

La Empresa Turística en Andalucía

M^a Ángeles RASTROLLO HORRILLO

I. Introducción

El primer problema a abordar en el estudio de la empresa turística es la dificultad para delimitar el concepto de empresa turística dado que el turismo es una actividad que afecta a un número amplio de actividades productivas. El producto turístico es producido y distribuido por un conjunto heterogéneo de actividades como transporte, alojamiento, restauración, atracciones y eventos, agencias mayoristas, centrales de reservas y agencias de viajes minoristas. En la definición del producto turístico deben incluirse otros elementos, como las infraestructuras de transporte, los recursos naturales, la marca del destino, dado que forman parte del producto que adquiere el consumidor. De esta forma se puede afirmar que el producto turístico es un conjunto de bienes o servicios públicos y privados.

Todos los componentes de la oferta son esenciales para un funcionamiento del sistema turismo lo que requiere que la producción y distribución se basen en procesos cooperativos (Ingram y Baum, 1997). Por ello, el enfoque que adopta este artículo pretende huir del debate sobre qué empresas pertenecen a este sector para centrarse en las principales características de la oferta turística andaluza que permiten la competitividad del destino Andalucía con respecto a sus principales competidores.

La actividad turística está experimentando una gran evolución en los últimos años. Junto al gran crecimiento mundial de este sector, la progresiva tecni-

ficación de sus empresas, la globalización de los mercados, la mayor soberanía del consumidor, las estrategias empresariales tendentes a aprovechar las economías de escala y alcance y las transformaciones en los canales de comercialización, suponen un entorno cada vez más competitivo (Go y Pine, 1995). Las principales manifestaciones de estos fenómenos son los procesos de fusión empresarial, la entrada de nuevos agentes procedentes de otros sectores económicos, la adopción de nuevos modelos de gestión y la internacionalización de la empresa turística (Ioannides y Debbage, 1997; Bywater 1998).

Además, la competencia en precios se ha mostrado insuficiente a lo largo de la década de los noventa, y es la búsqueda de activos intangibles el principal determinante de la reorganización que están adoptando las empresas.

La falta de datos estadísticos publicados en lo referente a los modos de organización de las empresas, los estilos de dirección o los procesos y rutinas organizativas, acotan en gran medida el objetivo perseguido de valorar la proyección competitiva de la empresa turística andaluza ante el contexto de la nueva economía. Los datos disponibles permiten extraer un balance global cuyos principales elementos se estructuran del siguiente modo. En el epígrafe segundo se presenta un panorama general de la oferta turística andaluza así como los principales indicadores que informan sobre su actual posicionamiento competitivo. En el apartado tercero se analizan los recursos que posee la empresa

turística andaluza, con especial énfasis en los recursos intangibles. Finalmente, las principales conclusiones permiten realizar una valoración del potencial competitivo de la empresa turística andaluza ante la nueva economía.

II. La Empresa Turística Andaluza: posicionamiento en el mapa competitivo

Andalucía ha presentado tradicionalmente una serie de atributos que han potenciado el surgimiento y desarrollo de empresas turísticas, y con el paso del tiempo el tejido empresarial ha ido evolucionando, de forma que la experiencia acumulada durante las tres últimas décadas la posicionan, ante el nuevo entorno competitivo, como una actividad consolidada y en expansión.

Para ofrecer un panorama general de la empresa turística andaluza se utilizan, principalmente, los datos de SAETA (1999), siendo conscientes de la limitación que presenta a la hora de cuantificar las empresas que pertenecen a la llamada oferta complementaria. Por lo que respecta a la tipología más emblemática de empresa turística, la hotelera, en Andalucía existen 1.109 establecimientos (un 16,3 por ciento del total nacional) con una oferta de 130.844 plazas (17 por ciento del total en España), donde predominan los hoteles de categorías media y media baja, con un 44,3 por ciento del total de hoteles. No obstante, es significativa la presencia de un importante colectivo de hoteles de cuatro estrellas, representado por 126 establecimientos (11,3 por ciento de los hoteles andaluces), y escasa la presencia de hoteles de cinco estrellas, aunque las previsiones indican que su número va a incrementarse considerablemente en los próximos años. Estos establecimientos hoteleros se concentran, mayoritariamente, en las provincias de Málaga, Granada, Cádiz y Sevilla, destacando el grado de concentración de plazas en la Costa del Sol.

De forma complementaria, en Andalucía se localizan más de 350 establecimientos de apartamentos turísticos que disponen de 44.075 plazas, de la cual el 58,2 por ciento corresponde a Málaga y el 21,3 por ciento a Almería. También existen más de 160 campings, fundamentalmente en el ámbito costero,

aunque presenta síntomas de crecimiento de la oferta en el interior.

Adicionalmente a los distintos alojamientos mencionados (hostelería, apartamentos y campings), Andalucía dispone de una de las principales ofertas complementarias del país, representada en su mayor parte por la oferta turística tradicional de restauración (más de 445.000 plazas ofertadas por 6.570 restaurantes en 1998). No obstante, para valorar esta oferta hay que tener en cuenta la salvedad apuntada anteriormente sobre el concepto de empresa turística, esto es, que no todas la oferta de restauración está destinada al mercado turístico.

De otro lado, el segmento de turismo náutico-deportivo y centrado en deportes como el golf, sólo en la franja costera, ofrece 41 puertos deportivos y 50 campos de golf. Por su amplitud y por la calidad de la misma, esta oferta constituye el exponente de un desarrollo turístico avanzado que cada vez más trasciende a la estricta dependencia de los recursos sin precio (el clima, la costa, etc.)

También hay que hacer una mención especial a los segmentos en alza como el turismo de congresos o el turismo verde o ecológico. La oferta congresual en Andalucía es importante por cuanto existen 12 Palacios de Congresos, con salas capaces de acoger hasta 2000 personas, que complementa a los equipamientos congresuales que presentan los hoteles. Por su parte, la importancia de la riqueza natural está potenciando la creación de pequeñas empresas turísticas en el ámbito rural.

