo que asegurará el éxito en las negociaciones con los proveedores, especialmente con los de alojamiento.

CAPÍTULO VI: Lineamientos de Negociación de Servicios Hoteleros para Optimizar el Proceso en la Agencia de 72 Viajes OVNI TOUR C.A.

5. Aumentar la variedad de los servicios a prestar, así se contará con una gama más amplia de servicios que ofrecer a los clientes.
6. Planificar las negociaciones. Es la manera de optimizar este proceso para obtener buenos resultados.
7. Diseñar una base de datos con los proveedores y tipos de servicios, que les permita tener control sobre la cantidad y calidad de los servicios que prestan.
8. Implementar lineamientos de negociación
9. Diversificar y aumentar los servicios ofrecidos a los clientes, de esta manera contará con un mayor número de servicios.
10. Sincerar estrategias de negociación para captar mayor clientela entre proveedores de alojamiento.
11. Aprovechar que siendo una agencia mayorista pudiese vender sus paquetes y contactar proveedores de alojamiento por internet.
12. Elaborar paquetes dirigidos al turismo nacional.
13. Prestar servicios de calidad y buscar proveedores que le permitan brindarlo.
14. Tomar en cuenta los requisitos de los clientes para negociar esos servicios con los proveedores.

15. Programar junto con los proveedores servicios a menor precio en temporadas bajas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a las descripciones y análisis realizados en cada capítulo se resumen que el desarrollo del presente informe de investigación es el siguiente:

- La Agencia de Viajes OVNI TOURS C.A, presenta una estructura organizativa caracterizada por ser de tipo vertical, cuenta con 12 empleados entre propietarios, jefes y operadores. Las áreas que permiten el normal desenvolvimiento de la agencia son tres: investigación y desarrollo, Comerciales y Operaciones.
- De acuerdo a las características que se describen en el capítulo 3 todo negociador debe dominar una serie de situaciones, mostrar una actitud y contar con un perfil bien específico, para poder alcanzar los objetivos propuestos en la negociación, este no es el caso del encargado del departamento de investigación y planificación de la agencia de viajes OVNI TOURS C.A. Situación que puede ser subsanada si se corrigen la forma de negociar.
- El tipo y método de negociación implementados son la improvisación, debido a que no se siguen los pasos lógicos de este arte, de acuerdo a lo establecido por Acerenza (1989), Roger Fisher y William Ury (1981), Homs, R. (2003).

- En cuanto a las reglas básicas de los procesos de negociación recomendados por las Acerenza (1989), Roger Fisher y William Ury (1981), Homs, R. (2003).

Se tienen que los más pertinentes a seguir para optimizar las negociaciones con los establecimientos hoteleros son:

1) El poder

a-Los antecedentes de cada una de las partes negociadoras

b-La importancia de las compras para el proveedor

B1- Compras en grandes volúmenes.

B-2 Contratación de servicios no diferenciado.

B-3 Conocimiento de la situación del proveedor.

2) Información.

3) Tiempo.

4) Argumentos.

5) Precio.

6) Psicología del cliente.

- 7) Hábitos y estilos de compras.
- 8) Tipología del vendedor.
- 9) Seguimiento de las leyes de percepción.
- 10) Psicología de las ventas de servicios.
- 11) Percepción
- 12) Emoción
- 13) Comunicación
- 14) Prevención

Como se puede observar la negociación cuenta con una serie de pasos que permiten verlo como un proceso formal y serio en el que se si se desea tener éxito hay que tomarlos en cuenta. Exige un conjunto de conocimientos y habilidades de parte del negociador para que se pueda obtener los mejores resultados.

