

1. INTRODUCCION: Objetivo y características de este estudio.

Trataremos de mostrar, para la empresa turística española, diversas formas en que puede serle útil la «Tabla Input-Output» de la economía turística española de 1970 (en adelante «TIOT 70»).

Pretendemos extendernos en las técnicas detalladas, señalando el «cómo usarlas» por la empresa. A veces daremos algún «argumento general» para demostrar su importancia; pero lo haremos muy concisamente, e incluso mediante analogías, para simplificar y abreviar.

Nos dirigimos a «técnicos» que conocen ya el fundamento de las «Tablas Input-Output» y su difusión por el mundo: no entraremos en esto (a buen entendedor, bastan pocas palabras).

También presuponemos que se conoce la base de la Economía de la Empresa, sus principales actividades, la importancia de los ratios, etc. Evitamos alusiones a «cómo pudieran mejorarse las TIOT 70». Esto lo indicamos en nota aparte, aunque algunas sugerencias se desprenderán del texto. Técnicamente, quizá es más perfecto el modelo dinámico de la «Simulación para el Desarrollo Industrial en España 1960-70», que hizo en 1962, la Secretaría General Técnica del Ministerio de Industria. Pero las bases históricas de las Tablas Industriales y uniformidad con el extranjero de las «Tablas Input-Output de la Economía Española 1970» (Instituto de Estudios de Planificación. M.º de Planificación del Desarrollo, 1975, 100 páginas, más tablas), hacen seguramente más útil hoy el planteamiento de las «TIOT 70».

Indicamos en nota final bibliográfica unas pocas obras especializadas, cuya re-

ferencia resulta complemento de nuestra exposición.

Esperamos que el «resumen» que sigue sea útil al «lector con prisas», o al que desee profundizar después analíticamente.

2. RESUMEN DE SU CONTENIDO Y CONCLUSIONES

En la Sección 3, aludimos a la principal ventaja de estas tablas: nuestros gobernantes podrán, al fin, tener unos datos sistemáticos que (aunque requieren depuración e interpretación), son una base sólida para poder conocer la realidad turística en forma conjunta o sintética, e importantes detalles analíticos.

En la Sección 4 se dan algunos argumentos generales para mostrar al empresario la utilidad de estas Tablas.

Sin embargo, son las Secciones 5, 6 ó 7 (la mayor parte del texto), las que muestran detalladamente, con ejemplos y sugerencias concretas, las muchas ayudas que para las decisiones de una empresa turística pueden prestar estas Tablas.

La Sección 8 es «Telegráfica»: son conclusiones generales para los economistas, que han surgido del análisis. En la 9 se da información de alguna documentación especial a las que se aludió en el texto.

3. UTILIDAD INDIRECTA Y UTILIDAD FUTURA DE ESTE INPUT-OUTPUT

¿Qué diríamos de un padre que encomendase a un cirujano una delicada intervención quirúrgica a su hijo... y exigiese

al cirujano taparse completamente los ojos? Bien: esto es lo que hacemos los empresarios «inteligentes, como latinos». Falseamos todos los datos a la Administración Pública y luego le exigimos que intervenga con acierto.

Con estas Tablas TIOT, las autoridades turísticas podrán saber algo más de lo que «realmente ocurre». Esta es la mayor utilidad de estas Tablas, aunque sea indirecta para el empresario... y eso (como veremos), aunque los datos sean todavía inexactos.

Pero luego veremos que tienen mucha utilidad directa para el empresario. Y, por tanto, esperamos que los empresarios ayudarán a perfeccionar nuevas ediciones de estas Tablas, con mayor utilidad para todos. Esta es su utilidad futura: se ha hecho lo más difícil y menos fructífero del trabajo, y en el futuro las ventajas aumentarán, ya con poco esfuerzo.

4. UTILIDAD DIRECTA PARA LAS EMPRESAS POR TRATARSE DE UN INPUT-OUTPUT SECTORIAL

4 A) IMPORTANCIA DEL HECHO DE SER «SECTORIAL»

Hemos de dar explicaciones al lector, por citar nuestras propias palabras en las líneas que seguirán. No es raro que, como ahora ocurre, estemos en perfecto acuerdo con lo que escribimos hace doce años; pero resultaría más elegante, en general, repetir lo entonces escrito, sin indicar su procedencia. Sin embargo, hay un hecho que explica el que resaltemos que, lo que sigue, fue escrito por nosotros hace doce años.

Porque se trata de alabar y aplaudir la iniciativa del Instituto Español de Turismo al elaborar la TIOT y particularmente por su marcado carácter de desglose sectorial. Y por este motivo, el lector valorará más la sinceridad de nuestras alabanzas

al saber que fueron escritas hace doce años, antes de conocer a ninguno de los miembros del Instituto Español de Turismo, ni saber que se pensasen elaborar tales Tablas.

Se trata del primer apartado (el «A») del capítulo III, epígrafe 4, de los apuntes que facilitamos el 22 de mayo de 1965, a una quincena de participantes en el Seminario «Usos para la Empresa de los modelos Input-Output nacionales o de sectores»; decíamos así (texto íntegro), en aquel apartado:

- «III 4) ORIENTACIONES QUE PUEDE OBTENER LA EMPRESA DE LAS TABLAS INPUT-OUTPUT EN PROBLEMAS DE INVESTIGACION DE MERCADOS, POLITICA COMERCIAL O FINANCIERA Y REORGANIZACION

A) Criterios para evaluar la utilidad práctica de esa orientación.

La importancia práctica de estas orientaciones, dependerá de circunstancias peculiares de cada empresa. La principal de ellas es, hasta qué punto las tendencias conjuntas del sector se identifican con la situación específica de esa empresa. Las Tablas Input-Output regionales y con sectores muy numerosos serán, en general, más útiles, pero mucho depende de hasta qué punto existen diferenciaciones en tecnología dentro del sector.

Con las Tablas actualmente existentes, de más de doscientos sectores productores (Organización Sindical) o de más de sesenta sectores industriales (Ministerio de Industria), se alcanza el grado necesario de detalle para obtener consecuencias prácticas. Los modelos sectoriales y regionales, e incluso de relaciones de esa empresa, con otros sectores nacionales.

