

6

INFORME ESPAÑA 1 9 9 8

una interpretación
de su realidad social



Fundación Encuentro



Edita: **Fundación Encuentro**
Oquendo, 23
28006 Madrid
Tel. 91 562 44 58 - Fax 91 562 74 69
E. Mail: correo@fund-encuentro.org

ISBN: 84-89019-07-X
ISSN: 1137-6228
Depósito Legal: M-7869-1999

Fotocomposición e Impresión: Albadalejo, S.L.
Albadalejo, 6 - 28037 Madrid

Capítulo II	
TURISMO: UN SECTOR EN LENTA TRANSFORMACIÓN	211
I. Tesis Interpretativas	213
1. Un sector insuficientemente considerado	213
2. Información estadística escasa y dispersa	214
II. Red de los Fenómenos	217
1. Importancia económica del turismo	217
1.1 Un sector clave en la economía española	219
1.2 No es oro todo lo que reluce	221
2. Rasgos de la actividad turística	222
2.1 Progresiva segmentación y mayor experiencia del consumidor	222
2.2 La sostenibilidad como principio orientador	224
2.3 Una oferta heterogénea	227
2.4 La estacionalidad como límite al desarrollo del sector	228
2.5 El desafío de la calidad	230
3. Descentralización autonómica y marginación municipal	231
4. Aproximación a los principales subsectores	234
4.1 Alojamiento hotelero: máximo exponente de la oferta turística	236
4.2 Restaurantes, bares y cafeterías: un denso entramado de microempresas	241
4.3 Agencias de viajes: los tradicionales intermediarios entre el turista y el producto	243

Capítulo II

TURISMO: UN SECTOR EN LENTA TRANSFORMACIÓN

I. TESIS INTERPRETATIVAS

1. Un sector insuficientemente considerado

El turismo es un sector básico de la economía española por sus aportaciones a la renta, al empleo y a la balanza de pagos. Al mismo tiempo, los impactos que genera en el ámbito social, cultural y medioambiental lo convierten en un sector que reclama la atención especial de los poderes públicos. Sin embargo, no parece tener la consideración que le corresponde si lo comparamos con otras actividades que, aun disponiendo de un menor peso en el conjunto de nuestra economía, son más prioritarias para los poderes públicos.

La actividad turística ha sido considerada durante muchos años como una excepcional fuente de divisas en nuestro país y como un magnífico instrumento para equilibrar nuestra deficitaria balanza de pagos. No obstante, las políticas emprendidas durante las primeras décadas del desarrollismo turístico no han abordado la actividad desde una concepción integral.

El turismo es una realidad poliédrica que debe ser analizada desde perspectivas diversas. Se deben tener presentes los aspectos medioambientales, sociales y culturales que acompañan al turismo y no únicamente cuestiones de carácter económico. Éstas, sin duda, son fundamentales y han contribuido decisivamente al desarrollo de nuestro país, pero pueden conducir al establecimiento de políticas miopes, que midan los resultados actuales en función de los ingresos y del número de turistas, sin tener en cuenta los impactos negativos que la actividad genera y que a medio y largo plazo están suponiendo el agotamiento y la pérdida de competitividad de numerosos destinos de la geografía española.

A esta situación ha contribuido también una clara conciencia colectiva de que el turismo en España ha funcionado bien a lo largo de estas décadas: familias ocupando masivamente las playas con la llegada del buen tiempo, extranjeros en busca del sol y del mar, grandes cifras de visitantes y de ingresos que batían récords año tras año. Éstas han sido durante años las imágenes y la información que han proporcionado los medios de comunicación sobre la importancia del turismo en nuestro país. Y también son las que han calado en una gran parte de la clase política.