Por último, para completar una visión panorámica sobre la oferta turística en Andalucía, decir que el número total de agencias de viajes registradas en 1998 ascendió a 906 lo que representa un 32 por ciento más de las existentes en 1993. Este crecimiento ha estado motivado por la implantación de agencias de viajes con licencia concedida fuera de Andalucía y que se están extendiendo gracias al auge de las franquicias en los últimos años. Hay que destacar el predominio de las agencias minoristas, si bien este porcentaje se está reduciendo a favor de las agencias mayoristas-minoristas (SAETA, 1999b), que en su mayoría provienen de otras Comunidades Autónomas.

La relevancia de la empresa turística andaluza a nivel mundial se manifiesta en su capacidad para

atraer al 1 por ciento de los flujos turísticos internacionales (SAETA, 1999b). Más concretamente, dentro del sector español, la cuota de mercado se puede aproximar por la vía de su peso en el total de viajeros alojados y pernoctaciones realizadas en establecimientos hoteleros. Así, el conjunto de los destinos turísticos de la región representa el 20 por ciento del total de turistas internacionales alojados y el 14,4 por ciento de las pernoctaciones, porcentaje que ha experimentado una participación creciente en los últimos años, tal y como evidencian los datos del Cuadro 1. Este mismo cuadro también permite observar el importante papel que desempeña Andalucía en los desplazamientos turísticos de los españoles, pues representa en torno al 20 por ciento de viajeros y pernoctaciones en establecimientos hoteleros, participación que ha crecido también en los últimos años.

Cuadro 1. PARTICIPACIÓN DE ANDALUCÍA EN LOS FLUJOS TURÍSTICOS DE ESPAÑA (miles)

	1991		1998	
	Andalucía	% And/Esp	Andalucía	% And/Esp
Viajeros alojados	5.627	16,8	9.028	19,7
Nacionales	3.663	17,1	4.974	19,4
Extranjeros	1.964	16,4	4.053	20,0
Pernoctaciones	17.253	12,8	29.258	16,4
Nacionales	9.576	15,9	13.177	19,8
Extranjeros	7.677	10,3	16.080	14,4

FUENTE: SAETA (1997; 1999a), Boletín de Indicadores Turísticos de Andalucía, Nº 5 y Nº 12.

De hecho, la creciente participación del turismo andaluz en la cuota de mercado española parece deberse a un incremento del potencial de atracción que tiene la región, su pluralidad de recursos y el esfuerzo por mejorar la oferta y aumentar la imagen de la región. Esta mayor cuota de mercado es el resultado de una notable mejora del grado de ocupación (se ha pasado de una ocupación del 44,7 por ciento al 61,2), a lo cual han contribuido tanto una mayor desestacionalización, como los esfuerzos de ampliación y diversificación de la oferta andaluza. Efectivamente, los datos que proporciona SAETA sobre motivación principal de viaje a Andalucía permiten verificar que aparte del liderazgo de Andalucía en el producto sol y playa, la

diversificación de su oferta constituye una plataforma para captar los nuevos segmentos de mercado con motivaciones más amplias. Así durante 1998 la práctica de golf ha sido el motivo principal de viaje para el 4,4 por ciento de los turistas y el turismo de negocios el 3,7 por ciento.

Otra variable que permite aproximar el posicionamiento de la empresa turística andaluza en los mercados internacionales es el grado de satisfacción del turista con su viaje a Andalucía y el reconocimiento de la marca del destino Andalucía. El trabajo realizado por Martín *et al.* (1998) sobre el posicionamiento de las Comunidades Autónomas españolas en la demanda turística extranjera, aporta evidencia empírica sobre la buena imagen exterior de Andalucía en lo referente a factores internos controlables directamente por el empresario (precio y calidad), y a factores específicos turísticos (cultura, diversión y gastronomía). Por el contrario, la imagen de Andalucía está mal situada en cuanto a los factores generales del entorno (infraestructuras, limpieza y ruido) lo que parece apuntar el deterioro que la masificación del turismo, principalmente el de sol y playa, produce en la imagen del destino.

Por su parte, los datos de calificación media del viaje, según opinión del conjunto de turistas manifiestan un estado de opinión muy satisfactorio con su estancia en Andalucía. La valoración de los turistas que visitaron Andalucía en 1998 asciende a una puntuación de 7,6 puntos en una escala de 1 a 10 (SAETA, 1999b). Resalta la buena puntuación que obtiene la calidad de las distintas ofertas turísticas, así como la importancia que asignan a los parques naturales y paisajes. Los elementos naturales (clima, playas y paisajes), junto con los parques naturales y el rico patrimonio artístico y monumental de las ciudades y pueblos de Andalucía confirman, como ha ocurrido en los últimos años, la importancia de una estrategia público-privada de optimización de los recursos.

En definitiva, esta buena imagen se traduce en un alto porcentaje de repeticiones de visitas que demuestra el grado de fidelidad del turista y, por lo tanto, el importante capital clientes del turismo andaluz.

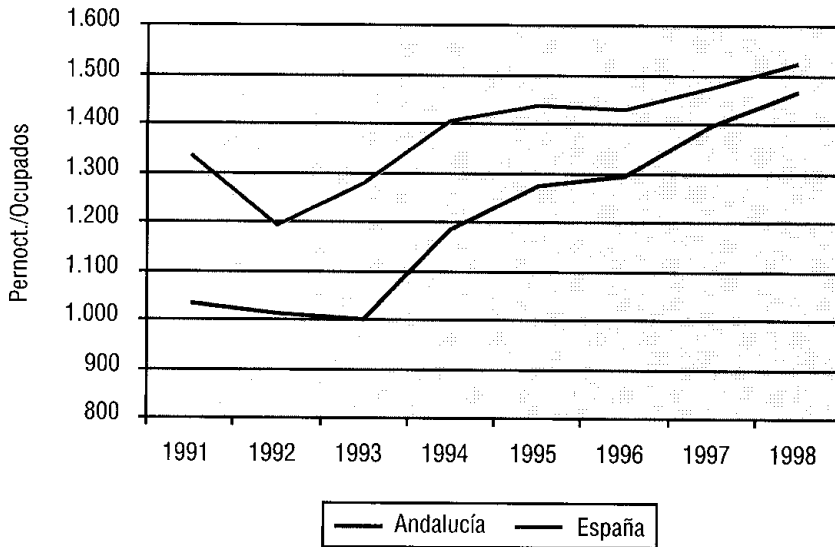
La Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía confirma este aspecto, ya que el 38,5 de los turistas que viajaron a Andalucía en 1998 repitió destino con respecto a 1997. Para el resto de los turistas la

mayor competencia la representa el turismo realizado en el lugar de origen del visitante seguido por los destinos del resto de España.