Hay casos en los que se desea obtener una visión rápida y conjunta de los problemas de una empresa o sector, como son los de los *Grupos Financieros*, que estudian las inversiones en una empresa, o la situación de la competencia; y las *empre-*

sas reorganizadoras o consultoras tienen que obtener rápidamente una idea previa de los problemas que van a encontrarse. Para estos casos, particularmente en ciertos sectores, las Tablas publicadas de «Input-Output» son muy útiles. No importa el hecho de que sean algo atrasadas, pues se ha demostrado que suelen pasar bastantes años antes de que se modifiquen las cifras relativas de los datos contenidos en las tablas (las absolutas tienden a aumentar, al menos con el índice de precios). Es una forma, a veces burda, pero muy sencilla del análisis de «ratios» (ver Lauzel y Cibert, por ejemplo).

(Aquí termina lo escrito en mayo 1965).

4 B) EL ANALISIS ESTATICO EN LOS DIVERSOS GENEROS DE EMPRESAS

Las decisiones correctas de los empresarios han tenido siempre un gran enemigo: la falta de datos o (lo que es peor) los errores de los datos en los que se fundamentan. Estos errores afectan desde luego a los datos «estáticos», es decir, actuales o de un pasado reciente. Pueden ser errores voluntarios, de quienes captaron los datos originarios o de quienes los transmiten (copia, transmisión) o quienes los elaboran (sumas, divisiones, etc.). Pero los peores son los errores de origen consciente y voluntario, los sesgos sistemáticos para ocultar la verdad por omisión y los fraudulentos para hacer creer una determinada mentira (recordemos el célebre libro de Huff: «How to lie with statistics»).

Los empresarios han manejado siempre (y continúan manejando) datos internos, de su propia empresa. Por eso Fra Lucca Pacioli ha sido y será un hombre que ayudó muchísimo a las correctas decisiones de los empresarios. La partida doble evitaba y evita la mayor parte de los errores de los datos internos: los fraudes y ocultaciones voluntarias de un contable y los errores accidentales de transcripción, suma, etc., inevitables al transcribir y elaborar los datos. Recientemente el muestreo de contabilidades ha añadido más garantías contra los

errores voluntarios de la empresa grande y da más baratura a datos antes inasequibles por su coste de elaboración, y la mecanización añade seguridad en los cálculos, rapidez y (en algunos casos) baratura. Pero la partida doble continúa siendo la mayor de las garantías de los datos internos, fundamento indispensable de las mejoras por muestreo o por mecanización.

Mas el empresario siempre ha necesitado también datos sobre el entorno económico de su empresa. Y al aumentar el área geográfica de las transacciones comerciales, la complejidad tecnológica por clase y número, y procedencia geográfica de sus elementos de producción, al generalizarse el intervencionismo del Estado y la dependencia del comercio internacional, la competencia con productos similares, etc.... cada día necesita más y mejores datos del entorno económico, especialmente de la nación en que opera cada centro de trabajo (y más si la empresa sea multinacional).

Pues bien: el «Input-output» de Leontief representa, para los datos sobre el entorno económico, una garantía similar a la que la partida doble representó para los datos internos de cada empresa: la contrastación inequívoca de los datos.

Por muy cívicos (o faltos de imaginación) que sean los súbditos, por muy eficientemente que los elabore la Administración Pública, los datos separados de cada sector tienden a «no encajar»: hay omisiones y errores involuntarios y, sobre todo, se manejan conceptos y criterios diferentes. El input-output, particularmente al reiterarse varios años, maneja los datos «por partida doble» y hará coincidir las ventas de lo que es «output» de un sector que abastece a otro con los «inputs» de lo que indica el sector comprador para ese suministro: es «la partida doble» del «Comisario de Desarrollo» y la mecanización y el muestreo reafirman esa garantía.

No hay que decir que en países semi-desarrollados proporcionar los datos es costoso e inusitado. Quizá para temperamentos latinos, individualistas, desconfiados, molestos por lo rutinario, que se di-

vierten más al falsear los datos que con las «palabras cruzadas» o el ajedrez, el input-output es la fuente más seria para los datos externos: pueden falsearse algunos datos (por ejemplo, los salarios), pero el muestreo permite delatar estas «grandes mentiras colectivas».

Más aún: mientras no existan entidades profesionales (como la A.M.A.) o consultorios como «Lavenloth» o «Harris» que den datos colectivos, el «input-output constituye, en varios aspectos, la fuente más fiable de «datos de fuera de la empresa», y la más cómoda, porque resume fuentes estadísticas. Veremos que permite establecer importantes «ratios» para el empresario, particularmente al ser sectorial, sobre los datos actuales.

4 C) EL ANALISIS DINAMICO Y LA EXPERIENCIA DE FLORIDA

Admitamos por un momento que, por el sistema que el lector prefiera, un empresario pudiese conocer exactamente cualquier dato presente o pasado que le interese, ¿tendría por ello todos los datos necesarios? Evidentemente, no. Porque le faltarían los datos del futuro.

Los datos más importantes para las decisiones empresariales son los datos del futuro: la demanda, la tecnología, los costes y la competencia en los meses y años venideros.

Por supuesto, nunca podremos conocer con certeza el futuro. Pueden intervenir factores antes inexistentes o «no reconocidos». Los factores aparentemente triviales pueden resultar decisivos: Por un clavo se puede perder un reino, y los especialistas en «pequeña historia» pueden ofrecer docenas de casos que confirman ese viejo cuento infantil.

Ahora bien: el futuro tampoco suele ser un caos ni una «caja de sorpresas», particularmente en lo económico. «Natura non facit saltum» y las estructuras de la producción no suelen cambiar «de la noche a la mañana». Ya hace décadas, las extrapolaciones de las series de población, producciones básicas de un país, etc., han demostrado su valor predictivo.

Pero Leontieff aporta algo nuevo respecto a la «simple extrapolación»; la interdependencia. Una analogía biológica aclamará esta idea. El animal adulto se distingue «funcionalmente» de las crías de esa especie en sus posibilidades mayores para la caza y otra serie de trabajos: su corazón y su hígado o pulmones realizan idénticas funciones. Pero el corazón y los órganos internos deben crecer también cuando se aumente su musculatura para la caza: hay una interdependencia, y esos crecimientos guardan una relación funcional, matemática, pero no lineal y estrictamente proporcional. Esto mismo ocurre en el «cuerpo social-económico»: Colín Clark demostró, y Fourastié ha difundido, que la «niñez de las naciones», la agricultura ocupa un gran porcentaje del «cuerpo social», pero con el desarrollo económico, el crecimiento no es proporcional: la industria se desarrolla más «en la pubertad» y los servicios (y sobre todo el turismo) cuando el cuerpo social llega a ser adulto.