Las cosas parecen estar cambiando. La política turística ha experimentado un importante salto cualitativo, que tiene en cuenta la multidimensionalidad de esta actividad y los retos a los que se enfrentan las empresas

y los destinos. Es evidente que durante este período se ha producido un cambio espectacular. Se han mejorado las infraestructuras y los equipamientos. Se ha diversificado progresivamente la oferta turística española (auge del turismo rural, nacimiento de nuevos productos como la España Verde, la Ruta de la Plata, la revitalización del Camino de Santiago, el crecimiento del turismo urbano y cultural en ciudades como Barcelona, Bilbao, Madrid, Sevilla, Toledo, Salamanca, Santiago, etc.). El concepto de desarrollo sostenible se ha convertido «formalmente» en un principio orientador de la política y la planificación turísticas. Se han realizado importantes esfuerzos de colaboración y cooperación entre los diferentes niveles de gobierno y entre los distintos departamentos administrativos para intentar optimizar los recursos públicos destinados al desarrollo de esta actividad.

Sin embargo, los resultados son desiguales. Siguen produciéndose desarrollos incontrolados en determinadas zonas del litoral, principalmente por las presiones del sector inmobiliario, que hace prevalecer sus intereses. Los representantes empresariales, especialmente los de la restauración, critican la escasa atención que les prestan las Administraciones y reclaman un mayor apoyo para la mejora de la calidad y la competitividad de sus empresas.

En definitiva, se constata una actuación pública que ha actualizado los mensajes, ha dado algún paso hacia delante, pero no deja de ser una política de buenas intenciones adecuadamente orquestadas, con grandes objetivos y estrategias de carácter general, pero con ausencia de planes operativos que cuenten con los recursos económicos necesarios para la consecución de objetivos concretos.

2. Información estadística escasa y dispersa

El crecimiento que en las últimas décadas ha experimentado la actividad turística y el peso que ha adquirido en el conjunto de la economía no ha sido lo suficientemente poderoso como para conseguir un mayor y más riguroso análisis de su realidad. No existe un sistema estadístico que proporcione información completa, actualizada y comparable sobre la demanda, la oferta y sus principales impactos, especialmente los de carácter económico.

Los diferentes planes y programas estadísticos han centrado más su atención en los sectores de la agricultura y la industria, en detrimento del sector servicios. A pesar de la fuerza con la que ha crecido en las últimas décadas, éste se ha visto claramente desfavorecido y «olvidado» frente a

sectores primarios, a los que se les otorgaba una mayor capacidad de transmisión hacia el resto de la economía¹.

El turismo, como actividad encuadrada en el sector de los servicios, se ha visto afectado por la precariedad en los estudios y fuentes estadísticas. A ello han contribuido otros aspectos como la heterogeneidad de su oferta, la atomización de su sector empresarial, o las fluctuaciones que provoca la estacionalidad. Y no hay que olvidar los problemas de carácter metodológico a la hora de obtener determinada información.

Hemos querido señalar esta situación para advertir al lector de la dificultad de realizar estudios a partir de la información estadística disponible. De ahí que hayamos tenido que recurrir en numerosas ocasiones a una gran diversidad de estudios, realizados principalmente por las propias asociaciones empresariales y por algunos organismos públicos, que no guardan relación entre sí y cuyos datos deben ser tenidos en cuenta con la correspondiente cautela, atendiendo al ámbito de su estudio y a la metodología utilizada.

No obstante, esta situación de precariedad ha obligado a diferentes organismos nacionales e internacionales² a incrementar sus esfuerzos con el objetivo de crear instrumentos metodológicos que proporcionen una información estadística suficiente para satisfacer las demandas de los agentes implicados en la actividad (empresas, Estados y Administraciones regionales y locales).