Esta alta fidelidad y buena imagen de marca son atributos esenciales para el éxito de la empresa turística andaluza en una economía cada vez más

globalizada y para la creciente comercialización a través de Internet, por un doble motivo. En primer lugar, porque aseguran que la oferta turística andaluza en los mercados electrónicos no va a pasar desapercibida y, en segundo lugar, por la confianza que genera en el cliente el conocimiento previo del producto que desea adquirir.

Gráfico 1. PRODUCTIVIDAD APARENTE EN HOTELES



FUENTE: SAETA (1997, 1999a)

La creciente cuota de mercado de la empresa turística andaluza no se ha basado sólo en factores externos, sino que parece deberse a un incremento del potencial de atracción que tiene la región, su pluralidad de recursos y la mejora de la calidad de la oferta y de su eficiencia productiva. En efecto, si consideramos la productividad aparente del trabajo en la empresa turística¹ como un indicador básico de la eficiencia con la que se realiza el proceso productivo, el Gráfico 1 visualiza el importante crecimiento de la productividad de la hostelería en Andalucía que ha permitido en pocos años casi igualar a la media española. A continuación indagamos en los recursos que han sustentado este progreso competitivo.

3. Los recursos

A tenor de la caracterización del entorno competitivo de la empresa turística, y de los grandes rasgos que informan sobre el posicionamiento competitivo de la empresa presente en Andalucía, en este apartado se profundiza en los recursos de los que dispone la empresa andaluza para competir.

Dentro de los recursos de que dispone una empresa los más fácilmente identificables se concretan básicamente en los activos físicos y tecnológicos que aproximan, en el contexto de cada sector de actividad, la productividad, la inversión y la capacidad para competir. Para la actividad turística, los recursos tangibles, tanto internos a la empresa (caracte-

1. Dado que no se dispone de información sobre el nivel de producción y de empleo en el sector turístico, se puede aproximar la productividad a partir del volumen de pernoctaciones y de ocupados en el subsector hotelero (Aurioles, *et al.*, 1997).

rísticas establecimiento, instalaciones, etc.) como externos (infraestructuras, equipamientos y medio ambiente), son especialmente importantes teniendo en cuenta que en esta actividad la calidad percibida por el cliente está, en gran parte, influida por la dotación de instalaciones y equipamientos, así como por la accesibilidad o por la calidad del entorno.

Pero en una perspectiva dinámica, la competitividad de la empresa depende cada vez más de los recursos intangibles ligados a las capacidades organizativas y humanas que permiten satisfacer de forma eficiente las demandas del turista.

CAPITAL ORGANIZATIVO

La dimensión de las empresas es un factor especialmente relevante por cuanto que condiciona, sus posibilidades de actuación en los mercados, y su potencial de generación de activos intangibles necesarios para competir en la nueva economía del conocimiento. El tamaño puede informar de la estructura y comportamiento empresarial, por la influencia que ejerce sobre la concentración de recursos y competencias tecnológicas, gerenciales, comerciales y financieras.

Así, en primer lugar, la empresa turística andaluza tiene por término medio unas dimensiones reducidas. De acuerdo con la información que proporciona el Directorio Central de Empresas, DIRCE, del Instituto Nacional de Estadística (1999), casi el 98 por ciento de las empresas turísticas andaluzas se clasifican como microempresas al tener menos de 10 empleados, de las cuales un 62 por ciento no tienen asalariados (Cuadro 2). Estos datos no se alejan mucho de la media española e incluso europea. Pero la comparación con el tamaño de las empresas del entorno español y europeo sí muestra que la principal debilidad en el tamaño de la empresa turística es la ausencia de empresas de mediana y gran dimensión.

La información que proporciona el directorio DIRCE presenta el inconveniente de no considerar los establecimientos cuya sede social se encuentra fuera de la región, lo cual afecta sobre todo a los establecimientos de las grandes cadenas.

El dinamismo del sector turístico se entiende cada vez más desde la capacidad de sus empresas para

competir en los mercados internacionales (Camisón, 1996). La importancia del tamaño en la competitividad de las empresas turísticas se vincula con el reducido poder de negociación de los proveedores de servicios en relación con los grandes touroperadores internacionales. Desde esta premisa, la investigación turística atribuye los problemas estructurales que limitan la capacidad de la oferta española y andaluza para controlar sus mercados y sus estrategias de posicionamiento, al reducido tamaño de las mismas. No en vano, el sector turismo está sujeto a una creciente competencia internacional, y la variedad de mercados eleva las necesidades de inversión en tangibles e intangibles.

Cuadro 2. DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS SEGÚN TAMAÑO (1998)

	Micro Empresas	De 10 a 49 empleos	Más de 50 empleos
ANDALUCÍA			
HOSTELERÍA	97,5	2,3	0,2
Hoteles	80,1	15,2	4,7
AA.VV. (Mayoristas y minoristas)	96,2	3,8	0,0
TOTAL	97,4	2,3	0,2
ESPAÑA			
HOSTELERÍA	96,5	3,1	0,4
Hoteles	78,3	16,3	5,5
AA.VV. (Mayoristas y minoristas)	90,2	8,3	1,6
TOTAL	96,4	3,2	0,4

FUENTE: INE (1999), "Directorio Central de Empresas, 1998".

Con independencia del criterio elegido para medir el tamaño de la empresa turística, las características de su gestión ligadas a la variabilidad de la dimensión se pueden aproximar diferenciando las empresas uniestablecimiento y multiestablecimiento, siendo las segundas aquellas empresas que poseen o gestionan varias unidades de operación localizadas en diferentes lugares, pudiendo ser establecimientos de pequeña dimensión gestionados por empresas grandes.