Por eso, para prever el futuro no se puede creer que «todo seguirá igual», ni siquiera que «aumentará proporcionalmente»: es preciso ver las interdependencias que nos muestra el «Input-Output».

Esto pudiera ilustrarse cuantitativamente con la experiencia del turismo en Florida: ha promovido el crecimiento de otros sectores que, a su vez, han vuelto a influir sobre el turismo. En nuestra memoria para la fundación March indicamos las fuentes que permitirían analizar a fondo este importante fenómeno.

5. APLICACIONES A LA EMPRESA DEL ANALISIS DE INPUTS

5 A) INDICACIONES DEL NUMERO DE INPUTS E IMPORTE TOTAL DE ELLOS

Puesto que en las Tablas solamente se consignan las significativas, bastará contar el número de los que tienen cifra. Así en nuestro caso resulta:

SECTOR DE LA T. I. O. T.	Número de Inputs recibe	Importe en millones de Inputs desde otros sectores (Fila 75)
33. Hoteles de 5 estrellas	44 sectores	6.997 millones de pesetas
34. Hoteles turísticos	49 sectores	11.944 millones de pesetas
35. Hostales y pensiones	42 sectores	6.938 millones de pesetas
43. Campings	25 sectores	480 millones de pesetas
55. Agencias de viaje	25 sectores	167 millones de pesetas

Un reducido número de sectores, cuando va además unido a menor volumen de compra (como aparece en campings), me indica gran simplicidad de los problemas de manipulación de almacenes y de capital circulante para su financiación. Los hostales, en cambio, parecen tener poco problema financiero, pero tienen, en cambio, problema de organización. La comparación entre los sectores 33 y 34 de «hoteles» habría de hacerse dividiendo por el número de establecimientos (o plazas) de cada sector, pero parece no existen grandes diferencias.

Hoy día, en que la inflación altera el volumen de stocks cada año, pudiera ser un dato importante saber «lo que hacen los demás».

5 B) SIGNIFICACION DE LA CUANTIA DE LOS PRINCIPALES INPUTS

Aunque ya indicaremos en el apartado «F» que los datos de gastos en personal pueden estar «sesgados» o deformados intencionadamente, ya veremos en ese apartado y el «G», que esto puede superarse. Pero en otros Inputs, como los de «Compras de materiales o alquiler de servicios», las cifras pueden ser exactas; e incluso nos serán útiles para análisis aun siendo inexactas, siempre que entre todos los sectores la desviación respecto a la verdad venga a ser similar (comparaciones intersectores) o se mantenga tal desviación con nivel parecido a lo largo de varios años (comparaciones inter-anales).

Frecuentemente, unas cifras «extrañas» suscitan una investigación cualitativa que permite identificar a un factor que había pasado desapercibido, por ejemplo, nos extrañó el examinar el Input-Output de Florida para 1972, preparado por Farler, que el consumo de papel en los hoteles de Florida era extraordinariamente mayor que el que sabíamos era habitual en España; y al intentar averiguar el «por qué» encontramos que, en efecto, en la última década el consumo de papel se utiliza en los hoteles americanos para quitar mano de obra: las toallas, servilletas, vasos y bolsas de papel son allí de una calidad excelente y los clientes las usan cada vez más y con más satisfacción: esto ahorra muchísimo en lencería, vajilla y (sobre todo) en horas de trabajo para limpieza.

Un caso conocido en los sucesivos Input-Outputs españoles de la Organización Sindical, es la manera en que han reflejado la tecnificación de la agricultura española, observando el aumento del uso de gasolina y disminución de tracción animal.

Entre las cifras del cuadro de «Inputs más importantes que acompañamos (hoja 2), las compras de energía eléctrica (sector 27) de Comunicaciones (sector 37) y de «garages y aparcamientos» (sector 53) o de «jardinería y perfumería (sector 12), son útiles para perfilar el funcionamiento de Agencias de Viaje y diversas clases de alojamientos, cuyos Inputs se examinan en dicho cuadro de la «hoja 2». Las Agencias de Viajes compran mucho menos que los sectores de alojamiento, y compran cosas muy distintas a esos sectores.

5 C) INDICACIONES DE VALOR AÑADIDO

Sector	84 valor añadido	85 valor de prod.	Puesto
33. Hoteles de cinco estrellas ...	7.973	16.243	(IV)
34. Hoteles turísticos	10.910	24.982	(V)
35. Hostales y pensiones	8.331	16.777	(III)
43. Campings	1.103	1.609	(II)
55. Agencias de viaje	1.291	1.500	(I)

Comparando el valor añadido con el valor de los Productos, se ve que desde el criterio del «valor añadido», las categorías «campings» y «Agencias» van muy por delante de los otros sectores considerados. En cosa del 50 por 100 quedan luego los sectores 33 y 35, y en la última posición quedan los llamados hoteles turísticos sensiblemente por debajo del 50 por 100.

¿Qué puede indicar que exista «poco valor añadido»? que se venda poca cantidad, como por ejemplo, por estar inactivos los hoteles durante muchos meses se venden «pocos días de alojamiento» (un índice bajo de actividad de instalaciones y equipos), o que los precios de cada habitación son demasiado bajos.

Pero hay que analizar de qué se compone ese valor añadido: ¿son sólo excedentes netos de explotación (Fila 81) como en campings ocurre? o bien ¿hay muchos salarios (Fila 78), como hoteles (sectores números 33 y 34)? Cada empresario, según su orientación y medios disponibles pueda optar por uno u otro tipo de empresas turísticas, sabiendo a donde irá a parar (probablemente) el valor añadido y si ha de aumentarlo por alguna política de reducción de costes, como la mecanización, los «estudios de movimientos y tiempos», etc.

No entramos en detalles —otro de los comentarios se dedicará al marketing— sobre las políticas comerciales que puede sugerir un valor añadido demasiado bajo: publicidad, promoción de ventas,

para vender más; o selección de clientela para vender más caro tras la oportuna motivación, o «política de marca» (como han hecho las sociedades de Franchising en EE. UU.).