En España durante esta década se han realizado importantes trabajos dirigidos desde el Instituto de Estudios Turísticos, como *Las tablas input-output de la economía española. TIOT 92*, de las que se están extrayendo interesantes resultados y conclusiones que se extienden más allá del tiempo de los datos de referencia de su elaboración. Es también necesario destacar la información derivada de la encuesta de movimientos en fronteras (FRONTUR) y de movimientos turísticos de los españoles (FAMILITUR), que permiten medir los flujos de los desplazamientos turísticos que se realizan en nuestro país. Y destacan especialmente los estudios que están llevándose a cabo con el objeto de crear un sistema de indicadores estadísticos para el análisis de la economía del turismo que cuantifique los impactos de la actividad turística en la economía de nuestro país (SINTUR).

¹ Estas consideraciones han sido manifestadas por diversos investigadores al referirse a las fuentes estadísticas disponibles para analizar la actividad turística. Hay que destacar, por hacer una valoración global de la situación, las formuladas por Manuel Figuerola y Antonio Martínez López en sendos trabajos en torno a *Las tablas input-output de la economía española. TIOT 92*, publicados por el Instituto de Estudios Turísticos.

² En España, el Instituto de Estudios Turísticos y el Instituto Nacional de Estadística; en el ámbito internacional, la Organización Mundial del Turismo y la Comisión de Turismo de la OCDE.

No obstante, aunque las expectativas son favorables, el presente sigue plagado de lagunas. Existe una gran dificultad a la hora de recopilar la información necesaria para la realización de estudios e investigaciones y una gran diversidad de fuentes de información que responden a instrumentos metodológicos diferentes y que limitan enormemente las posibilidades de establecer cualquier tipo de comparación entre los trabajos realizados.

II. RED DE LOS FENÓMENOS

1. Importancia económica del turismo

Durante las cuatro últimas décadas hemos asistido a una expansión sin precedentes de la actividad turística. La industria del turismo ha visto crecer su peso en el conjunto de la economía mundial. El progresivo incremento en los movimientos turísticos, así como los principales indicadores económicos, muestran claramente el peso creciente que está alcanzando esta actividad.

Los datos ofrecidos por la Organización Mundial del Turismo (OMT)³ ratifican que los movimientos turísticos han experimentado un aumento espectacular en las últimas décadas. Se ha pasado de los 25 millones de desplazamientos que tenían lugar en 1950 a los más de 600 millones que se produjeron durante 1997, con una tasa media de crecimiento anual del 7,1%. Del mismo modo, pero con una tasa media de crecimiento todavía mayor (12,2% anual), los ingresos han sobrepasado los 440.000⁴ millones de dólares estadounidenses, con unos ingresos de partida de 2.100 millones de dólares en valores corrientes de 1950.

Las previsiones para los próximos años siguen las mismas pautas, aunque con tasas de crecimiento inferiores, en torno al 4,3% de tasa media anual. Se estima que los desplazamientos anuales en el 2020 podrían alcanzar los 1.600 millones, lo que desde el punto de vista de los ingresos supondrá que se puedan superar los dos billones de dólares, con una tasa media de crecimiento anual del 6,7%.

Estas cifras, ya de por sí significativas, sólo representan una parte de los movimientos turísticos que se realizan globalmente. No recogen los datos del turismo interno⁵, que, aunque no existen a escala mundial, aportaría cifras superiores a las anteriores.

El turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas en el ámbito internacional. Según datos del World Travel and Tourism Council (WTTC), su contribución al PIB mundial está en torno al 10,7%, aporta 3,3 billones (millones de millones) de dólares y emplea a más de 261 millones de personas (10,5% del empleo mundial).

³ Organización Mundial del Turismo (OMT), *Turismo panorama 2020. Nuevas previsiones de la Organización Mundial del Turismo*, Madrid, 1998.

⁴ Esta cifra, siguiendo las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional, no incluye el gasto por transporte internacional.

⁵ Residentes de un país que viajan únicamente dentro de ese territorio.

