Estudios Turísticos, n.º 123 (1994), pp. 71-106

Instituto de Estudios Turísticos
D. G. de Política Turística

LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL

Arthur Andersen

1. INTRODUCCIÓN

La continua preocupación por la mejora en el funcionamiento del sector turístico, unido a una actitud de apertura a nuevas ideas e involucración y participación conjunta de todos los agentes que conforman la realidad turística española han llevado a la Secretaría General de Turismo a la realización de una serie de estudios con el objetivo de facilitar a las empresas del sector una información oportuna y válida para la toma de decisiones.

En esta línea se enmarca el "Estudio de los Paquetes Turísticos", que tiene como objetivos fundamentales:

- Conocer la posición competitiva y posicionamiento del producto turístico español en relación con los mercados que compite, mediante la tipificación de las características que componen esta oferta en los principales países receptores y, fundamentalmente, mediante el análisis de la variable-precio.

- Mejorar el conocimiento de la realidad turística española y de las condiciones de mercado en que se desarrollan las actividades de gestión y de comercialización de los productos turísticos para facilitar la toma de decisiones eficaces en materia de política turística.

Por este motivo, el Instituto de Estudios Turísticos, en colaboración con Arthur Andersen, ha promovido el debate y participación activa entre representantes de asociaciones y empresas del sector turístico en dos mesas redondas cuyos objetivos fueron definidos en los siguientes términos:

- Dar a conocer los principales aspectos del estudio de los paquetes turísticos.

- Establecer un marco de referencia para la gestión empresarial dentro del sector turístico.

- Evaluar los principales recursos con los que cuenta el sector para la prestación de unos servicios turísticos competitivos.

- Identificar los principales obstáculos que limitan o pueden limitar el desarrollo del sector.

- Determinar las líneas estratégicas de actuación que, en opinión de las asociaciones y empresarios, permitan una

mejora en la competitividad del sector turístico a corto, medio y largo plazo.

Dichas mesas redondas se realizaron los días 12 y 19 de mayo de 1994, en el Instituto de Estudios Turísticos, y el presente informe intenta resumir el desarrollo de las reuniones y los resultados obtenidos durante las mismas.

2. PARTICIPANTES EN LA MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO

- Jaime Buxó (Occidental Hoteles).
- José María Cerezuela (Royaltour).
- Wolfgang Espuerel (Occidental Hoteles).
- María del Mar Fernández (Federación Española de Hoteles).
- Elena de Ferro (Paradores de España).
- Carlos González Julián (Transmediterránea).
- Juan Manuel Llamas (Swissair).
- Juan Carlos Mañas (Unión Nacional de Agencias de Viaje).
- Miguel Rico (Husa).
- Marisol Sánchez (Ambassador).
- Gabriel Subías (Iberojet).
- José Vidal (RENFE).

3. PARTICIPANTES EN LA MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO

- Martín Amengual (Travelplan).
- Félix Arévalo (A.E.D.A.V.E.).
- Miguel Arto (A.E.C.A.).
- Ricardo Ayuso (RENFE).
- Pedro Ballester (Sol Meliá).
- Angel Carrasco (Club Vacaciones).
- Miguel de la Cerda (Juliá Tours).
- Teodoro Marcos (Iberia).
- Jesús Martínez Milán (F.E.A.A.V.).
- Carlos Miranda (Hoteles Surbá).
- Jesús Nuño de la Rosa (El Corte Inglés).
- Vicente Piera (Gira's).
- Dámaso Rabanal (K.L.M.).
- Matilde Torres (Catai-Tours).
- Alberto Yagüe (Wagonlit).

Por parte de la Secretaría General de Turismo asistieron:

- Águeda Esteban Talaya, Subdirectora General de Planificación y Prospectiva Turística.
- Alfonso Sanz, Jefe del Servicio de Planificación Turística.
- Begoña Montoro, Técnico Comercial y Economista del Estado.
- Antonio Massieu, Asesor de la Secretaría General de Turismo.

Por parte de Arthur Andersen asistieron:

- José Antonio Rodríguez Gil, socio responsable a nivel nacional del Grupo de Comunicaciones y Servicios.
- José Manuel Rodríguez, socio responsable de Turismo.
- Juan Carlos Peralta, socio responsable del sector hotelero en Barcelona y Baleares.
- Paloma de la Vega, Gerente de Servicios de Asesoramiento en Calidad y Marketing.
- Javier Carrasco, Consultor en Calidad y Marketing.

4. METODOLOGÍA DE LAS REUNIONES

Introducción	Pensamiento creativo	Pensamiento convergente	Votación con CoNexus	Plan de acción
Presentación de: • Estudio "Paquetes turísticos 93". • El turismo en España en 1993.	Identificación de: • Obstáculos. • Recursos.	Definición de factores clave de éxito	Posicionamiento de la organización frente a los factores clave en base a: • Su importancia. • Su situación actual. • Si se trata de temas nuevos o viejos.	Estructurado en: • Factores de diferenciación. • Oportunidades a corto, medio y largo plazo. • Problemas a resolver. • Fundamentos del negocio.

AGENDA	
9,00- 9,15 h.	Bienvenida y presentación. Secretaría General de Turismo y Arthur Andersen.
9,15- 9,30 h.	Presentación de los invitados. Expectativas de la reunión.
9,30-10,00 h.	Introducción.
10,00-11,30 h.	Pensamiento creativo.
11,30-12,00 h.	Pausa-café.
12,00-13,00 h.	Pensamiento creativo.
13,00-13,45 h.	Pensamiento convergente.
13,45-14,30 h.	Votación con CoNexus.
14,30-14,45 h.	Análisis de resultados. Conclusiones de la mesa.
14,45-15,00 h.	Clausura de la mesa.
15,00 h.	Almuerzo.

5. RECURSOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS COMPETITIVOS

Durante las mesas redondas, los participantes definieron los siguientes aspectos como *recursos* que contribuyen a una orientación hacia la satisfacción de los clientes mediante la prestación de unos servicios competitivos:

5.1. Adecuada gestión de los recursos humanos

- Mayor involucración del personal (intercambio de ideas y participación en el negocio).

- Cursos de formación y reciclaje de los empleados:

  — Idiomas.
  — Becas de estudio.
  — Intercambio de experiencias con otros países.
  — Conocimiento de tecnologías de la información.
  — Cursos especializados para empleados de agencias de viaje e intermediarios.
  — Formación a medida para ofrecer servicios personalizados.

- Buena definición y comunicación de l[redacted] probabilidades, estadísticas y programación lineal.

- Fidelidad de los empleados (permanencia en la empresa).

5.2. Giro hacia una política de calidad de productos/servicios

- Calidad de servicio como base:

  — Atención al cliente.
  — Buena relación calidad/precio.

- Fijación de objetivos y pilares básicos de calidad:

  — Regularidad, puntualidad, eficiencia y economía.

- Adaptación de la oferta a la demanda:

  — Diversificación de los productos ofertados (productos flexibles y vivos).

[redacted]

- Reservas electrónicas (ahorro de costes).
- Existencia de redes, aunque su coste es excesivo.

5.6. Modernización de infraestructuras y recursos materiales

- Estructuras hoteleras con instalaciones y situación geográfica excepcional.
- Modernización de instalaciones: reconversión de hoteles (servicios complementarios).
- Redes internacionales.

5.7. Factores externos

- Los hoteles sol/playa se benefician de la devaluación de la peseta.
- Cambios en el marco laboral para mejorar el rendimiento.
- Fuerte competencia por entrada en vigor del Mercado único que impulsa a superarse.
- La crisis ha sido un elemento reactivador de la competitividad.

5.8. Recursos económicos

- Comisiones mixtas con otros subsectores y Administración para beneficio común.
- Acuerdo de la Federación Hotelera y la Secretaría General de Turismo para presentar precios: bandas máxima-mínima.
- Recursos financieros para inversiones (por ejemplo, tecnología).

6. OBSTÁCULOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS COMPETITIVOS

Asimismo, durante las dos Mesas Redondas, se enumeraron como *obstáculos* en la consecución de satisfacción de los clientes mediante la prestación de unos servicios competitivos los siguientes aspectos:

6.1. Problemas de obtención de información oportuna y comunicación con el cliente

- Dificultad de obtener datos que permitan actuar mejor (por ejemplo, en el caso de las asociaciones con sus asociados).
- Necesidad de anticiparse para tomar decisiones de precio y producto.
- Necesidad de datos y estadísticas (transparencia de la información entre empresas).
- Introducción en el mercado turístico sin hacer estudios de mercado previos.
- Dispersión de la información facilitada a los clientes.

- Desconocimiento por las agencias de viaje sobre los productos que venden.
- Publicidad engañosa y que puede dañar la competencia.
- Miedo a las reclamaciones.
- Los folletos salen tarde y el exceso de ofertas por parte de los tour-operadores hacen "obsoletos" los folletos recién sacados ("oferta buena genera demanda sana").

6.2. Deficiente formación y preparación del personal

- Dificultades para la selección de personal cualificado.
- Es necesario mejorar la profesionalidad.
- Falta una formación adecuada desde la empresa y desde la Administración.
- Escuela de Turismo forma "teóricamente" (faltan prácticas).
- Empresas deben colaborar acogiendo estudiantes en prácticas.
- Calidad cuestionada de las escuelas privadas.
- Personal no adiestrado en las tecnologías de la información.
- Necesidad de convertir los "despachadores en vendedores" (selección de proveedores).

6.3. Falta de concienciación colectiva e iniciativas

- La Administración debe adoptar un papel activo en la creación del producto institucional y un reconocimiento oficial del sector turístico.
- Hay que concienciar a las Administraciones:
  - — Necesidad de reinversiones.
  - — Apoyo a los nuevos productos ("línea ecológica").
  - — Necesidad de actuación a un nivel nacional (por ejemplo, depuradores de aguas, limpieza de playas, zonas verdes, medioambiente).
  - — Apoyo a servicios complementarios.
  - — España debería tener mayor influencia en Bruselas como sector turísticos-creación de *lobby*.
  - — Hace falta una feria donde España pueda vender.
  - — No existe política turística en la Unión Europea para el empresario (sólo para el cliente).
  - — La mejora de las infraestructuras públicas afectan al desarrollo de ciertos subsectores.
- Falta de concienciación global: "el turismo es de todos" (otros sectores involucrados como restauración/tiendas).
- Necesidad de concienciarnos nosotros mismos ("estamos en un mercado de libre competencia").

- Las asociaciones tienen que tomar más iniciativa.