5 D) PREVISION DE PROBLEMAS LABORALES

El importe total de salarios de cada sector (fila 78) dividido por el número de empleados (que se sabe por estadísticas especializadas: M.^o de Turismo o Servicio Sindical de Estadística) permite prever la conflictividad de cada sector. Estos índices exigirían depurar los datos (como indicamos en 5. F) y someterlos a cuidadoso estudio, que indicamos en nuestro folleto «Problemas de Personal en Hoteles».

Una vez rectificadas las cifras puede ser significativo. Pero aun sin ello, la comparación de años sucesivos, mientras no cambie el modo de hacer la estadística, puede serlo.

5. E) VIGILANCIA DE PROBLEMAS FINANCIEROS «A CORTO PLAZO»

Cada grupo de empresas turísticas tiene, en sus costes, un predominio de determinadas partidas, y las costumbres de pago al contado o «a plazo» crean mayor o menor necesidad de caja para pagos inmediatos.

Es evidente, por ejemplo, que los «apartamentos administrados» y las pensiones tienen en cuanto a personal menos problemas financieros que los hoteles de lujo; y que un camping que consiga buenos plazos de proveedores de materiales, apenas tendrá problemas financieros (caso de ser propias las instalaciones).

Los sectores que tengan más costes en maquinaria por su amortización, deberán examinar sus posibilidades de Leasing. En los pagos a mano de obra, los problemas financieros aumentan cuando se ocupa el hotel solamente en los veranos y hay que mantener al personal todo el año. (Véase «Problemas de personal en hoteles».)

5. F) «PERSONAL» ES EL COSTE DECISIVO, PERO HAN DE INTERPRETARSE LAS CIFRAS

Aunque diésemos por exactas las cifras que aparecen en el cuadro, los gastos de personal prácticamente son equiparables a los de «adquisición de materiales». En el sector 35 de hostales y pensiones y en el 43 de «campings» son manifiestamente mayores los gastos de personal.

En los hoteles (sectores 33 y 34), el examen directo y otros datos nos han permitido demostrar que, en realidad, son los costes mayores de todos (ver «Problemas de personal en hoteles», citado, páginas 32 a 33 y 39 a 47). Ocurre que la alimentación que se da a los empleados, no figura como tal «gasto en personal»; que se perciben remuneraciones «no declaradas» (particularmente los jefes y especialistas); que se contrata temporalmente a camareros y otros que influyen demasiado en las cifras finales en «hoteles de negocio» que tienen abierto todo el año y, para asegurar clientela, se dedican a banquetes, etc., incrementando su actuación como restaurantes. A primera vista se comprende que el coste de personal ha de ser aquí mayor que en Estados Unidos, por el número mucho mayor que «empleados para cada cliente» y el mayor número de «especialistas», que relativamente se hacen cotizar más caro. Esta hipótesis la hemos comprobado en la realidad. Veremos que, a pesar de este inconveniente, el análisis de esos datos es importante y útil.

5 G) GENEROS DE HOTELES Y COSTE DE LA MANO DE OBRA

Comparemos, aun con esas cifras inexactas, el porcentaje que representan los «gastos de personal» en cada uno de los cuatro géneros de alojamientos. Ocurre que ese porcentaje en los hoteles y pensiones (17 por 100) es cuatro veces superior al porcentaje de gastos de personal

en los campings (4 por 100), y en los hoteles es seis veces superior al de los campings.

Manejando las cifras exactas de las publicaciones de «Harris Kerr» y de «Lavelloth, Krekstein, etc», se comprueba que esta proporción se mantiene allí en forma parecida.

Y con datos cuantitativos exactos sobre la evolución de las diversas clases de alojamientos en U.S.A., y en particular en Florida, aparece manifiesta la tendencia de los empresarios a adoptar aquella forma de alojamiento que exija menos proporción de gastos de personal.

Los futuros Input-Output nor dirán con certeza si tales tendencias se confirman en España. Observaciones que hemos efectuado en Costa Brava y Costa del Sol, parece indicar que también en España ocurre así. El aumento de la seguridad social y los salarios pueden orientar a los empresarios hacia los condominios (Apartamentos administrados) o campings que exigen menos personal.

5 H) FINANCIACION DE HOTELES

Es significativa la diferencia entre hostales y campings, que apenas acuden a la financiación (0,40 y 0,8 por 100, respectivamente), respecto a hoteles. Lo que habría que confirmar en otros años, es si se mantiene y es significativa la diferencia entre «turísticos» (2,1 por 100) y los de «4 y 5 estrellas» (1,5 por 100).

5 I) GASTOS DE VENTAS EN AGENCIAS DE VIAJE

Entre las radicales diferencias entre «Agencias de Viaje» (sector 55) y «Alojamientos» (sectores 33, 34, 35 y 43) está la de que estos últimos tienen un porcentaje prácticamente el doble (y bastante uniforme entre ellos) de «gastos de venta».

6. APLICACIONES A LA EMPRESA TURISTICA DEL ANALISIS DE OUTPUTS

6 A) SEGMENTACION Y ESTRATIFICACION DE LA CLIENTELA DE CADA SECTOR TURISTICO

El hecho de fraccionar mediante dicotomías excluyentes a un colectivo en varios subcolectivos (cuya suma sea el colectivo), en Marketing se llama «segmentación». Intuitivamente parecería más apropiado que segmentación se restringiese a los «subcolectivos especiales», pero no es así (véase los artículos de Martorell y de Tuan, en Marketing Actualidad, de marzo de 1970).

Evidentemente el concepto estadístico de «estratificación» incluye a toda clase de segmentaciones posibles. Por eso hemos titulado «segmentación y estratificación».

Las tablas T.I.-O.T. incluyen una segmentación importantísima: la columna 91 se refiere al «Consumo turístico interior» y la columna 92 al «Consumo turístico exterior». Lo más significativo (y que se refleja en la hoja «Análisis de la Demanda final» de los cuadros estadísticos anexos «primer análisis»), es que más del ochenta y cinco por ciento de los ingresos de camping proceden de clientes extranjeros, mientras que en los hostales y pensiones es menos del cincuenta por ciento. En los hoteles de cinco estrellas los extranjeros consumen el ochenta por ciento y en los «turísticos», un poco menos (cosa del setenta y cinco por ciento).