Un 21,6% de los hoteles en Andalucía pertenecen a cadenas, porcentaje creciente por lo que se puede deducir, a priori, un importante esfuerzo de las empresas andaluzas por desarrollar estrategias de concentración horizontal que les permitan obtener

economías de escala y poder de negociación. Pero a su vez el Cuadro 3 también permite observar que el porcentaje de empresas integradas en cadenas en Andalucía es bastante inferior a la media española,

por lo que es de esperar que en un futuro próximo se incremente este porcentaje, tanto por la entrada de capital extranjero como andaluz.

Cuadro 3. DISTRIBUCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DE CADENAS POR C.C.A.A.

Comunidad Autónoma	1995		1997		1999		1999	
	Nº Hoteles	% s/Total Hoteles	Nº Hoteles	% s/Total Hoteles	Nº Hoteles	% s/Total Hoteles	Nº Oficinas centrales	% España
Baleares	243	29,6	249	30,2	399	46,7	55	32,0
Andalucía	135	16,2	178	19,7	203	21,6	14	8,1
Cataluña	153	14,3	181	16,0	245	21,6	41	23,8
Canarias	101	38,1	119	40,7	161	42,3	9	5,2
C. Valenciana	64	15,3	72	15,6	101	21,1	12	7,0
Madrid	63	37,7	79	43,8	93	48,9	21	12,2
Castilla-León	39	15,4	46	15,9	56	18,4	3	1,7
Aragón	27	12,6	35	14,9	42	17,6	3	1,7
Castilla-La Mancha	24	16,1	33	18,9	37	18,7	2	1,2
Galicia	23	6,5	31	7,7	39	9,3	1	0,6
País Vasco	21	18,4	26	20,0	28	18,8	4	2,3
Extremadura	10	10,0	17	14,8	23	18,1	0	0,0
Asturias	9	4,0	16	5,9	19	6	4	2,3
La Rioja	9	30,0	12	35,2	15	38,5	1	0,6
Cantabria	7	4,9	10	6,4	14	8,5	2	1,2
Navarra	7	15,6	9	17,3	11	19,6	0	0,0
Murcia	6	7,0	10	9,9	12	11,5	0	0,0
TOTAL	941	17,8	1.123	19,5	1646	27,02	172	100,0

FUENTE: ACHE (1996; 1998, 2000), "Las Cadenas Hoteleras en España".

Otro de los planos del análisis de la empresa hotelera es el que hace referencia al control de las mismas. La relevancia de este factor proviene de la influencia que el control y los tipos de capital ejercen sobre los modos de gestión de las empresas. Es muy escasa la penetración de capital extranjero en la empresa turística andaluza y española, y aunque en determinados segmentos es mayor, por ejemplo en el caso de los apartamentos, se trata a menudo de propietarios extranjeros residentes en España. Hay que resaltar el predominio de capital español en el conjunto de la oferta hotelera (ACHE, 2000) y concretamente en el caso de las cadenas hoteleras la presencia de capital procedente de fuera de Andalucía, pues sólo existen 14 cadenas con sede social en la región.

Resumiendo, las empresas turísticas andaluzas son pequeñas, y en su mayoría uniestablecimientos y con una creciente penetración de capital procedente del resto de España. Esta aportación de capital exterior a Andalucía mediante la adquisición de hoteles andaluces o mediante la creación de nuevos establecimientos tiene una consecuencia directa sobre la modernización de las instalaciones, la comercialización de productos a través de Sistemas Globales de Distribución y de plataformas electrónicas. Pero a su vez, esta dependencia de las decisiones tomadas por multinacionales puede limitar la reorganización y la aportación de recursos que se requieren para una estrategia colectiva de desarrollo a largo plazo. La autonomía de la gestión guarda estrecha rela-

ción con la propiedad del capital, y los establecimientos de las cadenas suelen tener autonomía funcional que no incluye las decisiones estratégicas en inversión, ampliación, política comercial, etc.

La reducida dimensión técnica de la empresa podría verse compensada por una mayor dimensión organizativa fruto de acuerdos de cooperación entre empresas para emprender acciones conjuntas. Ante esta exigencia de cambio en los procesos hacia una mayor cooperación inter-empresas, el tejido andaluz también presenta algunas deficiencias de partida. Si bien una gran mayoría de las empresas del sector pertenecen a alguna asociación empresarial, en la mayoría de las ocasiones esta pertenencia no se traduce en mayores capacidades organizativas, mejor gestión de las compras, o prácticas conjuntas de comercialización (Rastrollo, 2000).

EL CAPITAL HUMANO

Los datos publicados no aportan evidencia empírica respecto a los conocimientos y habilidades de los recursos humanos de la empresa turística. La utilidad de la EPA se ve mermada por el escaso desglose de actividades que presenta, que se reduce a dos dígitos de la CNAE. Por tanto, nuestro análisis se centra en el Grupo 55, que engloba tanto las actividades de alojamiento como de restauración.

Tradicionalmente, los empleados en actividades turísticas han tenido bajos niveles de cualificación y éste ha sido uno de los retos pendientes para incrementar la calidad de servicios ante una demanda cada vez más exigentes. El sector turístico en Andalucía absorbe mano de obra proveniente de otros sectores en retroceso, como el agrario, lo cual contribuye a incrementar la cifra de la población activa en el sector y también puede explicar los bajos niveles de instrucción de los activos, inferiores a la media nacional. Parece oportuno, por tanto, validar si este proceso de reorganización del sector en Andalucía ha ido acompañado de un cambio en la cualificación de los ocupados.