- Potenciar sistemas de distribución (confirmación de reservas).

6.4. Cambio de actitudes de los clientes

- Clientes más exigentes.

- Excesivas expectativas de los clientes (confunden la calidad del tour-operador con las infraestructuras del destino/país)

- Los clientes se están acostumbrando a descensos continuos de precios ("guerra de precios") debido a que la oferta supera a la demanda.

- Falta oferta de productos que se adapten a la demanda de extranjeros (otras épocas de vacaciones diferentes a verano).

- En épocas de crisis el cliente parece que sólo valora el precio.

- El turismo de masas afecta negativamente a la "amabilidad/trato de la gente".

6.5. Problemática económica y fiscal

- Impagados, elevada morosidad y dilación en el tiempo de cobro de las facturas (hoteles con agencias de viaje).

- Necesidad de garantizar el pago (imposibilidad de financiar a los clientes).

- Problemas de rentabilidad en hoteles de ciudad (bajadas "peligrosas de precios").

- Precios no competitivos debido a excesivos costes:

  — Costes muy elevados para crear imagen.

  — Costes laborales no competitivos (seguridad social).

  — Excesivos costes de actividad en el transporte aéreo *(handling,* combustible, tasas de aeropuerto y navegación aérea, oficina en el aeropuerto).

- Comisiones (insuficientes para atender las necesidade de las agencias de viaje). Descuentos (lucha: produce un perjuicio, ya que compromete la rentabilidad).

- Sistema impositivo no incentiva la gestión:

  — Problemática fiscal del sector hotelero (bajada de estrellas).

  — I.V.A. (no al 15 %, sino al 6 %).

6.6. Falta de coordinación y regulación

- Problema de coordinación con Administración (por ejemplo, mala señalización de hoteles).

- Falta de coordinación entre corporaciones (Autonomías central y locales).
- Competencias del Ministerio están dispersas.
- Mantenimiento de estructuras monopolísticas (Inserso).
- Falta de coordinación en acciones promocionales (Ferias internacionales).
- Es necesario optimizar las inversiones públicas en *marketing* del sector.
- Excesivas medidas de seguridad y control que incomodan al viajero al llegar al hotel.
- Apartamentos no clasificados (competencia desleal).
- Convenios de hostelería provinciales: dificultad para conseguir buenas negociaciones.
- Dificultad para ponerse de acuerdo los empresarios sobre la política de precios (falta sentido de gremio).
- Falta legislación que proteja al cliente español (se discrimina al cliente español frente al extranjero).
- El marco legal afecta a la imagen pública del sector de agencias de viaje.
- Falta una regulación que controle mejor:
  - — La creación de nuevos tour-operadores y agencias de viaje.
  - — Ofertas y publicidad engañosa.
  - — Reclamaciones de los consumidores.
  - — La atribución de responsabilidades entre mayoristas y minoristas.
  - — Seguridad ciudadana.
  - — Política del suelo.
  - — Convenios heredados del pasado (pagas/permisos especiales).

6.7. Falta de coordinación y regulación

- Política inadecuada de las empresas públicas de transporte hacia los tour-operadores.
- Prácticas en contra de las agencias de viaje.
- Necesidad de mejorar las relaciones en la contratación de:
  - — Cupos.
  - — Pagos (hoteles, agencias de viaje, tour-operadores).
  - — Acciones comerciales.
- Poca flexibilidad laboral. Necesidad de mejorar la relación laboral.
- Sindicatos muy fuertes y conflictivos.
- Se asumen riesgos excesivos por arrebatar clientes (guerra de precios).
- Diversidad excesiva de empresas y productos.

6.8. Marcada estacionalidad de la demanda

- Necesidad de alargar la estancia promedio (sobre todo en ciudades).
- Demanda concentrada en julio-agosto (colapsa infraestructuras) y el resto del año bajo mínimos
  - — Posible actuación ampliando ("semanas blancas", por ejemplo).
- Falta racionalidad de calendario de festivos y vacaciones.
- Afecta a la rentabilidad y a la calidad del servicio.
- Necesidad de armonizar las temporadas consensuadamente con las empresas.
- Necesidad de creación de servicios turísticos/de ocio para ayudar a romper la estacionalidad.
- Escaso nivel de la oferta complementaria.
  - — Hay que apostar por nuevos turismos, ecológico, cultural.
  - — Estamos preparados para el turismo masivo y no para el individualizado (exige otras formas).

6.9. Problemas culturales

- Cultura del consumidor español (no hojea los folletos anticipadamente).
- Falta tradición de anticipar reservas por parte del segmento español.
- Llegamos tarde en comparación con otros países europeos (Alemania, Reino Unido...).
- Falta nivel cultural de la población general (como media)

6.10. Insuficiente informatización

- Bajo aprovechamiento informático.
- Escasas inversiones en investigación y tecnología.
- Cultura del empleado del mostrador (resistencia a utilizar la pantalla).
- Hay pocas terminales y pocas personas que conozcan su utilización plena.
- Necesidad de homologar sistemas.
- Tienen que haber tres o cuatro redes potentes.
- Atomización del sector agencias de viaje (pequeñas estructuras, para formación).
- Problemas de rentabilidad de las agencias de viaje (sistemas informáticos caros).

7. FACTORES CLAVE DE GESTIÓN: MESA REDONDA 12 DE MAYO

Como conclusión del debate, los participantes de la mesa redonda del día 12 de mayo identificaron los siguientes *factores clave* para la obtención de los objetivos de satisfacción de sus clientes y competitividad de sus empresas:

Núm. de identificación	FACTORES CLAVE
1	*Diversificación de productos y mercados.*
2	*Remodelación de los recursos materiales.*
3	*Incremento de la oferta complementaria.*
4	*Recursos humanos:*
	• Criterios de selección. • Formación hacia el cliente. • Profesionalidad. • Motivación.
5	*Desestacionalización de la demanda:*
	• Actuación a través de la Administración y del Ministerio de Educación (vacaciones escolares).
6	*Política de precios.*
7	*Crecimiento selectivo de la oferta:*
	• Adecuación de la oferta a la demanda.
8	*Información-intercomunicación:*
	• Entre empresas y con el cliente. • Mayor colaboración conjunta. • Aplicación tecnologías • Adecuada señalización.
9	*Competencia leal.*
10	*Atención al cliente:*
	• Horarios comerciales.
11	*Eficacia en la gestión empresarial:*
	• Adecuación de ventas a costes. • Control de costes.
12	*Mejora de servicios e instalaciones públicas:*
	• Ampliación de aeropuertos, autopistas y redes de ferrocarril. • Control medioambiental.
13	*Proyección internacional del sector español:*
	• Con el apoyo de la Administración.

8. FACTORES CLAVE DE GESTIÓN: MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO

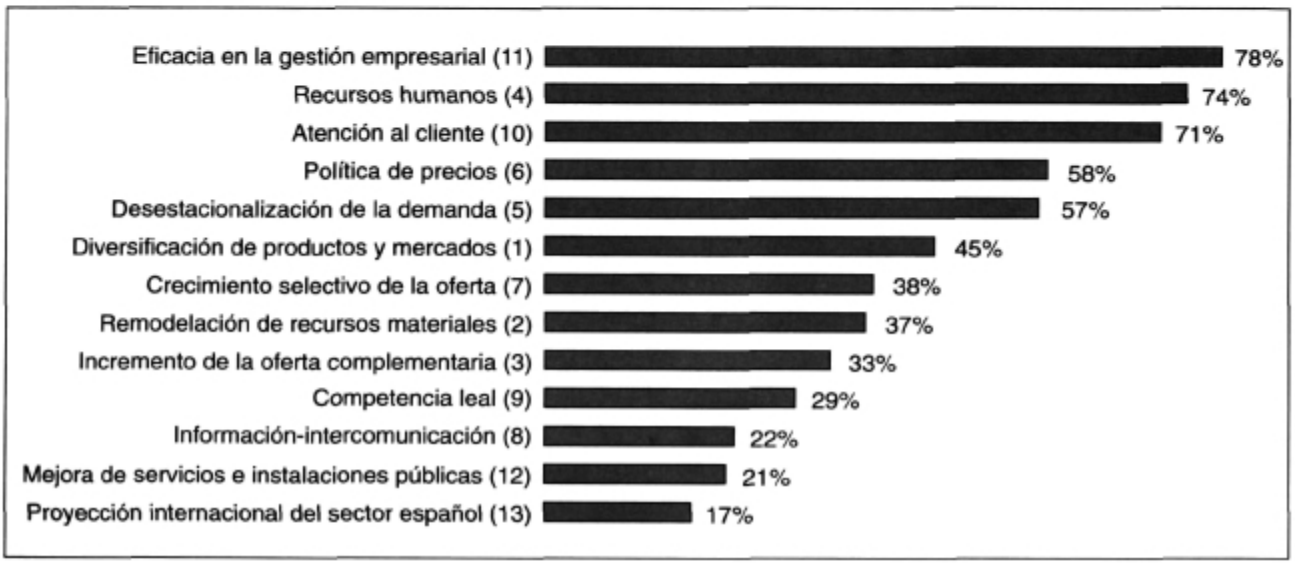
Como conclusión del debate, los participantes de la mesa redonda del día 19 de mayo identificaron los siguientes *factores clave* para la obtención de los objetivos de satisfacción de sus clientes y competitividad de sus empresas:

Núm. de identificación	FACTORES CLAVE
1	*Definición de políticas empresariales:* • Objetivos. • Misión/visión. • Cultura. • Precios.
2	*Recursos humanos:* • Formación. • Nueva orientación/visión. • Profesionalidad. • Motivación. • Modernización de relaciones laborales.
3	*Tecnología:* • Homologación de sistemas de reservas. • Sistemas de gestión. • Armonización con los recursos humanos.
4	*Red comercial internacional.*
5	*Ordenamiento:* • Legal. • Fiscal. • Atribución de responsabilidades entre mayoristas y minoristas.
6	*Gestión de costes.*
7	*Nuevas formas de organización empresarial.*
8	*Segmentación de mercados y diversificación de productos:* • Adaptación de la oferta y la demanda.
9	*Comunicación con el cliente.*
10	*Relación calidad-precio.*
11	*Desestacionalizar la demanda:* • Cubrir nuevas necesidades. • Nuevas fuentes de negocio. • Nuevos mercados con nuevas formas de producción.
12	*Exportación de nuestros productos:* • Reconocimiento oficial del sector turístico como exportador.

9. IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES

9.1. Mesa redonda del 12 de mayo

El resultado de la votación sobre la importancia relativa de los factores clave identificados fue el siguiente:

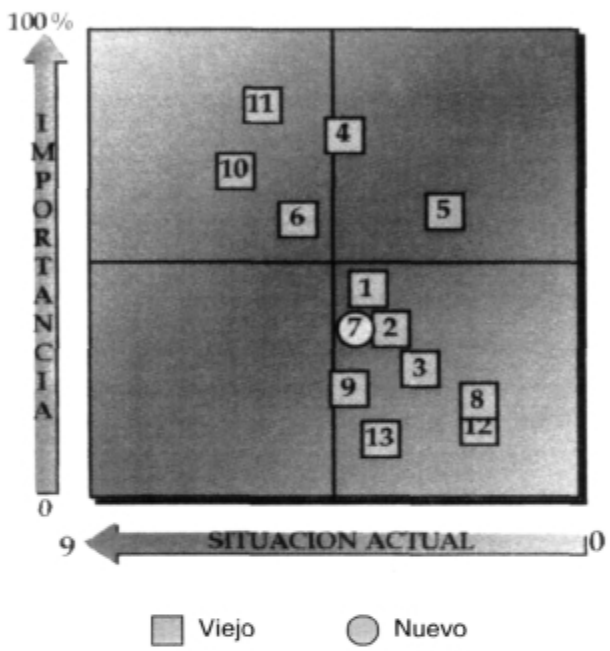


9.2. Mesa redonda del 19 de mayo

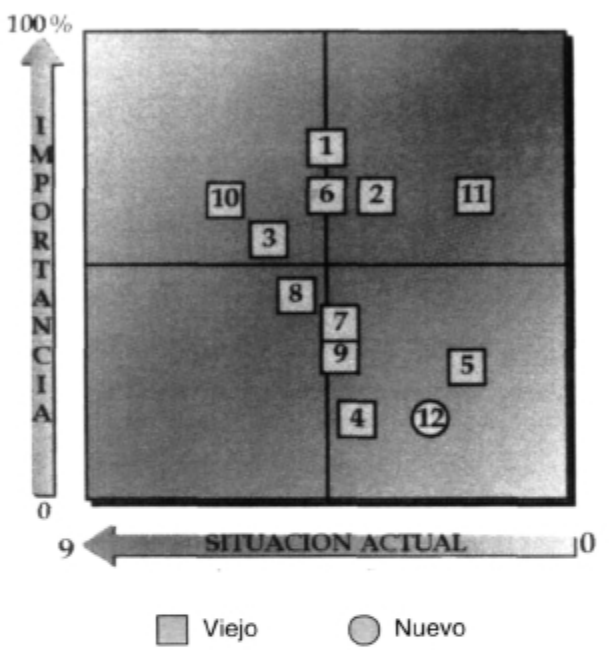
El resultado de la votación sobre la importancia relativa de los factores clave identificados fue el siguiente:

10. RESULTADOS GLOBALES DE LAS MESAS REDONDAS

RESULTADOS DE LA MESA DE 12 DE MAYO



RESULTADOS DE LA MESA DE 19 DE MAYO



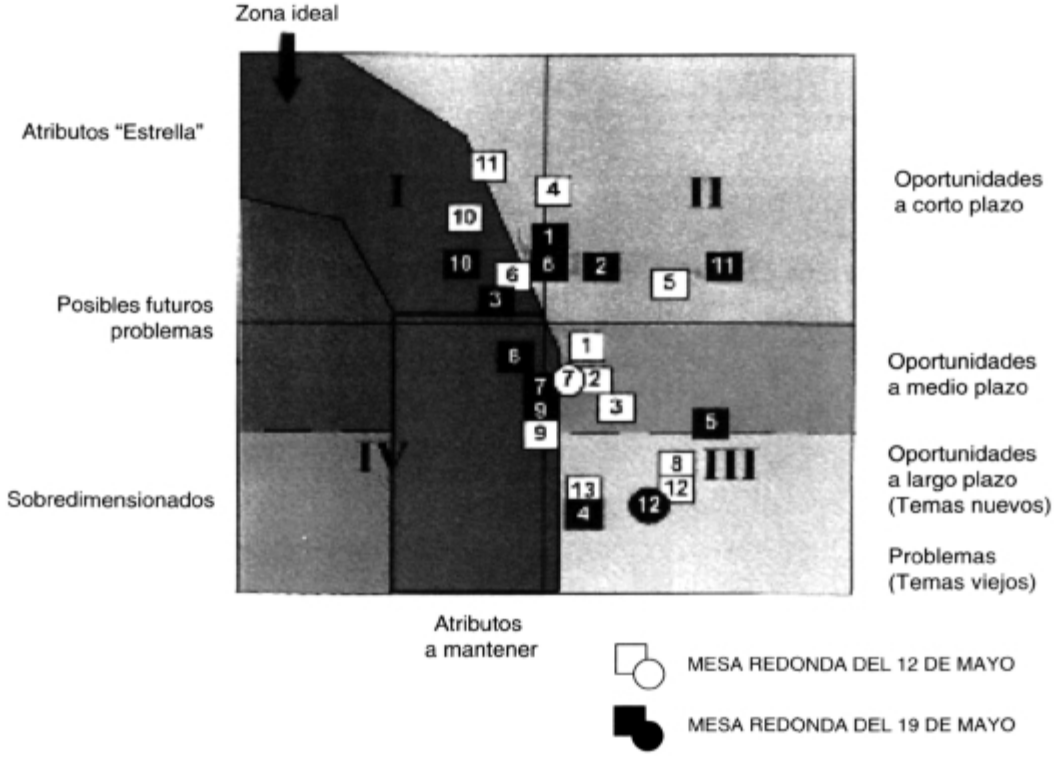
FACTORES

1. Diversificación de productos y mercados.
2. Remodelación de recursos materiales.
3. Incremento de la oferta complementaria.
4. Recursos humanos.
5. Desestacionalización de la demanda.
6. Política de precios.
7. Crecimiento selectivo de la oferta.
8. Información-intercomunicación.
9. Competencia leal.
10. Atención al cliente.
11. Eficacia en la gestión empresarial.
12. Mejora de servicios e instalaciones públicas.
13. Proyección internacional del sector español.

FACTORES

1. Definición de políticas empresariales.
2. Recursos humanos.
3. Tecnología.
4. Red comercial internacional.
5. Ordenamiento.
6. Gestión de costes.
7. Nuevas formas de organización empresarial.
8. Segmentación de mercados y diversificación de productos.
9. Comunicación con el cliente.
10. Relación calidad-precio.
11. Desestacionalizar la demanda.
12. Exportación de nuestros productos.

11. INTERPRETACIÓN CONJUNTA DE LAS MESAS REDONDAS



MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO
FACTORES

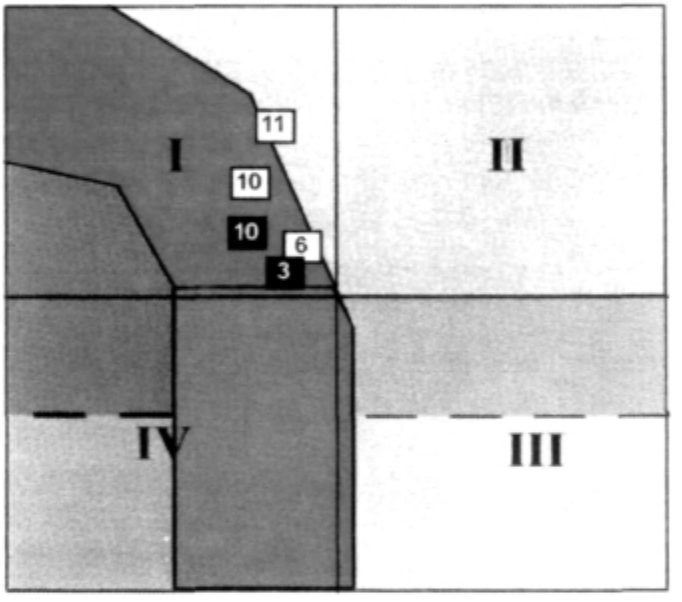
1. Diversificación de productos y mercados.
2. Remodelación de recursos materiales.
3. Incremento de la oferta complementaria.
4. Recursos humanos.
5. Desestacionalización de la demanda.
6. Política de precios.
7. Crecimiento selectivo de la oferta.
8. Información-intercomunicación.
9. Competencia leal.
10. Atención al cliente.
11. Eficacia en la gestión empresarial.
12. Mejora de servicios e instalaciones públicas.
13. Proyección internacional del sector español.

MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO
FACTORES

1. Definición de políticas empresariales.
2. Recursos humanos.
3. Tecnología.
4. Red comercial internacional.
5. Ordenamiento.
6. Gestión de costes.
7. Nuevas formas de organización empresarial.
8. Segmentación de mercados y diversificación de productos.
9. Comunicación con el cliente.
10. Relación calidad-precio.
11. Desestacionalizar la demanda.
12. Exportación de nuestros productos.

12. ATRIBUTOS "ESTRELLA"

I) Los atributos situados en el cuadrante superior izquierdo tienen un alto nivel de importancia y están bien posicionados en la actualidad; representan áreas que están ocupando un lugar destacado en el éxito del negocio.

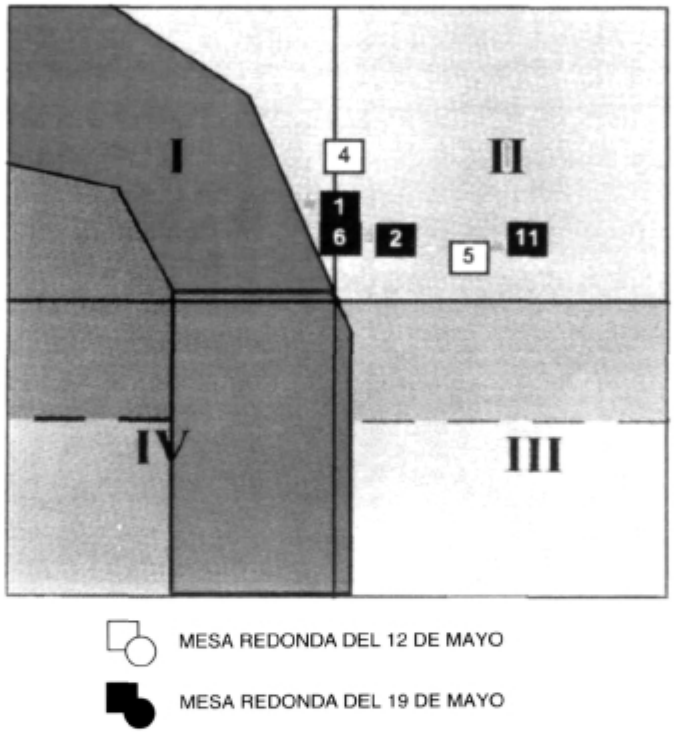


ATRIBUTOS "ESTRELLA"

- 11 Eficacia en la gestión empresarial.
- 10 Atención al cliente.
- 6 Política de precios.
- 10 Relación calidad-precio.
- 3 Tecnología.