Las pensiones y los hoteles de cinco estrellas son quienes más tienen que «pensar en las necesidades familiares» y las Agencias de Viaje en los «consumidores intermedios». Esto puede orientar la publicidad, la formación y la selección del personal; los horarios de apertura y cierre, los menús y bebidas, etc.

Sector	Columna	Columna	Columna
	89	90	98
	Consumo familiar intermedio		Utilización recursos
33. Hoteles de 5 estrellas... ..	309	1.534	9.637
34. Hoteles turísticos	864	1.928	24.962
35. Hostales y pensiones	833	4.543	16.777
42. Campings	—	—	1.609
55. Agencias de viaje... ..	1.384	—	1.500

6 B) OFERTA DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

En los tratados modernos de dirección de hoteles ya es habitual indicar que los hoteles tienden cada vez más a desarrollar en el mismo edificio actividades complementarias. A veces, como en el texto de Podd y Lesure se da a este tema bastante amplitud.

Conviene distinguir dos casos, a saber: I) Se pretende utilizar las ventajas de la localización del hotel para atraer «principalmente» a clientes que «no residirán en el hotel»: por ejemplo, dentistas en los moteles (Parking), clubs u oficinas en los hoteles céntricos (localización en el Centro). II) Se pretende «principalmente» vender un producto complementario al que se inscriba en el hotel, como por ejemplo, tiendas de souvenirs, tabaco y perfumería.

Para este segundo caso de «negocios complementarios» el Input-Output T.I.-O.T. es sumamente orientador. Los datos contenidos en el «segundo análisis» del cuadro estadístico anexo titulado «ANALISIS DE LA DEMANDA FINAL» «hablan por sí solos». El huésped de un hotel es un ser humano que necesita nutrirse y una respiración grata» (perfumes y tabaco); posiblemente vendrá con escaso o inapropiada protección para el clima (vestido y calzado), y deseará desplazarse y divertirse. ¿Por qué no ponerle «al alcance de la mano», en el mismo hotel, todo lo que necesita? La escasez de tiempo y el des-

conocimiento de la ciudad le inclinarán a comprar en el hotel, y la experiencia permitirá conocer bien las aficiones del cliente foráneo (y los «snobs» indígenas, que imitarán los gustos de los extranjeros).

6 C) ADAPTACION DEL PRODUCTO AL CLIENTE

El conocimiento de los segmentos y estratos de la clientela (que indicábamos en 6 A), puede aconsejar una «Adaptación a corto plazo al cliente», en horarios, comidas, fiestas, etc., que es fácil modificar cada semana. Los casos más extremos son, por ejemplo, en Miami, con clientes de invierno, «sublimes y elegantes» y clientes de verano, «campechanos y di characheros».

Pero ahora vamos a referirnos a la «adaptación a largo plazo». Las pensiones y «hoteles de cinco estrellas» que van a hospedar a familias, tal como han hecho los moteles americanos (véase nuestra «memoria citada»), necesitan más de «suites» parecidas a apartamentos que los clásicos «hoteles para convenciones». Los campings usados casi exclusivamente para extranjeros habrán de ser diseñados pensando en ese dato. Las salas de lectura o de «máquinas de juegos electrónicos», los solemnes salones o la facilidad para bajar a la playa, o piscina, los comedores o cafeterías, etc., todo se ha de pensar para uno (o unos pocos) tipos de clientes; de verano o de todo el año, etcétera. Lo que es bueno para todos, quizá no guste a nadie. Cada uno de los géneros de alojamiento (sectores descritos) tiene sus tendencias: el empresario hará bien en analizarlas y el Input-Output (sobre todo al hacer varios consecutivos) puede ayudarle.

6 D) CONSECUENCIAS DE VENDER A POCOS SECTORES O A MUCHOS

Se trata de criterios o «directrices y normas de actuación» propios de la alta Dirección. En estos criterios influyen mu-

cho la intuición y los criterios personales de cada empresario. Pero el examen del Input-Output turístico puede aportar, un mejor conocimiento de la situación, que ayude a mejorar esas decisiones, en especial, cuando existan varios años consecutivos de datos y se pueda ver la evolución.

Las empresas turísticas que, como las Agencias de Viaje (sector 55) venden la mayoría de los servicios a sectores intermedios, son las que más se tendrán que analizar, respecto al número de sectores a los que venden: en la T.I.-O.T. se reseñan las ventas a catorce sectores (32, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 44, 46, 49, 51, 60, 72, 73). Es notable que en las tablas de Farler la hostelería «vende directamente» a muchos sectores industriales: puede que los criterios para registrar datos (gastos de viajeros de Comercio, verbigracia), quizá la mayor frecuencia de convenciones empresariales en EE. UU. origine esta diferencia para la T.I.-O.T. 70.

En las empresas de alojamientos, por tanto, se vende a muy pocos sectores: consumo familiar (90) y consumo turístico interior (91), consumo turístico exterior (92) y consumo colectivo (93). En el año 1970, como mostramos en nuestro «primer análisis» (hoja «ANALISIS DE LA DEMANDA FINAL» de cuadros) la mayor parte venía del 92 (consumo turístico exterior). En los años 74 y 75 se ha tendido a compensar la crisis del petróleo (su impacto sobre el turismo exterior) con los sectores de turismo interno.

He aquí una gran enseñanza para los empresarios hoteleros. Ellos piensan «vendemos a muy diferentes mercados: a daneses, a norteamericanos, a empresas o a familias. Pero en la hora de la crisis económicas, los daneses son igual que los americanos «turismo exterior» y las empresas similares a las familias «turismo interior»: el turismo lleva en esto un virus de inestabilidad.

A la hora de hacer publicidad turística, Dinamarca es diferente a Norteamérica, pero la respuesta a esa publicidad depende (más que de la técnica publicitaria y

acierto) de la prosperidad o crisis, y el peligro de guerra afecta en forma común a todo el turismo exterior.

Sin embargo, hay otros factores en la demanda, como la gravedad de la crisis y evolución de valor de la moneda, la competencia y concurrencia de otros países rivales para el turismo, el afán por viajar en vacaciones, en diversas edades, etc., que cambian de país a país: los empresarios que dependan del cliente extranjero en un gran porcentaje de sus ingresos, deben estudiar estos matices. Y los que dependan del cliente español, matizar según regiones de procedencia, edades, etcétera.