Cuadro 4. POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN NIVELES DE INSTRUCCIÓN EN HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN. ANDALUCÍA 1998 (porcentaje)

Nivel de Instrucción	1993	1998
Analfabetos y sin estudios	16,9	11,2
Estudios primarios	40,2	30,6
Estudios secundarios medios	34,5	43,9
Técnicos	5,9	11,3
Universitarios	2,6	3,1
TOTAL	100,0	100,0

FUENTE: IEA (1999), "El mercado de trabajo en Andalucía. Datos estructurales"

Es de destacar la importante cifra de ocupados analfabetos y sin estudios en este sector (13,9 por ciento) y que más de la mitad de los ocupados no superen los estudios primarios (Cuadro 4). La enseñanza especializada en actividades de hostelería y turismo se imparte en Formación Profesional II, y que como se desprende del cuadro 4, está creciendo en porcentaje de población ocupada que ha realizado estos estudios teórico-prácticos.

Por otro lado, en los niveles de mayor responsabilidad, se está produciendo una mayor incorporación de personal cualificado. Así se desprende de la cifra de ocupados con estudios universitarios o equivalentes que, a pesar de ser muy pequeña, presenta un crecimiento continuado desde hace unos años.

También se puede deducir, dado el bajo nivel de estudios universitarios, que el nivel formativo de los empresarios y de los directivos de las empresas es bajo, especialmente en los aspectos específicos de su función, lo que confiere a la experiencia un papel clave en la conformación de las capacidades de gestión.

En cualquier caso, se detecta la necesidad de un mayor interés por parte de todos en dar a la formación el papel necesario para la mejora de la calidad del servicio y de la atención al cliente en un sector como éste, en el que estos aspectos son cada vez más importantes. Estos resultados son congruentes con los obtenidos por otros trabajos (Hidalgo, 1994, pp.222; Bigné y Miquel, 1992, pp.75). En gran medida se atribuye la falta de formación a la tradicional estacionalidad de este sector que reduce la eficacia de los programas formativos (Monfort, 1995, pp. 80).

Parte de la responsabilidad de la falta de formación en los ocupados turísticos se puede deber, quizás, al desajuste entre el sistema educativo y las necesidades de las empresas, aunque no debemos olvidar la escasa atención prestada hasta ahora por el empresario turístico a la formación (Consejería de Economía y Hacienda, 1993). En este aspecto, los recursos externos son claves, ya que sólo pocas empresas invierten en formación, aunque se percibe una mayor sensibilidad por la cualificación de los recursos humanos. En efecto, durante 1997 más de 12.000 empleados del sector participaron en alguna de las acciones formativas de FORCEM, a través de los planes de hostelería o de los permisos individuales de formación, siendo el sector en el que mayor número de empleados se han visto beneficiados por la formación continua (con una cuota de un 34,1 por ciento en España), y una manifestación de la creciente concienciación empresarial sobre la importancia de la formación en el éxito de su actividad (Rastrollo, 2000).

OPCIONES ESTRATÉGICAS

Un primer indicio de la orientación estratégica de las empresas se puede obtener de las medidas que está adoptando en un área fundamental para el éxito de la actividad turística: la calidad. La progresiva profesionalización de la oferta turística andaluza se manifiesta en el abandono de una estrategia de competitividad basada en precios para apostar por la mejora de la calidad.

Esta estrategia de calidad tiene una vertiente de mayor cualificación de los activos físicos. La empresa turística presenta una larga trayectoria en Andalucía, y aunque una gran parte de las empresas tiene bastante antigüedad también es cierto que los procesos de renovación y de diversificación han concitado el inicio de nuevas empresas y nuevos establecimientos en la década de los noventa.

Efectivamente, en los últimos años se está registrando un aumento de la oferta de mayor calidad. No sólo se ha reducido el peso de las pensiones, que representan el estrato más bajo de la oferta de alojamiento, sino que dentro de los hoteles, el aumento de la oferta de plazas en establecimientos de más categoría ha sido también significati-

vo, representando los hoteles de más de cuatro estrellas más del 34 por ciento del total. Asimismo, las empresas han realizado un importante esfuerzo en renovación de instalaciones y los establecimientos presentan una dotación de servicios más completa. Es interesante resaltar la respuesta que ha dado la empresa andaluza a un segmento turístico en alza como es el turismo de congresos. Se contabilizan 33 hoteles equipados con Salas para Congresos, con una media aproximada de 8 salas cada uno, así como 259 hoteles con salas para convenciones, con una media cercana a las 3 salas por hotel (Consejería de Economía y Hacienda, 1999).

También se puede observar que la empresa turística ha afrontado una estrategia de diversificación de su gama de productos para atender a los segmentos turísticos distintos del tradicional sol y playa. En ambos casos, más calidad y más diversificación, ha sido necesario contar con inversión en activos físicos pero también con un mayor compromiso con la cualificación del personal. El fin último de estas estrategias es generar más valor y esto exige otros cambios en la estructura organizativa para llegar directamente al consumidor. En este sentido, a pesar de la preocupación del empresario andaluz por una mayor participación activa en la captación de la demanda no se observan pautas de cambio organizativo para una estrategia de comercialización directa ni una apuesta fuerte por la Central de Reservas Séneca. No obstante, estas deficiencias se han detectado en otros ámbitos territoriales con los que Andalucía compite como destino turístico (Hidalgo, 1992; Camisón y Monfort, 1993; Antón, 1997).

COMERCIALIZACIÓN

España y Andalucía se han convertido en destinos de primer orden en el segmento "sol y playa" a escala mundial, no sólo por su clima, sus costas y paisajes, sino también, por la consolidación de los mayoristas de viajes. En la actualidad, un porcentaje importante del turismo de sol y playa se canaliza a través de tour-operadores extranjeros. Desde el sector turístico se proclama la necesidad de avanzar hacia la comercialización directa y el desarrollo de operadores turísticos españoles en el extranjero, e incluso se han desarrollado iniciativas, algunas no muy satisfactorias.

El objetivo de reducir la dependencia comercial de los tour-operadores parece razonable en un contexto de adaptación a las necesidades del cliente individual y de búsqueda del incremento del ingreso medio por turista, intentando una mayor penetración en los mercados de origen y una mayor cuota de valor añadido creado en toda la cadena de valor. No obstante, presenta el riesgo de prescindir de una de las fuentes de negocio que más contribuyen a alcanzar la masa crítica mínima para el desarrollo de la industria del turismo.