13. OPORTUNIDADES A CORTO PLAZO

II) Los atributos situados en el cuadrante superior derecho tienen un alto nivel de importancia y no están bien posicionados en la actualidad; representan oportunidades a corto plazo o áreas que pueden ocupar un lugar destacado en el éxito del negocio y en las que deben tomarse acciones para llevarlas hacia el cuadrante I.

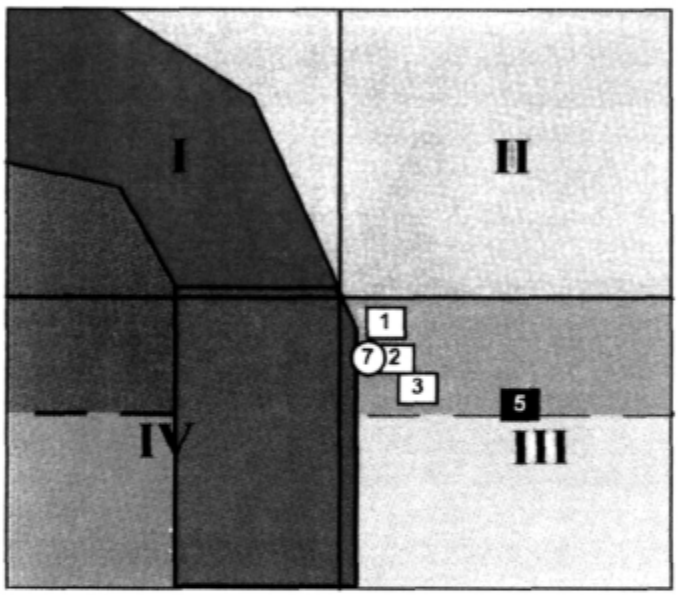


OPORTUNIDADES A CORTO PLAZO

- 4 Recursos humanos.
- 5 Desestacionalización de la demanda.
- 1 Definición de políticas empresariales.
- 6 Gestión de costes.
- 2 Recursos humanos.
- 11 Desestacionalización de la demanda.

14. OPORTUNIDADES A MEDIO PLAZO

III) Los atributos situados en el cuadrante inferior derecho se consideran menos importantes en relación a otros y no se están ejecutando bien en la actualidad. Aun cuando éstos no estén dentro de los atributos de mayor importancia, deben considerarse como oportunidades a medio plazo.



MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO

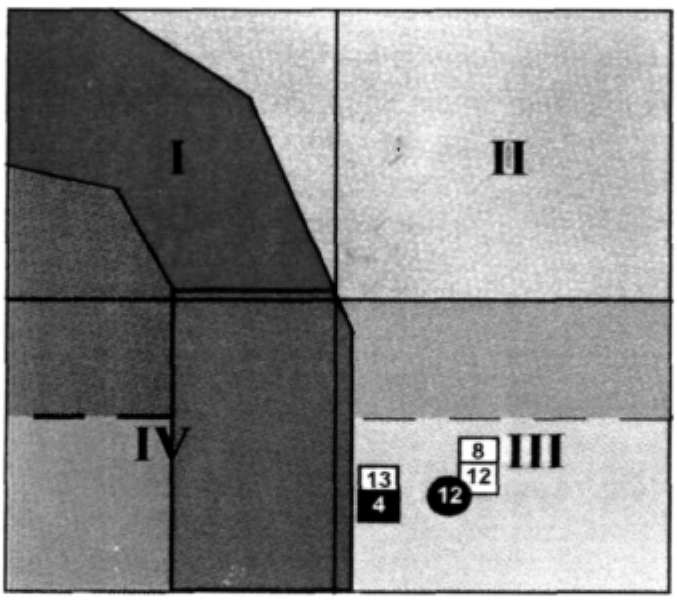
MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO

OPORTUNIDADES A MEDIO PLAZO

- 1 Diversificación productos y mercados.
- (7) Crecimiento selectivo de la oferta.
- 2 Remodelación de recursos materiales.
- 3 Incremento de oferta complementaria.
- 5 Ordenamiento.

15. OPORTUNIDADES A LARGO PLAZO

III) Los atributos situados en el cuadrante inferior derecho se consideran menos importantes en relación a otros y no se están ejecutando bien en la actualidad. Aun cuando éstos no estén dentro de los atributos de mayor importancia, deben considerarse como oportunidades a largo plazo.



MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO

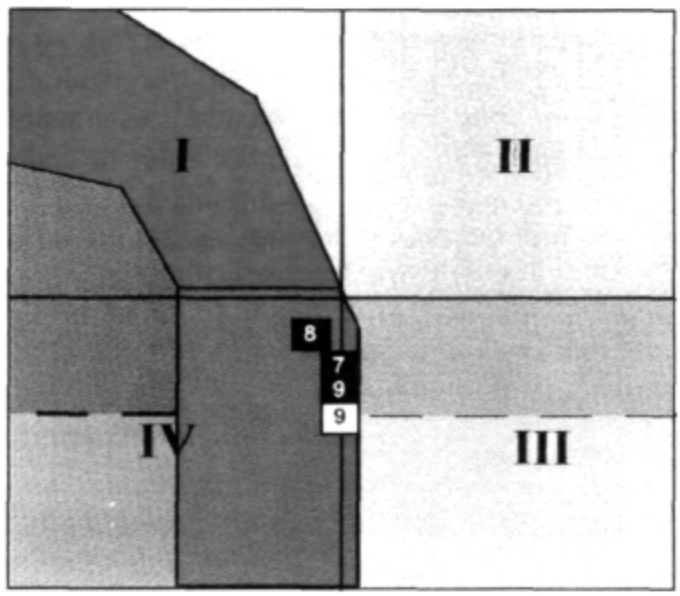
MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO

OPORTUNIDADES A LARGO PLAZO

- 13 Proyección internacional del sector español.
- 8 Información-intercomunicación.
- 12 Mejora de servicios e instalaciones públicas.
- 3 Red comercial internacional.
- 12 Exportación de nuestros productos.

16. ATRIBUTOS A MANTENER

IV) Los atributos situados en el cuadrante inferior izquierdo están considerados generalmente menos importantes y son ejecutados adecuadamente. Cuando estos indicadores se acercan a la línea horizontal, la importancia crece y deberían mantenerse a su nivel actual para asegurar un éxito continuado.



MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO

MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO

ATRIBUTOS A MANTENER

9 Competencia leal.

8 Segmentación mercados-diversificación del producto.

7 Nuevas formas de organización empresarial.

9 Comunicación con el cliente.

17. RESUMEN DE CONCLUSIONES

ATRIBUTOS "ESTRELLA"

- 11 Eficacia en la gestión empresarial.
- 10 Atención al cliente.
- 6 Política de precios.
- 10 Relación calidad-precio.
- 6 Tecnología.

OPORTUNIDADES A CORTO PLAZO

- 4 Recursos humanos.
- 5 Desestacionalización de la demanda.
- 1 Definición de políticas empresariales.
- 6 Gestión de costes.
- 2 Recursos humanos.
- 11 Desestacionalización de la demanda.

OPORTUNIDADES A MEDIO PLAZO

- 1 Diversificación productos y mercados.
- 7 Crecimiento selectivo de la oferta.
- 2 Remodelación de recursos materiales.
- 3 Incremento de oferta complementaria.
- 5 Ordenamiento.

OPORTUNIDADES A LARGO PLAZO

- 13 Proyección internacional del sector español.
- 8 Información-intercomunicación.
- 12 Mejora de servicios e instalaciones públicas.
- 3 Red comercial internacional.
- 12 Exportación de nuestros productos.

ATRIBUTOS A MANTENER

- 9 Competencia leal.
- 8 Segmentación mercados-diversificación del producto.
- 7 Nuevas formas de organización empresarial.
- 9 Comunicación con el cliente.

18. ANÁLISIS DE LAS CONCLUSIONES GENERALES DE LAS REUNIONES

El análisis conjunto de las votaciones de ambas mesas redondas se puede resumir en los siguientes aspectos:

- En general, los participantes coinciden en su evaluación de los factores clave de negocio que contribuyen a la prestación de unos servicios competitivos y a la maximización de las satisfacción de los clientes, aunque existen algunos matices en cuanto al contenido y clasificación de los factores y al nivel de importancia y desempeño actual de los mismos.

- La "empresa ideal" sería aquella que lograra una eficacia en su gestión empresarial, mediante una correcta estructura y control de los costes en relación a las ventas, con una adecuada política de precios vinculada a la oferta de altos niveles de calidad (buena relación calidad-precio). Asimismo, contaría con una mentalidad de negocio/servicio totalmente orientada al cliente, con una gran flexibilidad para atender sus necesidades actuales y potenciales. Por último, optimizaría las prestaciones de una avanzada tecnología en base a una perfecta armonización con los recursos humanos y a una homologación de los sistemas (de gestión, reservas, etcétera).

- Atendiendo al grado de desempeño actual de los factores considerados, los participantes de ambas reuniones detectaron *oportunidades a corto plazo* comunes en el área de *recursos humanos* y en la *desestacionalización de la demanda.* Las principales líneas de actuación en estos campos estarían centradas en una adecuada preparación y motivación del personal para afrontar los cambios en las demandas de los clientes, el establecimiento de planes de formación basados en una nueva orientación/visión de atención y servicio al cliente, la mejora en los criterios de selección que introduzcan unos mayores niveles de profesionalidad y la modernización y mejora de las relaciones laborales, proporcionando una mayor seguridad de permanencia en la empresa.

- Asimismo, se mencionó como posible línea de actuación para lograr una desestacionalización de la demanda la intervención de la Administración y del Ministerio de Educación en la fijación de los períodos vacacionales (por ejemplo, vacaciones escolares).