Las Agencias de Viaje, que hemos visto venden a muchos sectores, tienen la problemática propia de estas situaciones. Pueden «cambiar de productos» y reestructurarse para ello. Caso de que en un sector «trabajen a costes unitarios decrecientes» interesa aliarse con otras Agencias grandes para no rebajar precios, sino invertir en publicidad (véase nuestro artículo «las curvas de coste», en lo referente a «competencia a deguello»). En el supuesto de que trabajen «con costes marginales crecientes» (que es raro en la práctica y según mostramos en ese artículo), la ventaja estribará en discriminar la calidad y establecer «marcas» para poder subir los precios de venta. El Input-Output puede señalar sectores propios para hacer esa expansión.

6 E) El análisis de la cuantía de los principales Outputs.

Evidentemente se presta a estudios de Marketing que no detallamos por corresponder a otro trabajo que se publica en este número monográfico. Hay que comparar las ventas efectivas (mercado real) con las posibilidades en ese segmento o estrato (mercado potencial). Pueden emprenderse campañas de Promoción de ventas para cada sector específico.

El hecho de ser «sectorial» permite obtener otras conclusiones combinando esos

datos con otras estadísticas. Por ejemplo, el sector 33 nos dice cuanto venden en total los hoteles de 4 ó 5 estrellas; conociendo el número de establecimientos y habitaciones y operarios de este conjunto de hoteles, podemos crear un modelo de «hotel representativo» de ese género, y ver cual es su venta «por habitación» o «por empleado»... y compararlo con los datos semejantes de los camping, etcétera.

Este es un caso más del principio general que exponíamos en «3»: este puede ser, en el futuro, el análisis científico de la empresa «a la española» (o «a la mediterránea»), que puede suplir al sistema americano de «Lavenloth» o «Harris».

6 F) Posibilidades e importancia del análisis territorial.

En la II Asamblea Nacional de Turismo, presentamos una enmienda a la Comisión de Ordenación Territorial. En ella se sugería que, al menos como comienzo más sencillo, se dividiese el territorio en dos zonas: La 1.ª comprendería a Canarias y la Costa, desde Alicante a Tarifa.

En la ponencia dábamos abundantes justificaciones, pero podemos ahora condensarlas en una razón estructural. Canarias y esa costa Sud-Este pueden (con la debida promoción), tener Outputs turísticos en casi todo el año (del mediterráneo recibe el setenta por ciento de outputs turísticos, indicó el Dr. García de Pablos), y por tanto, los inputs turísticos (trabajo y edificios, fundamentalmente), pueden prepararse para trabajar todo el año en los hoteles.

En el resto del país se hace turismo en julio y agosto (a esquiar vienen pocos y pocos días), y es absurdo pagar a un obrero doce meses para que que trabaje mal durante dos. Y lo demás es «sacar el humo a cestos, o matar mosquitos con cañonazos», inadecuaciones entre fines y medios. Hay que matizar, pero esa base es la cierta.

7. EXAMEN DE LA RELACION ENTRE INPUTS Y OUTPUTS

7 A) POSIBILIDADES DE SUBIDAS DE PRECIOS

Pensemos en las Agencias de Viaje (sector 55). Estas venden sus servicios a catorce sectores, por un total de 1.384 millones, según vimos.

Lo importante es saber ¿a quiénes venden? Hagamos un recuento de cuanto es lo que compran «esos sectores a quienes venden las Agencias», en millones de pesetas.

Venden a sector núm.	El cual compra materiales (fila 75)
32. Comercio	61.625
33. Hoteles de lujo	6.997
34. Hoteles turísticos	11.844
35. Hostales	6.938
36. Restaurantes	25.804
37. Cafés, bares	36.938
38. Cafeterías	9.607
40. Salas de fiestas	3.285
44. Ferrocarriles (personas)	4.486
46. Transporte urbano	5.905
49. Transporte marítimo	11.243
51. Transporte aviación	13.401
60. Inmuebles (explotación)	12.659
72. Otros servicios	18.585
73. Administración pública	50.181

Sumando las cantidades compradas por esos catorce sectores se vé que pasan de 240 mil millones: son sectores que tienen que comprar mucho y para los cuales esos 1.384 millones representan una fruslería: no llega al «medio por ciento» de sus compras. ¿Qué significa esto? Que si las Agencias de Viaje cumplen extraordinariamente su cometido no se les regatearán unos «pagos extra».

Es evidente que ese cociente «beta» entre «total de outputs de ese sector» dividido por el «total de compras que hacen esos clientes» nos indicará, cuanto más pequeño sea, la menor dificultad para que esos compradores nos acepten una subida de precios. Las tablas «Interdependence Struhurali dell'economia Siciliana nel

1958» que citamos (en sus páginas 40 a 43), indica la importancia Macroeconómica de este coeficiente; pero su importancia para la economía de la empresa es evidente.

B) Repercusiones de una subida de materiales.

Este es el enfoque opuesto del coeficiente «beta», que acabamos de explicar. En esas tablas de Sicilia, que acabamos de indicar, le llaman «coeficiente alfa». La pregunta es: suponemos que «el conjunto de mis suministradores» sube un porcentaje promedio sus precios (por ejemplo, un diez por ciento) ¿afectaría mucho esta subida a este sector mío? La respuesta es evidente.

Alfa =

$$= \frac{\text{Total ventas (outputs) que hace este sector}}{\text{Total inputs compra este sector}}$$

Es evidente que los campings, que compran pocos materiales en relación al valor de sus ventas, estarán en mejor situación que los «hoteles de lujo con restaurante» en que las compras constituyen una proporción muy grande del valor de sus ventas.

8. SUGERENCIAS DE ALGUNAS UTILIDADES «INDIRECTAS»

El examen de los datos de Agencias de Viaje, campings, pensiones y «Hoteles con 4 ó 5 estrellas» muestra que el concepto «empresas turísticas» (y más el de «empresa, en general») es algo vaporoso y poco operativo. Por algo se ha desarrollado tanto la «contabilidad según el objeto». No hay que olvidar a Fabio Besta, ni a Williams y Doris.

El examen de la demanda muestra que los auténticos creadores de renta son los hoteles. Una vez allí el turista, tendrá que

nutrirse, perfumarse, comprar ropa y zapatos, divertirse, transportarse, etc., pero sin hoteles no hay nada de eso (nadie hace la ida y vuelta en avión sin bajarse a visitar el país y hospedarse). Existen en nuestra «Memoria» (a la Fundación Juan March) datos sobre Dabe Country que confirman esto cuantitativamente.