La comercialización a través de mayoristas supone una mayor dependencia y moverse en un entorno bajo de precios, pero también reporta ventajas como la eliminación de costes de comercialización, de la elaboración de catálogos y otros gastos generales. Asimismo, esa dependencia supone una reducción de los riesgos y asegura que la comercialización en cada mercado es realizada por especialistas que cuentan con una extensa red comercial.

Cuadro 5. PERNOCTACIONES DE VIAJEROS DE TOUR-OPERADOR 1999 (porcentaje)

Año 1999	Total nacional	Andalucía
Total estrellas	55,7	49,5
Total estrellas de oro	57,8	51,4
Cinco estrellas de oro	26,4	36,4
Cuatro estrellas de oro	50,6	48,2
Tres estrellas de oro	65,9	60,5
Dos estrellas de oro	54,9	37,2
Una estrellas de oro	45,4	7,5
Dos y tres estrellas de plata	19,7	3,6

FUENTE: INE (2000). Encuesta Ocupación Hotelera

Según la Encuesta de Ocupación Hotelera (Cuadro 5) el 49,5 por ciento de las pernoctaciones realizadas durante 1999 en hoteles de Andalucía fueron canalizadas a través de tour-operadores, porcentaje inferior a la media española. Esta presencia de tour-operadores es especialmente significativa en la oferta de mayor calidad, concretamente, en los alojamientos de tres y cuatro estrellas. Si el análisis se realiza por zonas turísticas se constata la importancia de los touroperadores en la comercialización del producto sol y playa (un 62,5 por ciento de las pernoctaciones de la Costa del Sol son de tour-ope-

radores) aunque efectivamente este porcentaje es superior en otras zonas costeras españolas (Palma-Calviá, Sur de Tenerife, Costa Brava y Costa de Alicante). También merece la atención señalar que Sevilla sea el punto turístico interior con mayor porcentaje de pernoctaciones de tour-operador (un 25,4 por ciento).

Con objeto de profundizar en las capacidades de comercialización de la empresa turística andaluza es interesante contrastar estos datos con la información que proporciona el Instituto de Estadística de Andalucía sobre la forma de organización del viaje de los turistas que visitan Andalucía (IEA, 1999).

Cuadro 6. DISTRIBUCIÓN DE LOS TURISTAS EN ANDALUCÍA SEGÚN ORGANIZACIÓN DEL VIAJE (1998)

	Particular	Club Asoc. Empresa, etc. de Viajes	Agencias	Total turistas	
				%	Miles
Andaluces	84,97	3,15	11,88	100,00	4.217
Resto de España	68,10	7,13	24,77	100,00	5.611
Extranjeros	47,15	3,74	49,10	100,00	8.254
Total	62,47	4,66	32,87	100,00	18.100

FUENTE: SAETA (1999a). Boletín de Estudios Turísticos de Andalucía, Nº 12.

El cuadro 6 visualiza el diferente comportamiento de los turistas en función de su procedencia. Los extranjeros son los que más recurren a las agencias de viaje para organizar sus desplazamientos. Además, son los que más se hospedan en los hoteles y pensiones (un 56,6 por ciento), mientras que los españoles tienen un mayor peso en el turismo residencial y en la organización propia del viaje. Por lo tanto, los datos muestran efectivamente el importante papel de los intermediarios en los mercados exteriores, por lo que no es de esperar, a priori, un cambio estructural del sistema actual de comercialización. Además, la distribución internacional de productos turísticos está muy informatizada en los mercados emisores, lo que obliga a las empresas que quieran comercializar sus productos turísticos, ya sean tour-operadores, compañías hoteleras, compañías de alquiler de coches, a introducir su oferta en los sistemas globales de distribución que dominan cada mercado.

En este ámbito, la empresa hotelera andaluza pre-

senta deficiencias. No se ha podido contabilizar la dotación y uso de tecnologías de la información y comunicación en estas empresas, pero los expertos consultados son unánimes al considerar que es escasa la utilización de sistemas informatizados de reservas. Excepto los establecimientos de las grandes cadenas hoteleras, son escasos los hoteles que están presentes en centrales de reservas con acceso a los GDS.

Las pequeñas y medianas empresas turísticas y, en general, el turismo independiente, no tienen una dimensión óptima para el establecimiento de redes comerciales que les permitan explotar los mercados de forma eficaz y eficiente. Lo que sí cabe plantearse es la comercialización directa a través de redes telemáticas, teniendo en cuenta que la demanda turística de Andalucía presenta un uso muy variado de canales para la compra de productos turísticos con un peso creciente de los canales directos. La creciente presencia de hoteles de Andalucía en Internet, es una muestra significativa de la voluntad de acceder directamente al consumidor y dar así respuesta a las nuevas tendencias de la demanda.

Ahora la cuestión a plantear sería si efectivamente las empresas tienen capacidad para aprovechar las ventajas de comercialización que ofrecen los mercados electrónicos. A pesar de que la madurez de la empresa turística y las excelentes condiciones de mercado son elementos favorables para acometer una estrategia de venta directa al consumidor, la capacidad de la oferta turística se ve restringida por el tamaño de las empresas. Las capacidades que parecen más determinantes para realizar comercio electrónico son cuatro: conocimiento de los mercados, capacidades de emprender acciones de marketing, imagen de marca y fidelidad.

En primer lugar, tal y como se ha visto anteriormente, la comercialización de los productos turísticos en el extranjero ha sido realizada por los tour-operadores por lo que la experiencia internacional de la empresa andaluza es escasa. En segundo lugar, las principales acciones de promoción comercial han sido realizadas por los touroperadores o por la Administración Pública. La empresa turística invierte en propaganda y publicidad pero el alcance internacional, e incluso nacional, de estas acciones es mínima.

En tercer lugar, Andalucía como destino sí tiene

imagen de marca y un importante capital clientes que se manifiesta en el alto grado de fidelidad de los mismos, como se ha visto anteriormente.