Los factores que han contribuido a esta evolución son diversos. De un lado, los extraordinarios avances tecnológicos han introducido cambios espectaculares en los sistemas de transporte, especialmente en la aviación, donde se ha incrementado la seguridad y la capacidad para desplazar pasajeros a cualquier parte del mundo en cuestión de horas. La liberalización del transporte aéreo ha permitido que los precios de este medio de locomoción, tradicionalmente muy elevados, estén al alcance de un colectivo de personas cada vez mayor. A esto hay que añadir la mejora en los equipamientos e infraestructuras del transporte terrestre, autovías y autopistas, trenes de alta velocidad, vehículos más seguros y confortables, que han favorecido considerablemente el incremento de los movimientos turísticos.

Debemos destacar también los factores sociales. Conquistas sociales básicas como las vacaciones remuneradas de los trabajadores han permitido la incorporación al turismo de importantes sectores de asalariados. También la reducción de la edad de jubilación, junto con la elevación de la esperanza de vida y la extensión de las pensiones, han hecho posible que la denominada tercera edad, que dispone de recursos suficientes y del tiempo necesario para viajar durante cualquier época del año, se haya convertido en uno de los segmentos de mercado más codiciado por los operadores del sector, especialmente por su contribución a la desestacionalización de los destinos.

Otros factores, como los cambios culturales que han dado lugar a una población con mejores niveles de educación y mayores inquietudes por conocer nuevos países y culturas, la búsqueda de nuevos destinos, de vivir nuevas experiencias, etc., han impulsado también de forma significativa este importante desarrollo de la actividad turística.

En este marco de referencia, Europa es un claro paradigma de lo que ha significado la evolución de este sector en las últimas décadas. Ocupa una posición privilegiada que la sitúa a la cabeza a escala mundial, con

Tabla 1 – Evolución de las llegadas y los ingresos por turismo en Europa. 1988-1997

	Llegadas (en millones)		Ingresos (en miles de millones de dólares)	
	Absoluto	% de variación	Absoluto	% de variación
1988	240,5		111,3	
1990	282,2	17,34	147,4	32,43
1992	301,9	6,98	165,9	12,55
1994	330,6	9,51	178,4	7,53
1995	333,9	1,00	206,5	15,75
1997	360,8	8,06	218,0	5,57

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Organización Mundial del Turismo, *Turismo panorama 2020. Nuevas previsiones de la Organización Mundial del Turismo*, Madrid, 1998.

una cuota de mercado del 58,8% respecto al número de llegadas mundiales y del 49,2% en cuanto a la cantidad de ingresos por turismo; lejos queda su más importante rival, el continente americano, con cuotas del 19,5% y del 27,2%, respectivamente. El número de llegadas que se registraron en Europa a lo largo de 1997 fue de 360,8 millones y los ingresos por turismo alcanzaron los 218.000 millones de dólares, con un incremento medio interanual del 4,6% con relación a las llegadas y del 7,8% respecto a los ingresos desde 1988 (tabla 1).

Los países europeos copan también las primeras posiciones en cuanto a gasto turístico internacional⁶. Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Austria y Holanda se encuentran entre los ocho países que más gastan en salidas turísticas. La proximidad de España a estos países ha sido una de las principales razones que le ha permitido situarse en la posición de liderazgo mundial que viene ostentando en los últimos años. Tengamos en cuenta que el 93% de los turistas que nos visitan son europeos⁷.

1.1 Un sector clave en la economía española

En este contexto que acabamos de describir, España se ha convertido en uno de los principales países receptores de turismo. En 1997 ocupó la tercera posición en cuanto al número de llegadas de turistas internacionales (43,4 millones) y la cuarta en cuanto a ingresos (26.595 millones de dólares)⁸. Si tenemos en cuenta que los gastos representan 4.919 millones de dólares, el saldo favorable es de 21.676 millones de dólares. Esto ha permitido a nuestro país apoyarse en este sector para reducir el déficit de su balanza comercial.