Convendría distinguir entre «hoteles de negocios», para ejecutivos o representantes que viajan por su empresa, del auténtico turismo. El sector 40, «Balnearios», pudiera incluirse como renta turística, pero nos parece impropio. El sector 60, explotación de bienes inmuebles, incluye los «apartamentos administrados» (condominios), de los que tanto tratamos en el folleto «políticas de personal» y la Memoria para la Fundación March citada. Pero incluyen también otras cosas heterogéneas.

La distinción entre «transient hotels» y hoteles para estancia duradera que señalamos en dicha «Memoria», merecería quizá atención (los clásicos «paradores de carretera» del Ministerio de Turismo, y privados equivalentes).

El input-output muestra que el turismo puede ser importante para países subdesarrollados; pero que puede crear inestabilidad económica, especialmente si no se afronta el problema de estacionalidad. De ahí la ordenación territorial sugerida en 6. F.

Y para terminar, es útil contestar ahora a dos preguntas: ¿Puede un empresario turístico ignorar las influencias del comercio internacional y las crisis nacionales sobre el turismo? ¿Puede un asesor de empresas turísticas no conocer «a fondo» el Input-Output y los mecanismos de economía nacional que influyen en economía de la empresa? Pues el día en que separasen «del todo» la facultad de Empresariales de Ciencias Económicas, esto es lo que ocurriría probablemente.

9. BIBLIOGRAFIA ESPECIAL PARA ESTE ESTUDIO MONOGRAFICO

- AGUILAR GONZALEZ, Carlos: «Modelo estructural macroeconómico». Editorial Aguilar, S. A. Madrid (impreso en Selecciones Gráficas, Madrid), año de 1963, VIII + 89 páginas.
- CUADRA ECHAIDE, Ignacio de: «Problemas de personal en hoteles». Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga, Málaga, 1974, 85 páginas.
- CUADRA ECHAIDE, Ignacio de: «Memoria (a la Fundación Juan March) de la investigación sobre las técnicas usadas en Norteamérica para luchar contra la estacionadidad en hostelería». Memoria de 395 folios (en curso de publicación).
- CUADRA ECHAIDE, Ignacio de: «Las curvas de coste y sus consecuencias para la Dirección de Empresas fabriles o expendedoras». Revista «Productividad», octubre 1961, págs. 3 a 4.
- FARLER, Carl: «An Interindustry analysis of the Florida Economy». University Microfilms a Xerox Company. Ann Arbor (Michigan, U. S. A.), 1972. Un volumen de 107 + 3 páginas.
- HARRIS, KERR, FORSTER and Co.: «Trends in the Hotel-Motel Business», 1973 edition. H. K. and F. Co., Nueva York (420 Lexington Av.), 46 páginas en ese año 1973 (es anual).
- LAVENLOTH, KREKSTEIN, HORWARTH and HORWARTH: «Lodging Industry», 1973 edition. L. K. H. Company, Filadelfia año 1973, 64 páginas en ese año 1973 (es anual).
- LAUCEL, P., y CIBERT, A.: «Des ratios au tableau du bord». Editions de l'entreprise moderne. París, 1959, 214 páginas + V gráficos. (Hay traducción al castellano.)
- OSSERVATORIO ECONOMICO DEL BANCO DE SICILIA (prólogo de Prof. Vera Cao Pinna): «Le interdependenze Strutturali dell'Economia Siciliana nel 1958». Fondazione per l'incremento economico culturale e turistico della Sicilia. Ignacio Morino. Palermo, 1960, 74 páginas + tabla de 75 por 50 centímetros.
- PODD, G., y LESURE, J.: «Planning and Operating Motels and Motor Hotels». Hayden Book Company Inc (Ahrens series), Rochelle Park, N. Jersey, 1964. VIII + 343 páginas.
- SECRETARIA GENERAL TECNICA DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA: «Simulación para el desarrollo industrial en España, 1960-70». Secretaría General Técnica del Ministerio de Industria, Madrid, 1962. Un volumen con 100 páginas de texto y unas 300 tablas numéricas.
- WILLIAMS, Robert; DORIS y otros: «Enciclopedia of Accounting Systems». Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1957. Cinco volúmenes, con un total de V + 2.005 páginas.

IMPORTANCIA DE LAS DIVERSAS FUNCIONES DE LA EMPRESA EN SECTORES AUTONOMOS

	55	33	34	35	43
Tabla Input - Output turística española: Ejemplar para estudio y corrección	Agencias viaje	Hot. de 4 y 5 estrel.	Hoteles turísticos	Hostales y pensiones	Campings
	Mill. pts.	Mill. pts.	Mill. pts.	Mill. pts.	Mill. pts.
<i>Funciones 5.^a y 7.^a</i>					
Personal: % del coste al salir de fábrica.	53 %	27 %	26 %	17 %	4 %
5. ^a Como «Homo deconomicus» y 7. ^a Seguridad y aspectos extraeconómicos.					
Input primario número 78: Salarios y otros ingresos de trabajadores ...	660	3.984	5.719	2.378	64
Input primario número 79: Seguridad Social	130	536	769	320	9
Coste de personal a empresa	790	4.520	6.588	2.698	73
Fila 85: Valor de productos a precios sa- lida de fábrica	1.500	16.243	24.962	15.777	1.609
<i>Función 6.^a Financiación y su seguridad.</i>					
Input 58: Instituciones financieras ...	10	178	449	61	0
Input 59: Instituciones del seguro pri- vado	2	20	51	7	0
Total financiación y su seguro	12	198	500	68	0
Porcentaje aproximado	1 %	1,5 %	2,1 %	0,4 %	0 %
<i>Función 1.^a Ventas.</i>					
Input 55: Agencias de viajes	—	61	170	8	—
Input 32: Comercial	14	506	646	489	61
Input 72: Otros servicios	10	269	389	245	35
Input 76: Impuestos por producción ...	32	59	85	54	7
	56 (3,4 %)	895 (6 %)	1.280 (5 %)	788 (5 %)	103 (6,4 %)

IMPORTANCIA DE LAS DIVERSAS FUNCIONES DE LA EMPRESA EN SECTORES AUTONOMOS

FUNCION 3 Y 2, ALMACENAMIENTO Y COMPRAS DE ENERGIA, SUMINISTRO O MATERIALES (CERCANOS AL 19 POR 100 DEL COSTE)