Por ello, la revalorización del producto turístico andaluz sólo es posible basándose en una actuación conjunta permanente pública y privada, que sitúe la oferta en condiciones de mejorar sus ingresos unitarios de forma razonable y perfectamente asumible tanto por los TT.OO., como por el cliente que no utiliza la vía de los mayoristas.

En este sentido, los sistemas de reserva regionales pueden ser una herramienta estratégica para la competitividad de los destinos y de las pymes turísticas (Buhalis, 1993; Smeral, 1998). La integración de estos sistemas en Internet puede ser una oportunidad para la comercialización directa y el control del mercado de estas empresas. Y en esta línea se enmarca el proyecto de la Consejería de Turismo y Deportes de la Junta de Andalucía de realizar una Oficina Telemática de Servicios Turísticos para ofrecer un espacio virtual de reservas e información a todos los proveedores turísticos andaluces que lo deseen (Macías, 1999).

Las posibilidades del comercio electrónico para expandir los mercados y acceder directamente al consumidor, exigen una reorganización del sector turístico, de tal forma que puedan diseñarse estrategias conjuntas para comercializar los productos a un precio ajustado a las necesidades de los clientes (Koch, 1998).

CONCLUSIONES

El sector turístico de Andalucía está en fase de reestructuración para ajustarse a las nuevas tendencias competitivas. Su dinámica y evolución han permitido incrementar su cuota de mercado en los flujos turísticos y españoles, avances significativos en la productividad y la diversificación de la oferta, de tal modo que la industria turística andaluza es capaz de atender prácticamente a todos los segmentos de demanda existentes y potenciales, situándose en la actualidad en unas condiciones idóneas para alcanzar un crecimiento económico sostenido y apoyado en la competitividad.

Estos progresos han sido protagonizados, no sólo por las grandes empresas de capital foráneo, sino

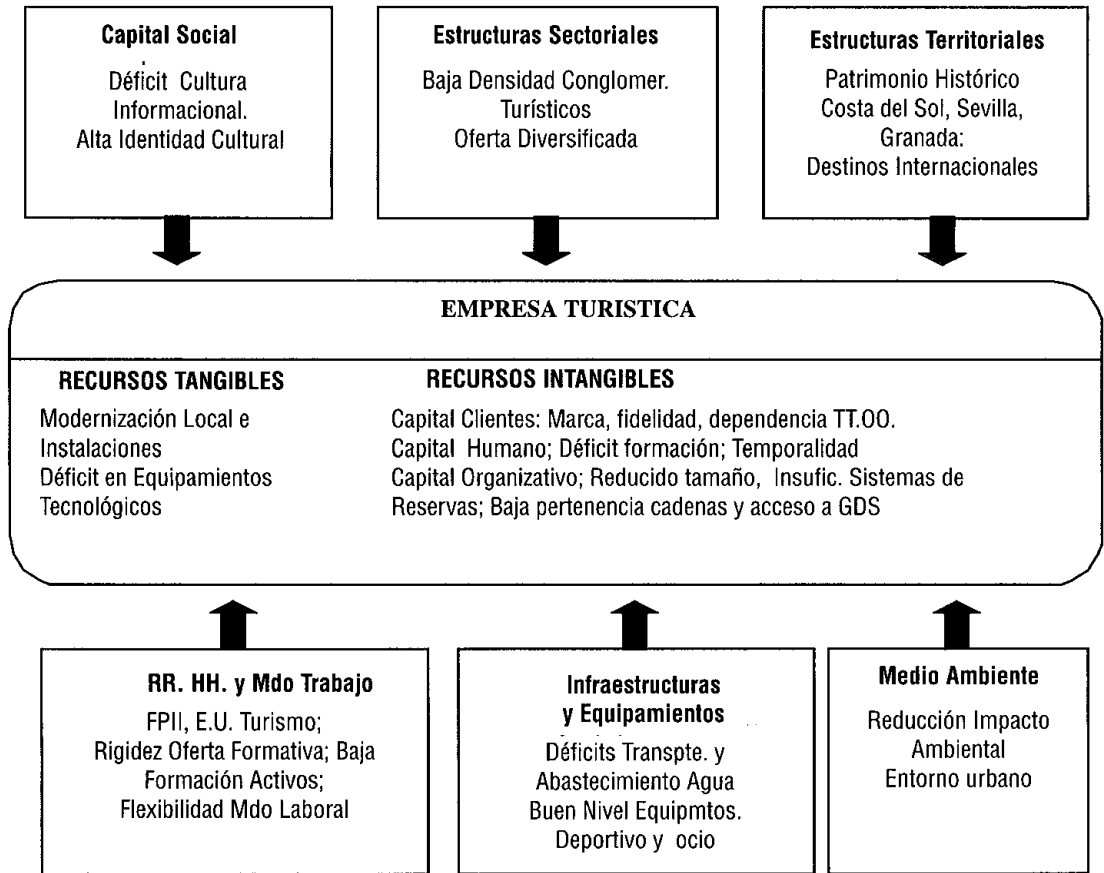
también por aquellas pequeñas empresas de capital andaluz que se han reorganizado. También hay que mencionar el importante papel que el territorio, en sentido amplio, juega en la formación y desarrollo de competencias distintivas de la empresa turística (Gráfico 2).

De hecho, la diagnosis realizada pone de manifiesto el impulso que supone la concentración de actividades en determinados emplazamientos de rango internacional, la diversificación productiva de la oferta, la formación y cualificación de los recursos humanos o las labores de promoción del destino Andalucía, para la consolidación de los recursos intangibles de la empresa.

No obstante, persisten déficits y disfuncionalidades en la oferta que requieren mantener el esfuerzo de modernización y valorización del potencial turístico de la región. Se han detectado carencias en la dimensión técnica y organizativa de la empresa, insuficiente experiencia en activos tecnológicos y déficits en la dirección estratégica de las empresas.

La dinámica mostrada por la empresa turística andaluza permite destacar la diferencia de ritmo entre la mejora física de los establecimientos, que ha sido muy intensa con relación a la incorporación de nuevos sistemas de comunicación y comercialización, y de nuevas perspectivas en la concepción del producto turístico como un todo.