En cuanto a las aportaciones de la actividad turística al PIB y al empleo, las cifras varían en función de la fuente. Si tomamos como referencia el estudio realizado por el Instituto de Estudios Turísticos y la Escuela Oficial de Turismo⁹ a partir del modelo obtenido de la Tabla Intersectorial de Turismo de 1992, la contribución total de la actividad turística al PIB alcanzaba los 8,4 billones de pesetas en 1997, un 10,7% (gráfico 1), y su impacto sobre el empleo se elevaba a 1.173.000 puestos de trabajo, un 9,5% de la población ocupada.

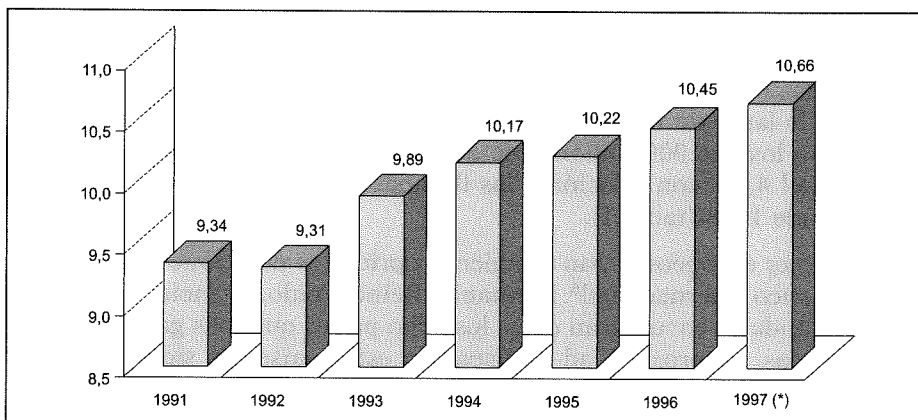
Su evolución a lo largo de esta década ha mantenido un comportamiento alcista, tanto desde el punto de vista de los movimientos turísticos como del consumo. Se ha producido un crecimiento progresivo del núme-

⁶ OMT, *Tourism Market Trends. 1998 Edition. Europe*, 1998.

⁷ Instituto de Estudios Turísticos, *El turismo en España durante 1997: rasgos básicos*, 1998.

⁸ OMT, *ibidem*, 1998.

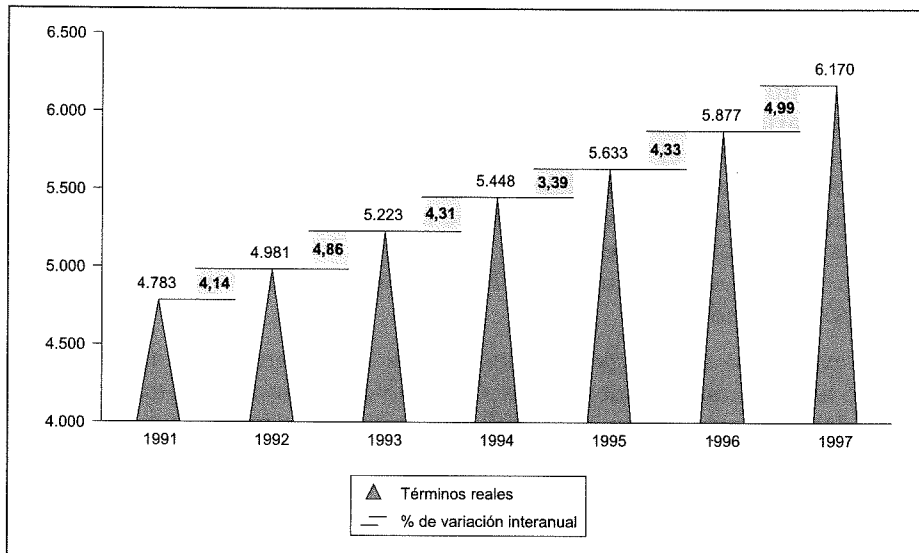
⁹ Instituto de Estudios Turísticos (IET) y Escuela Oficial de Turismo (EOT), «El sector turístico en la economía española», *Información Comercial Española*, n. 768, 1998.