- Por otro lado, se identificaron otros factores de menor importancia y con un nivel de desempeño inferior que podrían representar *oportunidades a medio plazo,* aunque en este caso no hubo coincidencia en ambas reuniones. En concreto se citaron en la primera reunión los siguientes factores: diversificación de productos y servicios, crecimiento selectivo de la oferta (mediante la adecuación de la oferta a la demanda), incremento de la oferta complementaria y remodelación de los recursos materiales. En la segunda reunión

se consideró la necesidad de un ordenamiento legal y fiscal, que garantizase la correcta atribución de responsabilidades entre mayoristas y minoristas, como el principal factor a desarrollar a medio plazo.

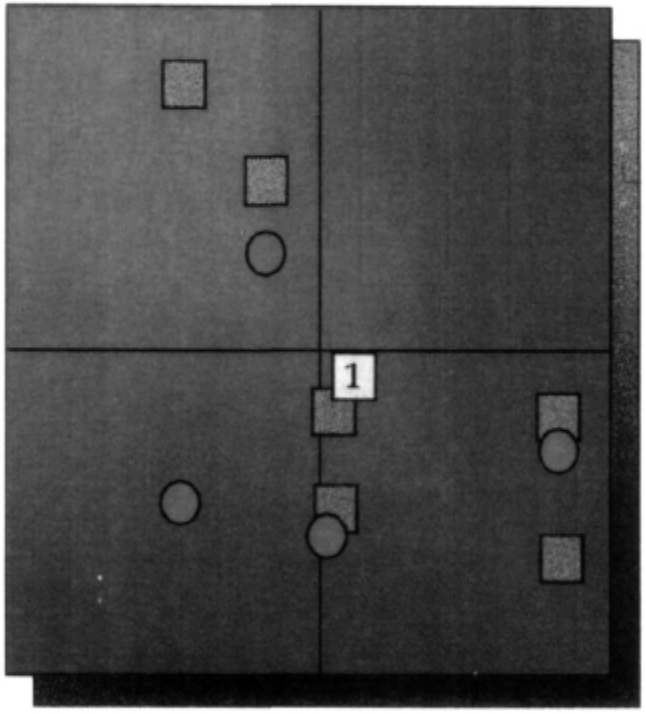
- Las áreas que representan *oportunidades a largo plazo* y en las que se han dedicado pocos recursos son, fundamentalmente, la necesidad de un apoyo por parte de la Administración para potenciar internacionalmente el sector turístico reconociendo oficialmente la exportación de nuestros productos y para la mejora de los servicios e instalaciones públicas (ampliación de aeropuertos, autopistas y redes de ferrocarril y control medioambiental). Otro área necesaria a largo plazo sería la mejora de la información e intercomunicación entre las distintas empresas del sector, basada en una mayor colaboración conjunta, en la relación con el cliente y en la utilización más intensiva de los avances tecnológicos.

- Por último, cabe resaltar otras áreas de gestión que, aunque no son críticas, sí están siendo consideradas actualmente en la gestión y deberían mantener su actual asignación de recursos. También en este punto encontramos una variedad en los resultados de ambas mesas. Mientras en la primera reunión se consideró como *factor a mantener* la existencia de prácticas competitivas leales, los participantes en la segunda mesa redonda opinaron que la segmentación de los mercados y la diversificación de los productos, la adopción de nuevas formas de organización y la comunicación efectiva con el cliente eran las bases actuales de su negocio.

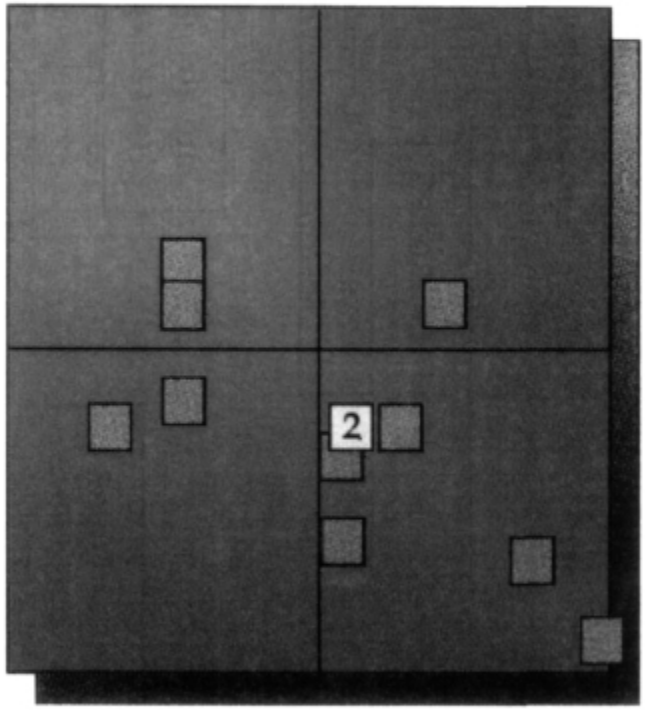
19. ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO

En este apartado se muestra la dispersión de las votaciones de los participantes como indicativo del grado de consenso existente en el grupo.

1. DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y MERCADOS



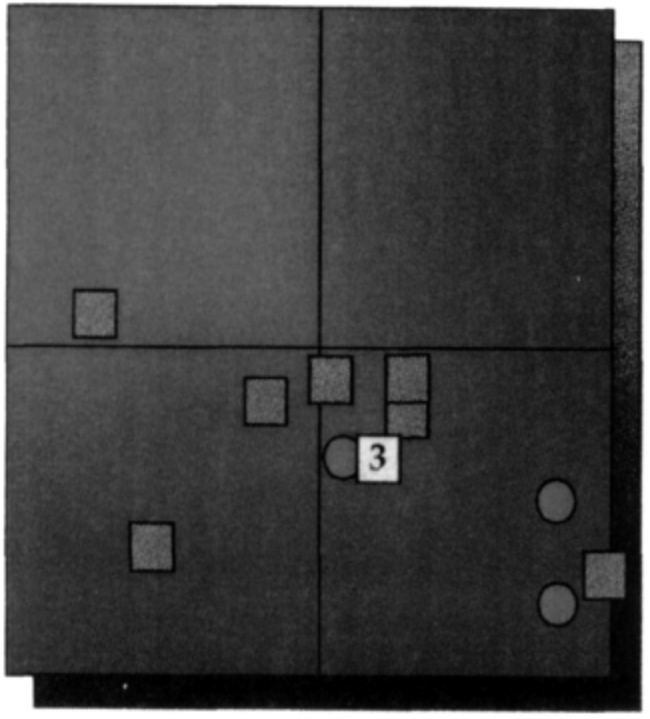
2. REMODELACIÓN DE RECURSOS MATERIALES



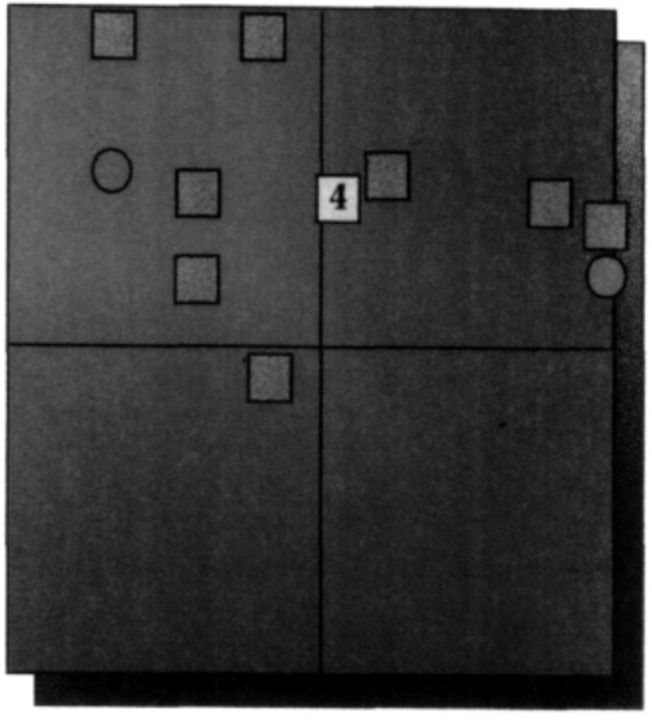
Viejo Nuevo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO *(Continuación)*

3. INCREMENTO DE LA OFERTA COMPLEMENTARIA



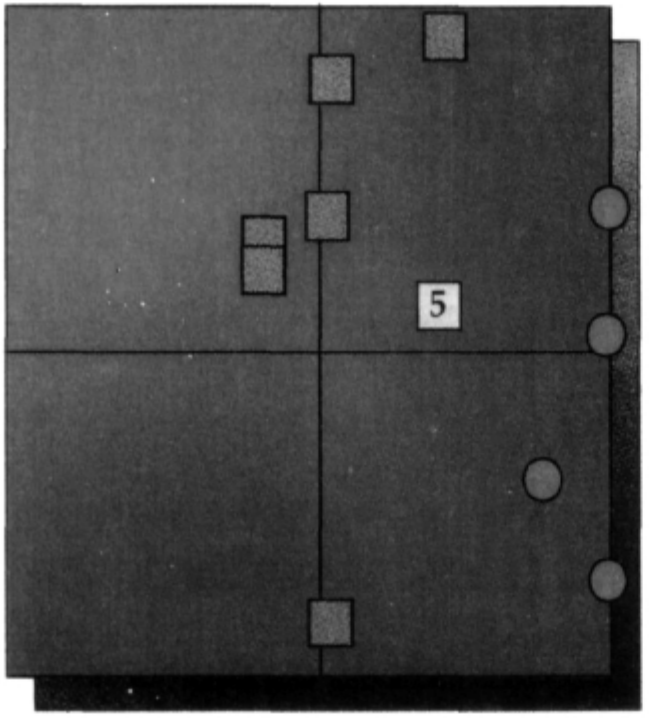
4. RECURSOS HUMANOS



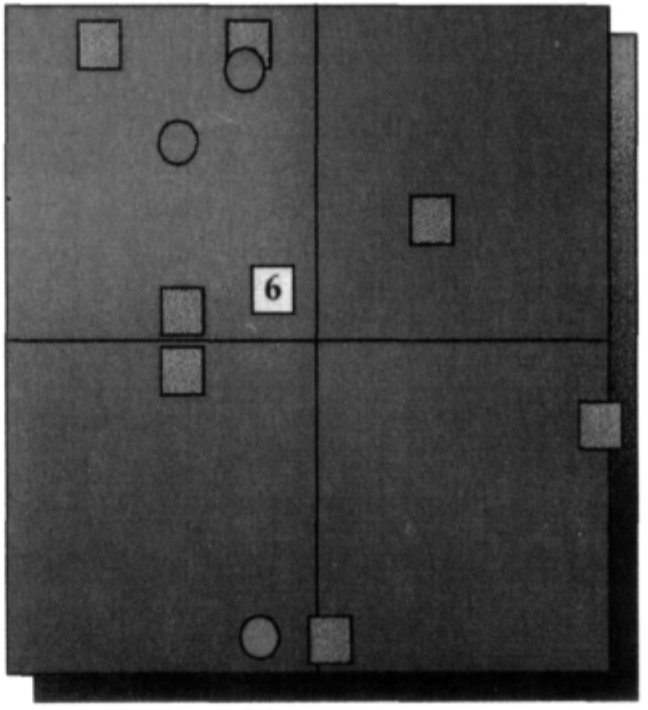
Viejo Nuevo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO *(Continuación)*