Gráfico 2. LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TURÍSTICA ANDALUZA



FUENTE: Elaboración propia a partir de Rastrollo (2000), "Bases para un modelo explicativo de la empresa en la economía del conocimiento: el concepto de empresa ampliada. Aplicación a la empresa turística".

En el marco de la reestructuración de los negocios turísticos para adaptarse al nuevo entorno, el modelo de red inspirado por los grandes grupos internacionales parece imponerse. La progresiva concentración vertical y horizontal a través de alianzas y contratos de arrendamientos de gestión y de franquicia, están conduciendo a la creación de grupos turísticos mundiales diversificados, lo que coloca a las pymes andaluzas en condiciones de competencia difíciles en todos aquellos aspectos donde la dimensión es causa de ventajas competitivas.

En cualquier caso, dado que las tendencias observadas están impulsando la cualificación física del producto y del destino, la concreción de los diversos proyectos e iniciativas público-privadas en la zona, la consolidación de su imagen, así como la completa y definitiva implicación de los empresarios en la mejora y modernización de los servicios debe observarse como un factor altamente positivo de cara a las posibilidades que ofrece la nueva economía.

Bibliografía

- ANTÓN, S. (1997). "Reestructuración hotelera en destinos turísticos litorales consolidados. Análisis del sector central de la Costa Daurada de Tarragona". *Papers de Turisme*, nº 21, pp. 6-27.
- A.C.H.E. (1996). *Las cadenas hoteleras en España*, 1995. Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas.
- A.C.H.E. (1998). *Las cadenas hoteleras en España*, 1997. Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas.
- A.C.H.E. (2000). *Las cadenas hoteleras en España*, 1999. Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas.
- AURIOLES, J.; OTERO, J.M.; SERRANO, M. (1997). "Turismo y empleo en Andalucía: una interpretación del cambio en la productividad del sector de la hostelería". *Estudios Turísticos*, nº 133, pp. 29-40.
- BIGNE, E.; MIQUEL, S. (1992). "La empresa hotelera española : factores de desarrollo", *Papers de turisme*, nº 10, pp. 65-77.
- BUHALIS, D. (1993). "RICIRMS as a strategic tool for small and medium tourism enterprises". *Tourism Management*, vol. 14, nº 5, october, pp. 366-378.
- BYWATER, H. (1998). "Travel distribution: who owns whom in the european travel industry", *Travel and tourism analyst*, nº 3, pp. 41-58.
- CAMISÓN, C. (1996). "La empresa turística: un análisis estratégico", en PEDREÑO, A. (dir.) *Introducción a la economía del turismo*. Ed. Civitas, Madrid. Cap. 6, pp. 217-246.
- CAMISÓN, C.; MONFORT, V.M. (1993). "La empresa turística valenciana: diagnóstico estratégico y posicionamiento competitivo". *Papers de turisme*, nº 13, pp. 13-25.
- CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA (1999). *Plan de Desarrollo Regional de Andalucía, 2000-2006*. Junta de Andalucía.
- CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA, (1993). *Plan de Desarrollo Integral del Turismo en Andalucía*. Junta de Andalucía. Sevilla.
- GO, F.M.; PINE, R. (1995). *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. Routledge. London.
- HIDALGO, M. (1992). "Las actividades turísticas en el Arco Mediterráneo español: situación actual y perspectivas". *Papeles de Economía Española*. Economía de las Comunidades Autónomas. Arco Mediterráneo, nº 11, pp. 215-233.
- IEA (1999). *El mercado de trabajo en Andalucía. Datos estructurales*. Instituto de Estadística de Andalucía.
- INE (1999). *Directorio Central de Empresas, 1998*. DIRCE. Instituto Nacional de Estadística.
- INE (2000). *Encuesta de Ocupación hotelera, 1999*. Información obtenida en <http://www.ine.es/inebase/cgi/um> el 24 de abril de 2000.
- INGRAM, P.; BAUM, J. (1997). "Chain affiliation and the Manhattan hotels, 1898-1980". *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 68-102.

- IOANNIDES, D.; DEBBAGE, K. (1997). "Post-fordism and flexibility: the travel industry polyglot". *Tourism Management*, vol. 18, nº 4, pp. 229-241.
- KOCH, K. (1998). "Le modèle industriel appliqué à la coopération dans le domaine du tourisme". *Revue de Tourisme*, 1/1998, pp. 37-40.
- MACÍAS, M. (1999). "Nuevas Tecnologías aplicadas a la distribución turística. Oficina Telemática de Servicios Turísticos de Andalucía". *I Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y Comunicación: nuevas tecnologías y calidad (TURITEC'99)*. Escuela Universitaria de Turismo. Málaga, pp. 429-446.
- MARTÍN, J; LÓPEZ, P.; ALARCÓN, P.; (1998). "El posicionamiento de Andalucía como marca turística". *Proceedings VII International Conference AEDEM*. Muzaffer Bodur, Manuel Castro (co-editors). Istanbul, Turkey, pp. 327-332.
- MONFORT, V.M. (1995). "Estrategias de competitividad del sector hotelero español: especial referencia al Arco Mediterráneo y Canarias". *V Congreso Nacional de Economía. Economía del turismo*. Colegio de Economías de las Palmas, pp. 51-91.
- RASTROLLO, M.A. (2000). *Bases para un modelo explicativo de la empresa en la economía del conocimiento: el concepto de empresa ampliada. Aplicación a la empresa turística*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga, 2000.
- SAETA (1997). Indicadores turísticos de Andalucía, nº 5. Consejería de Turismo y Deportes, Junta de Andalucía.
- SAETA (1998). *Balance del año turístico en Andalucía, 1997*. Consejería de Turismo y Deportes, Junta de Andalucía.
- SAETA (1999a). Indicadores turísticos de Andalucía, nº 12. Consejería de Turismo y Deportes, Junta de Andalucía.
- SAETA (1999b). *Balance del año turístico en Andalucía, 1998*. Consejería de Turismo y Deportes, Junta de Andalucía.
- SMERAL, E. (1998). "The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries". *Tourism Management*, vol. 19, nº 4, pp. 371-380.