Gráfico 1 – Evolución de las contribuciones del turismo a la formación del PIB. En porcentaje. 1991-1997

(*) Datos provisionales.

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Instituto de Estudios Turísticos y Escuela Oficial de Turismo, «El sector turístico en la economía española», *Información Comercial Española*, n. 768, 1998.

ro de llegadas internacionales y del movimiento turístico de los residentes en el interior del país. Esto ha repercutido favorablemente en el número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros, que ha ido batiendo récords año tras año. También se ha notado en el comportamiento del con-

Gráfico 2 – Evolución del consumo turístico. Términos reales en miles de millones de pesetas y en porcentaje de variación interanual. 1991-1997

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Instituto de Estudios Turísticos y Escuela Oficial de Turismo, «El sector turístico en la economía española», *Información Comercial Española*, n. 768, 1998.

sumo turístico¹⁰, que ha experimentado a lo largo de esta década (gráfico 2) un incremento interanual medio del 4,8%¹¹.

Estos datos han permitido a la clase política hablar del turismo como la panacea del desarrollo económico y social de gran parte de los pueblos y regiones de España, que ven en la actividad turística un importante instrumento para salir de la situación de declive y de crisis económica en la que se encuentran, fundamentalmente las zonas rurales.

Sin embargo, la magnitud de estas cifras no puede conducirnos a un exceso de triunfalismo. Hay que analizar cómo se ha producido esta evolución desde una perspectiva que, más allá del necesario análisis económico, tenga presente su carácter interdisciplinar y nos permita analizar también los aspectos sociales, culturales y ambientales de este desarrollo. No hay que olvidar los graves perjuicios que se pueden producir si no se trabaja con una correcta planificación y bajo la tutela de un adecuado marco normativo.

1.2 *No es oro todo lo que reluce*

Es necesario reflexionar sobre el modelo de desarrollo imperante a lo largo de las últimas décadas, especialmente en las zonas del litoral mediterráneo y en Canarias, donde en numerosas ocasiones el «fundamentalismo» turístico, guiado generalmente de la mano de determinados intereses inmobiliarios, ha impulsado el auge de numerosas regiones costeras, lo que ha generado, junto a un aparente crecimiento económico, un importante deterioro medioambiental que pone en peligro la sostenibilidad de la propia actividad turística en estos territorios.

Sin menospreciar los beneficios económicos que este desarrollo ha producido, es preciso detenernos sobre algunas prácticas abusivas que han provocado impactos altamente negativos en nuestro entorno, especialmente asociados al turismo de masas, cuyos costes tradicionalmente no han sido incorporados en los balances económicos. Esto nos lleva a cuestionar abiertamente los buenos resultados de algunos destinos.

Los principales impactos se constatan en la saturación del espacio físico (número de personas, infraestructuras, vehículos, edificios, etc.), en la erosión de las playas, la sobreexplotación de acuíferos, la pérdida de ecosistemas de gran valor, la contaminación de las aguas, los ruidos y el deterioro paisajístico, entre otros. Algunos de estos problemas presentan una

¹⁰ Por consumo turístico se entiende el consumo de bienes y servicios que realizan anualmente todos los turistas –tanto residentes como no residentes en España– en el interior del territorio español.

¹¹ IET y EOT, *op. cit.*, 1998.

difícil solución al actuar un mismo recurso como atractivo y como soporte propio de la actividad. Es el caso de las playas, donde ya se aprecian grandes retrocesos del perfil, que merman sustancialmente la superficie útil, amenazando el mar en algunos lugares incluso la integridad de las edificaciones. Las medidas para paliar estos problemas son excesivamente costosas y poco efectivas en el medio y largo plazo.