5. DESESTACIONALIZACIÓN DE LA DEMANDA



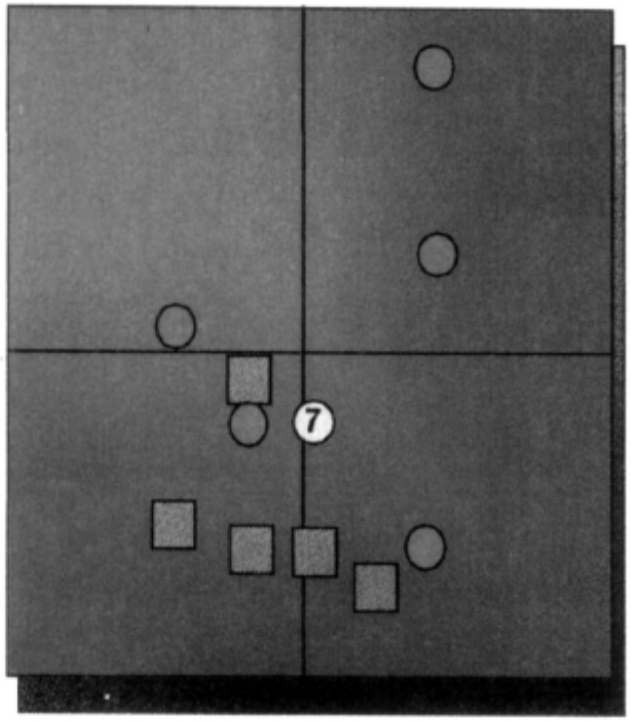
6. POLÍTICA DE PRECIOS



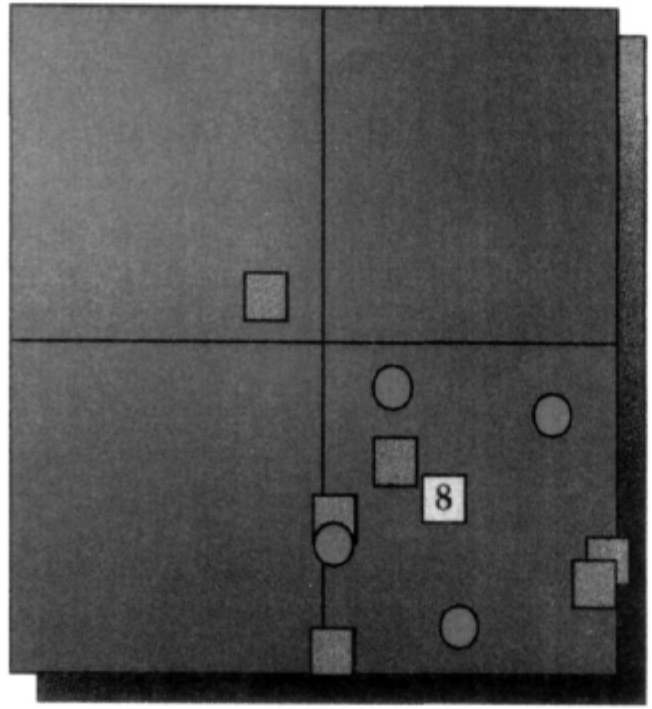
Viejo Nuevo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO *(Continuación)*

7. CRECIMIENTO SELECTIVO DE LA OFERTA



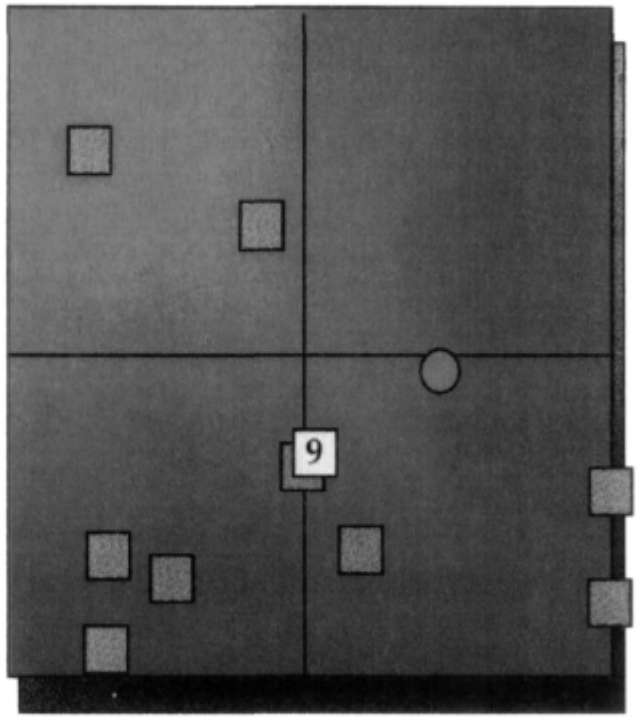
8. INFORMACIÓN-INTERCOMUNICACIÓN



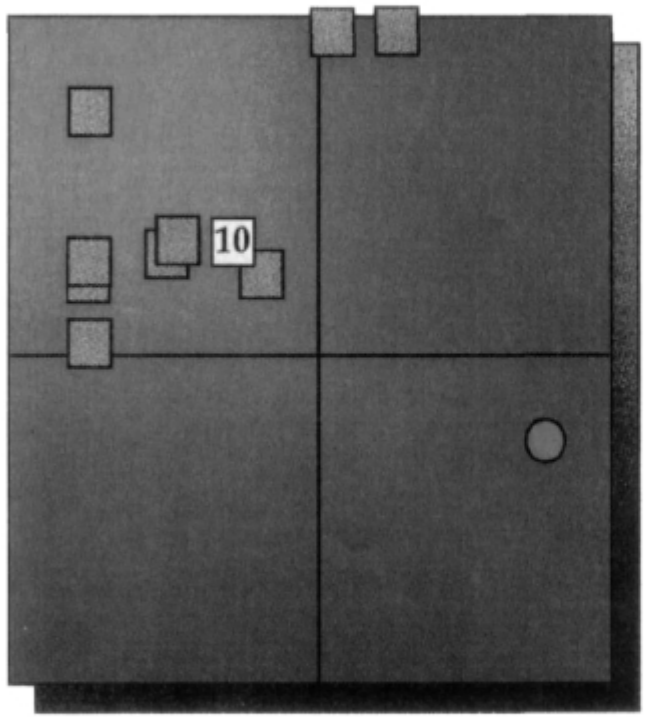
Viejo Nuevo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO *(Continuación)*

9. COMPETENCIA LEAL



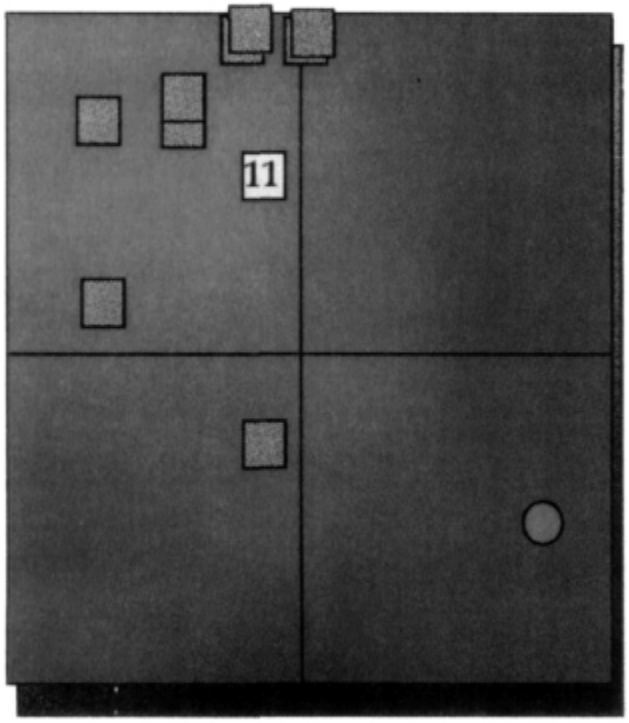
10. ATENCIÓN AL CLIENTE



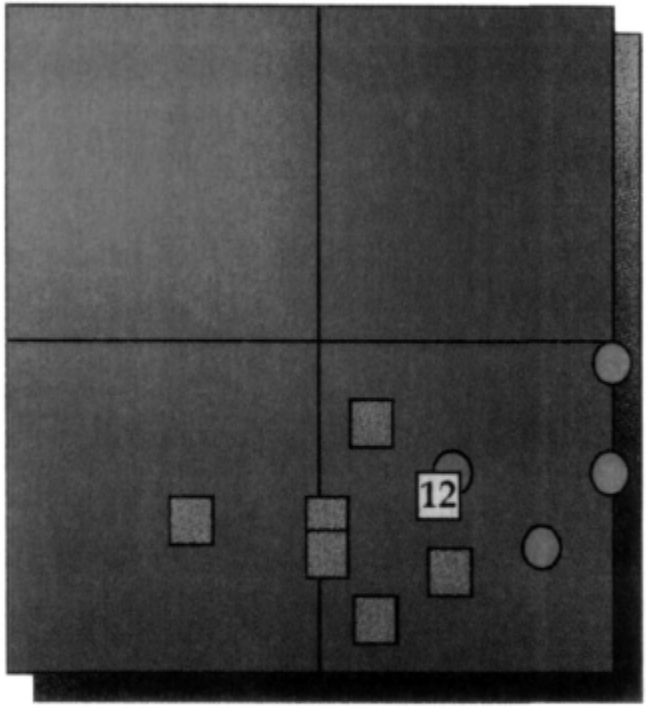
Viejo Nuevo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO *(Continuación)*

11. EFICACIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL



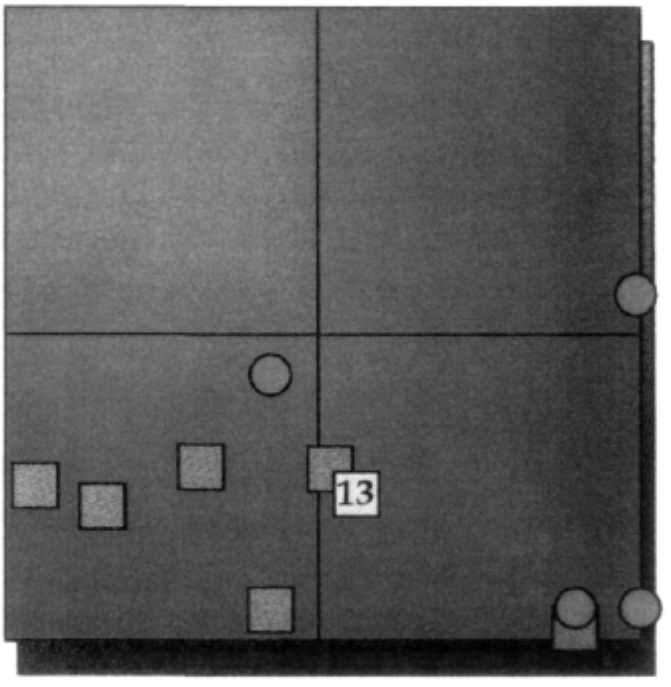
12. MEJORA DE LOS SERVICIOS E INSTALACIONES PÚBLICAS



Viejo Nuevo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 12 DE MAYO *(Continuación)*

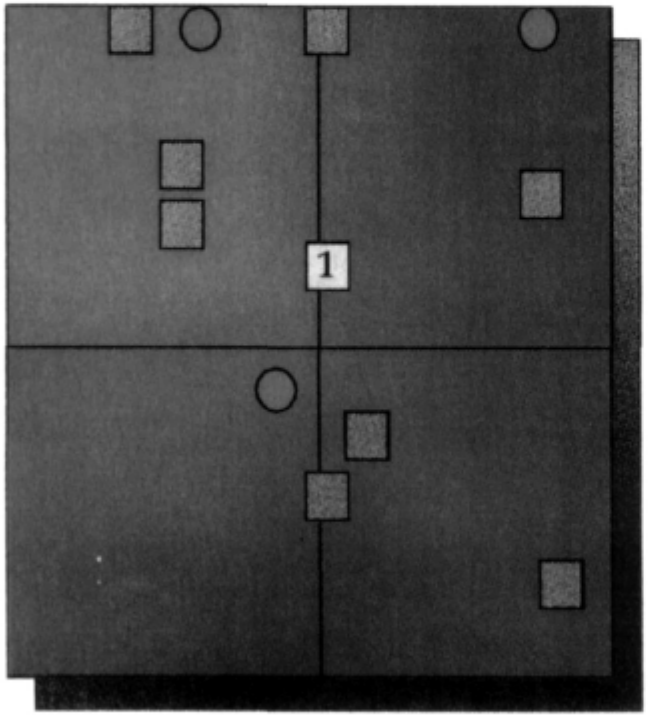
13. PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR ESPAÑOL



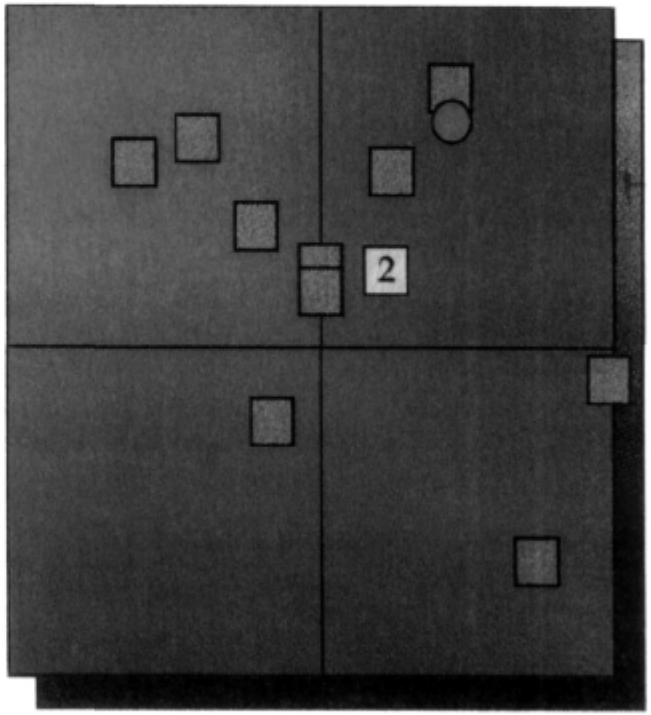
20. ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO

En este apartado se muestra la dispersión de las votaciones de los participantes como indicativo del grado de consenso existente en el grupo.

1. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES



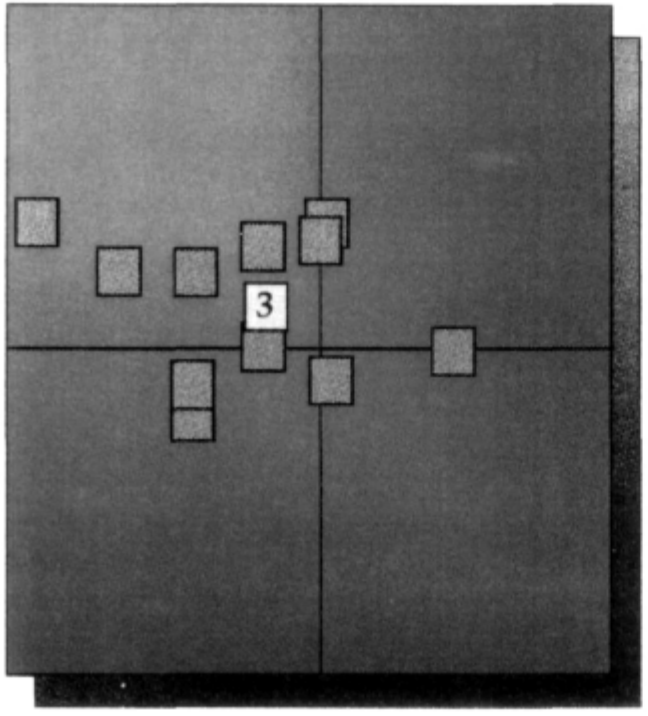
2. RECURSOS HUMANOS



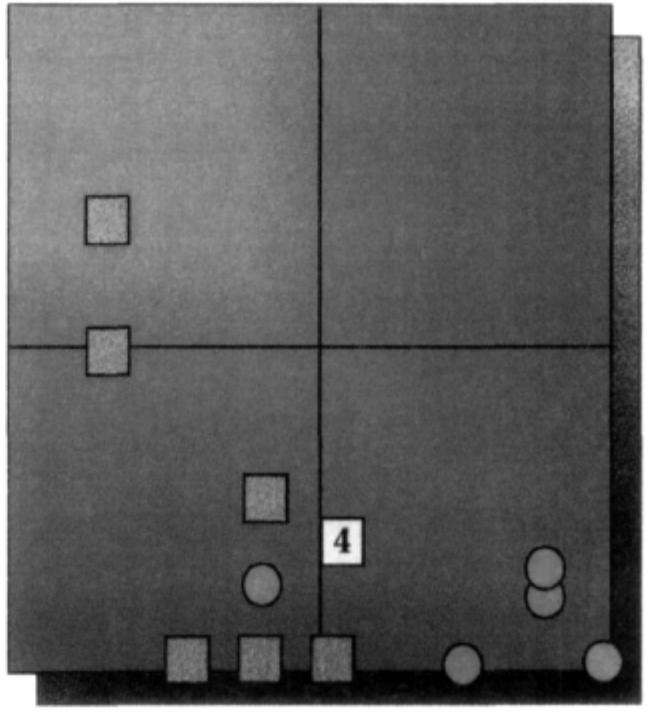
Viejo Nuevo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO *(Continuación)*

3. TECNOLOGÍA



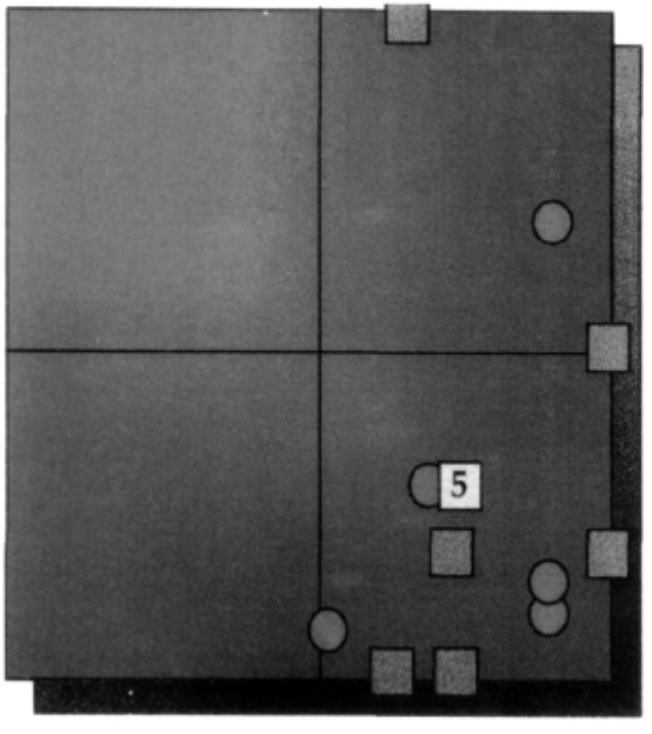
4. RED COMERCIAL INTERNACIONAL



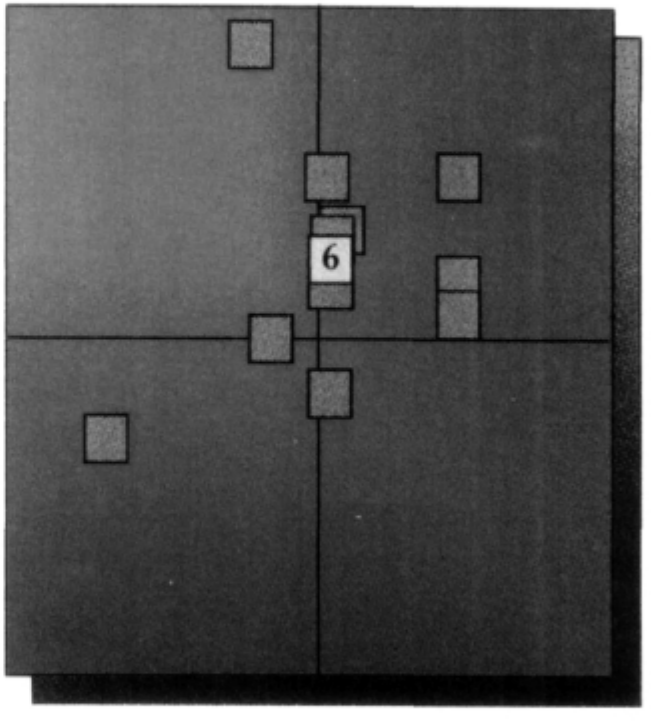
Viejo Nuevo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO *(Continuación)*