Recomendaciones

- Preparar al personal del departamento de desarrollo e investigación en el área de negociación, ya que estos deberían manejar los lineamientos de negociación.
- Supervisar las unidades o departamento, así como a su personal, con la finalidad de constatar el éxito en las negociaciones.
- Aplicar lineamientos de negociación en el departamento de desarrollo e investigaciones, así como en la negociación misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza Miguel. (1990). Agencias de Viajes. Edición 19. Editorial trillas, México.
- Balestrini Miriam. (2002). Como Elaborar el Proyecto de Investigación. 6ta edición. Edictorial BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Da Cola. (2001). Factores que intervienen en el proceso de negociación para la materialización de los eventos en el hotel Hilton Margarita & Suite
- De la Torre, P. Óscar. (1980). El Turismo: Fenómeno Social. Editorial Fondo de Cultura Eonómica, México, D.F.
- Fisher, Roger y Ury, William. (1981). El Arte de Negociar sin Ceder. Edictorial CECSA. México.
- Galloway, Dianne. (1994). Mejora Continua de Procesos. “como rediseñar los procesos condigramas de flujo y análisis de tareas”. Editorial Gestión 2000.
- Homs, R. (2003). El Poder de la Negociación en la Venta. Editorial McGrawHill, México.

Mendez, Carlos. (2002). Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra edición. Editorial McGrawHill, Bogota, Colombia.

Tamayo T. Mario. (2000). El Proceso de la Investigación Científica. 3ra edición. Editorial Limusa. México.

OVNI TOURS C.A . (2001) Políticas de Servicio y Procedimiento de Aplicación

Valls, Antonio. (2001). Negocie, Disfrute y Gane. Editorial Amat. Barcelona. España.

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO

Para recolectar datos que permitan dar respuesta a los objetivos: Describir el proceso de negociación aplicado actualmente en la agencia de viaje OVNI TOUR C.A e Identificar la situación actual que presenta la agencia respecto al proceso de negociación para captar cliente.

Guía de Observación

Organismo	
Departamento	
Fecha	
Hora	
Descripción de actividades observadas	
Fases de Observación	
Fase I	
Fase II	
Fase III	

ANEXO 2



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO

Entrevista no Estructurada

Aplicada al actual Jefe de la unidad de planificación y negociación de la agencia de viajes OVNI TOURS CA para recolectar datos que permitan dar respuesta a los objetivos: Describir el proceso de negociación aplicado actualmente en la agencia de viaje OVNI TOUR C.A y Analizar las fallas presentadas en el proceso de negociación aplicado en la agencia de viajes.

¿Cuántos tiempo de experiencia tiene ud en el área de negociación?

¿Cuál es su grado de instrucción?

¿Cuándo lleva a cabo el proceso de negociación se rige ud. por algunos lineamientos en específico?

¿Cuenta ud. en su departamento con una base de datos que le permita tener control sobre los proveedores que le brindan sus servicios?

¿Planifica ud las negociaciones a realizar con antelación?

¿Estipula ud un precio máximo y mínimo antes de la negociación?

ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO

Entrevista no Estructurada

Aplicada a la gerente de la agencia de viajes OVNI TOURS CA para recolectar datos que permitan dar respuesta a los objetivos: Analizar el proceso de negociación aplicado en la agencia de viajes y Elaborar lineamientos de negociación de servicios hoteleros para hacer más efectivo el proceso en la agencia de viajes OVNI TOUR C.A

- 1) ¿Realiza ud. supervisiones continuas al proceso de negociación de desarrolla la unidad de desarrollo e investigación?
- 2) ¿Recibe ud o el directorio informes sobre los planes de negociación que en ese departamento se lleva a cabo?
- 3) ¿Cómo empresa se sienten satisfechos de los resultados obtenidos en el proceso de negociación?
- 4) ¿Qué aspectos toman en consideración a la hora de contratar personal que se responsabilice por un cargo tan exigente como el de supervisor de desarrollo e investigación?

Nombre de archivo: FREDDY
Directorio: C:\Documents and Settings\UDO\Mis documentos\Tesis Juan Carlos
Plantilla: C:\Documents and Settings\UDO\Datos de programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título:
Asunto:
Autor: My Pc
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 26/02/2008 10:52:00
Cambio número: 18
Guardado el: 27/02/2008 17:44:00
Guardado por: UDO
Tiempo de edición: 195 minutos
Impreso el: 27/02/2008 17:45:00
Última impresión completa
Número de páginas: 94
Número de palabras: 16.636 (aprox.)
Número de caracteres: 87.176 (aprox.)