Compras al sector	SECTOR 55 Agencias de viajes	Millones pesetas	Compras al sector	SECTORES 1 AL 31				
				33	34	35	43	
10	Editorial e imprenta	10	01	Alimentación	3,818	6,251	150	16
14	Gasolinas y lubricantes	8	02	Bebidas	362	815	176	45
27	Energía eléctrica	10	05	Productos textiles	108	288	102	4
			12	Jabonería y perfumería	39	91	36	3
		28	21	Productos metálicos	26	200	60	1
			26	Otras manufacturas (y prod. minerales).	103	149	93	12
	Porcentaje de este «coste principales compras» respecto al «valor de los productos» a precios de fábrica	2 %	27	Energía eléctrica	372	442	194	15
			29	Distribución de agua y vapor	129	143	63	5
	(Magnitud del 1 % = 15 millones.)		30	Construcción	219	244	158	11
				Magnitudes del 1 %	160	250	150	16

FUNCION «2» CONTRATACION DE OTROS SERVICIOS (SECCIONES 33 a 74 EXCEPTO 59, 54, 58 y 72)

Compras al sector	Compras al sector
57	Comunicaciones
	Este sector significa el
	40
	3 %
	48
	53
	69
	73
	Transporte de mercancías por carretera.
	Garajes y aparcamientos
	Servicio de reparación para los hogares.
	Administración pública y defensa
	103
	110
	180
	132
	148
	92
	12
	—
	218
	122
	190
	120
	17

NOTA.—Las funciones 4, Producción; 8, Contabilidad; 9, Alta Dirección, han de reflejarse en pequeños gastos..... y se ven en los ingresos.

ANALISIS DE LA DEMANDA FINAL
(Cuadros de columnas azules en el libro T.I.O.T.)

106.076 en columna 91, Consumo turístico interior.

107.649 en columna 92, Consumo turístico exterior.

Primer análisis: Consumo turístico en los sectores autónomos, que generan otros consumos.

Sector	91 interior	92 exterior	85 Valor de total produc.
33 Hoteles de 4 y 5 estrellas	2.390	11.950	16.243
34 Hoteles turísticos	4.338	17.832	24.962
35 Hostales y pensiones	3.635	6.966	15.777
43 Campings	193	1.416	1.606
55 Agencias de viajes	60	—	1.500
	10.616	38.164	

Segundo análisis: Consumo turístico en los sectores inducidos.

	91 interior	92 exterior
TOTALES DE INDUCIDOS	95.460	69.485

PRINCIPALES CONSUMOS INDUCIDOS EN MILLARES DE MILLONES DE PESETAS

Sector	91	92	Sector	91	92
<i>Necesidad Nutrición.</i>			<i>Necesidad Diversión.</i>		
01 Alimentación	4,82	8,00	10 Imprenta, edición	1,20	0,90
02 Bebidas	0,53	2,96	40 Salas de fiestas	0,60	0,90
36 Restaurantes	7,98	11,98	<i>Necesidad Transporte.</i>		
37 Cafés, bares	6,72	13,44	14 Gasolina y lubricantes ...	6,00	3,00
38 Cafeterías	2,45	1,63	22 Reparación y autos... ..	9,00	4,00
39 Tabernas	1,22	0,40	44 Ferrocarril personas... ..	3,10	1,24
<i>Necesidad Protección clima.</i>			47 Transporte terrestre... ..	2,25	0,90
06 Vestido	3,50	5,00	49 Marítimo fluvial	1,76	0,75
08 Calzado	0,40	0,80	51 Aéreo	15,50	—
<i>Necesidad Respiración grata.</i>			54 Alquiler vehículos	6,30	6,18
03 Tabaco	0,69	0,80	<i>Varios.</i>		
12 Jabón y perfumería	04,4	0,80	16 Plásticos	0,68	0,90
			27 Energía eléctrica	0,44	0,20
			32 Comercio	10,18	11,31

R E S U M E

IGNACIO DE LA CUADRA ECHAIDE: *Application des tables «input-output» aux entreprises touristiques.*

L'étude expose d'abord l'avantage fondamental de la TIOT, c'est-à-dire que les organes de l'Administration pourront avoir des données systématiques qui, même si elles demandent une correction et une interprétation, sont un appui solide pour pouvoir connaître la situation du tourisme dans une forme d'ensemble ou synthétique et offrent en outre des détails analytiques.

Puis, on expose des arguments généraux pour montrer aux chefs d'entreprise l'utilité des tables. Les sections suivantes montrent d'une façon détaillée, avec des exemples et des suggestions concrètes, l'aide considérable que des tables qu'on décrit peuvent donner pour les décisions d'une entreprise touristique.

S U M M A R Y

IGNACIO DE LA CUADRA ECHAIDE: *Application of the «input-output» tables to Spanish tourist enterprises.*

In its first aspect, the study alludes to the basic advantage of the TIOT, that is to say, that the organizations of the Administration can count on the systematic data, which although they may require polishing and interpretation, are a solid support in recognizing the tourist reality in joint or synthetic form, in addition to offering analytical details.

Later are given some general arguments to demonstrate to the entrepreneur the utility of the tables; the following sections are those which show in detail, with examples and concrete suggestions, the great help which the tables described can give in the decisions of a tourist enterprise.

ZUSAMMENFASSUNG

IGNACIO DE LA CUADRA ECHAIDE: *Anwendung der Input-Output-Tabellen in touristischen Unternehmen.*

An erster Stelle wird in dieser Arbeit der wesentliche Vorteil der TOIT hervorgehoben, d.h. dass die Verwaltungsorgane über systematische Daten verfügen können, die wenn sie auch eine gewisse Läuterung und Auslegung erfordern, ein solides Hilfsmittel zur Kenntnis des gegenwärtigen Fremdenverkehrs wesens in seiner Gesamtheit oder als Synthese darstellen und daneben analytische Einzelheiten vermitteln.

Anschliessend werden einige allgemeine Argumente angeführt, die dem Unternehmer die Nützlichkeit der Tabellen aufzeigen sollen. In den nachfolgenden Abschnitten wird auf Grund von Einzelheiten, Beispielen und konkreten Vorschlägen nachgewiesen, dass die beschriebenen Tabellen bei Entschlüssen in einem touristischen Unternehmen grosse Hilfe leisten können.