5. ORDENAMIENTO



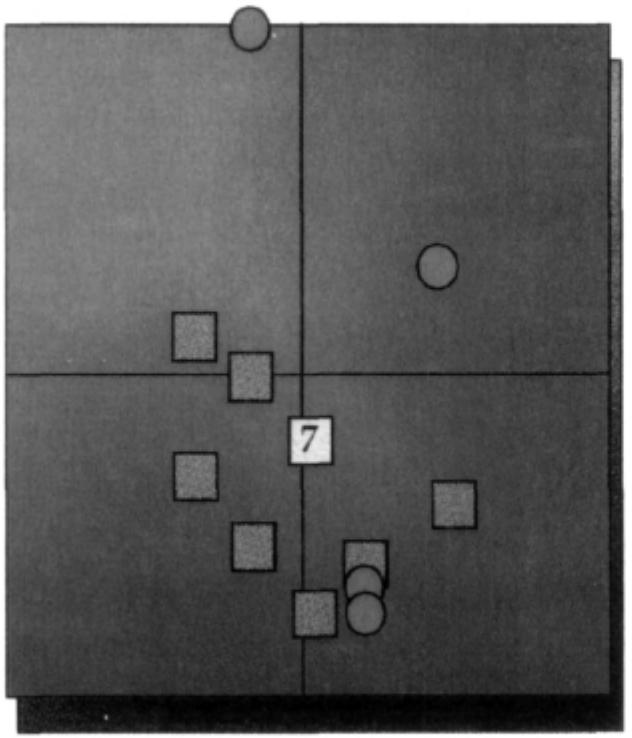
6. GESTIÓN DE COSTES



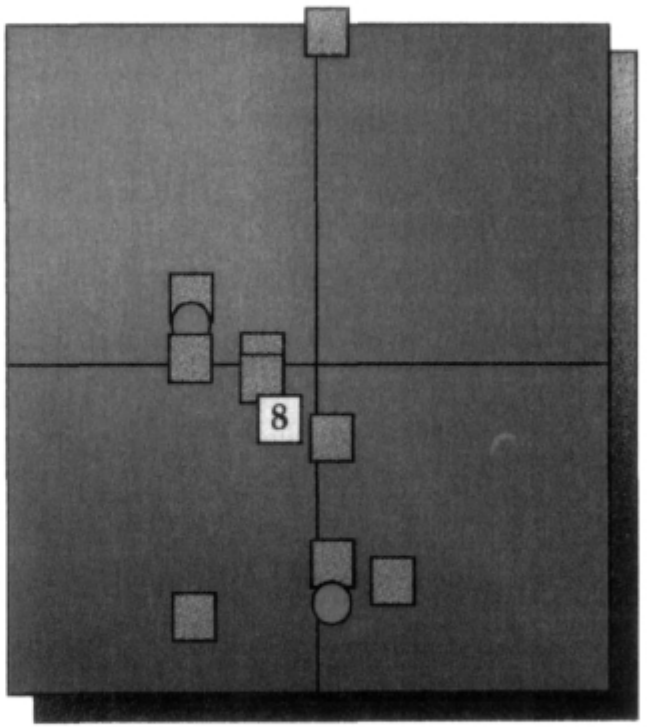
Viejo Nuevo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO *(Continuación)*

7. NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



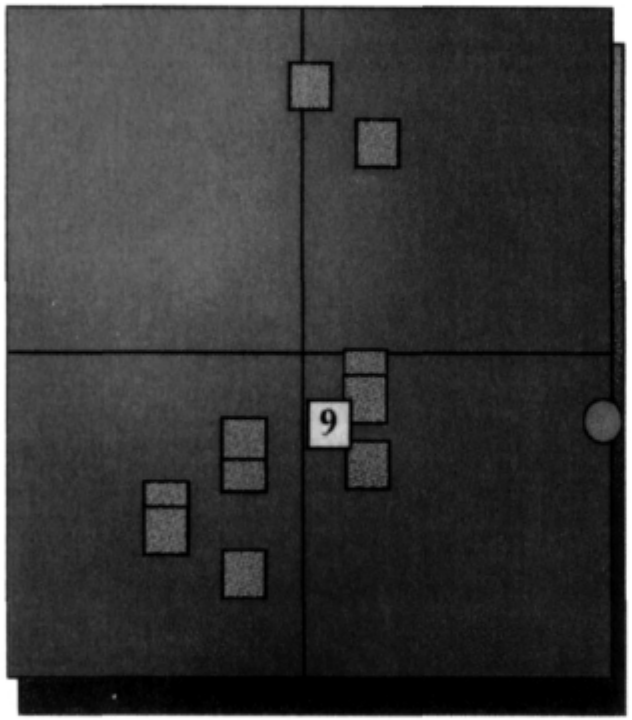
8. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS Y DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS



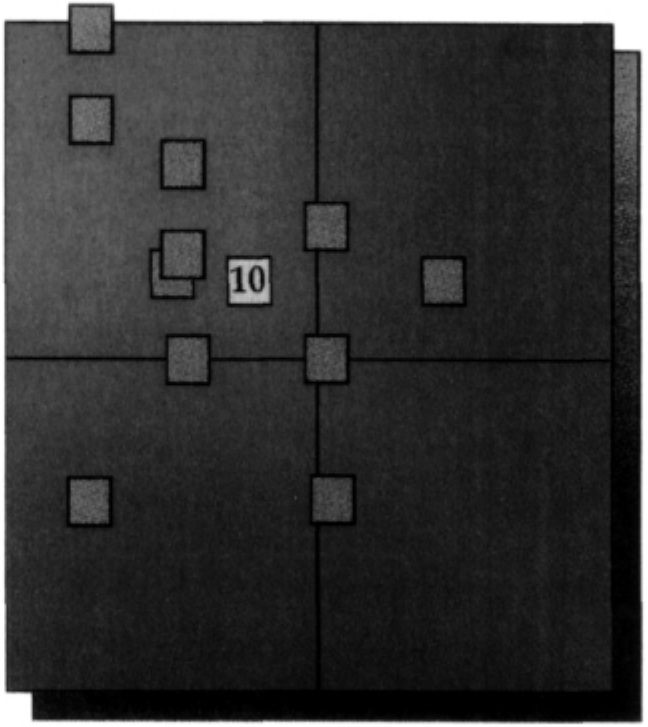
Viejo Nuevo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO *(Continuación)*

9. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE



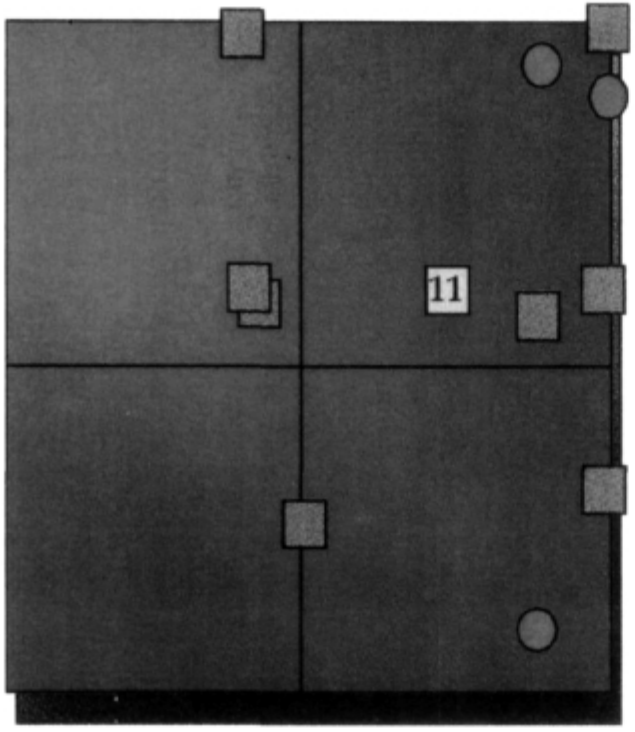
10. RELACIÓN CALIDAD-PRECIO



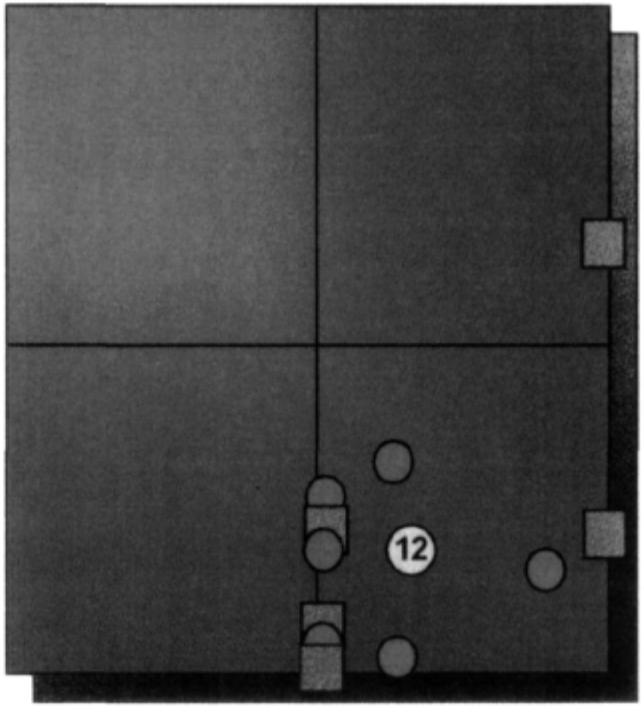
Viejo Nuevo

ANÁLISIS DE LOS FACTORES: MESA REDONDA DEL 19 DE MAYO *(Continuación)*

11. DESESTACIONALIZACIÓN DE LA DEMANDA



12. EXPORTACIÓN DE NUESTROS PRODUCTOS



Viejo Nuevo