Otra de las cuestiones más preocupantes en relación con el desarrollo turístico es el recurso del agua, factor limitador del crecimiento de la actividad debido a su escasez en ciertas áreas de la geografía española. El agua, además de ser un elemento fundamental para atender la demanda lúdica de ciertas regiones, debe llegar en buenas condiciones de abastecimiento a un elevado número de turistas. Esto provoca en ocasiones conflictos entre las poblaciones de las comunidades donantes, generalmente en una situación económica menos ventajosa que los destinos turísticos que la reciben.

Hay que tener presente que estos efectos no solamente influyen negativamente en la calidad de vida de los habitantes de estas zonas objeto de un progresivo deterioro, sino que amenazan directamente al mantenimiento de la actividad turística en estos lugares, que ven disminuir paulatinamente la afluencia de visitantes. Ello conlleva una reducción de su competitividad como destinos turísticos, con un producto que apenas tiene salida en el mercado, salvo estrategias basadas en precios excesivamente bajos que agravan más la situación, por cuanto significan escasos márgenes de beneficio, carencia de recursos para invertir en modernización y calidad y segmentos de demanda con mayores niveles de «riesgo y siniestralidad». En definitiva, un círculo vicioso de progresivo declive del que es imposible salir.

Probablemente estos impactos podían haberse evitado si este desarrollo hubiera tenido lugar a partir de una correcta planificación y con la salvaguarda de un marco normativo adecuado que velara por la preservación del entorno ambiental y por la sostenibilidad de este crecimiento. No obstante, esto no debe dejar espacio para el lamento, sino servir de pauta para evitar futuros desarrollos que puedan conducir a situaciones como éstas y trabajar en recuperar aquellas zonas que hayan resultado más degradadas.

2. Rasgos de la actividad turística

2.1 Progresiva segmentación y mayor experiencia del consumidor

Desde la perspectiva de la demanda, el sector turístico lo conforman todas aquellas actividades y servicios orientados a satisfacer las necesidades

del turista. De ahí que para orientar la oferta resulte fundamental conocer cuáles son las principales características del turista de hoy y qué es lo que está buscando.

A lo largo de la última década asistimos a una importante transformación que afecta al conjunto de los mercados. La mundialización de la economía, la progresiva liberalización del comercio internacional, las innovaciones tecnológicas, la revolución en los sistemas de información y en las telecomunicaciones han incrementado los intercambios de todo tipo, intensificando las relaciones entre los países y aumentado de forma espectacular el número de desplazamientos a escala mundial.

Las transformaciones que están teniendo lugar en el mercado laboral y las políticas de reparto de empleo apuntan hacia una progresiva reducción de la jornada laboral. En Francia ya se trabaja en la implantación de la jornada semanal de 35 horas y los trabajadores del resto de los países europeos se están movilizandando para iniciar procesos similares en sus respectivos países.

El turista actual no es como el de hace unos años. El denominado turismo de masas, que ha caracterizado la segunda mitad de nuestro siglo y que ha convertido al turismo en una de las principales actividades económicas a escala mundial, está dando paso a un nuevo momento turístico. El viajero que compraba paquetes estandarizados, a bajo coste, para visitar destinos indiferenciados, generalmente de «sol y playa», que progresivamente se iban masificando, comienza a dar síntomas de agotamiento. El nuevo turista se caracteriza por:

— **Experiencia viajera.** La expansión del turismo de masas permitió a millones de personas acceder al mundo de los viajes. Así, las personas que han visitado numerosos destinos han ido conformando un criterio más selectivo a la hora de comprar viajes y de valorar los servicios que reciben. Es un turista más exigente, para el que la relación calidad-precio se convierte en un elemento clave en su decisión de compra.

— **Diversidad de gustos y preferencias.** El turista actual orienta sus vacaciones no únicamente al descanso o a conocer nuevos lugares, sino también a la práctica de sus aficiones, que pueden ser de lo más variado: los deportes, el cuidado del cuerpo y la salud, el contacto con la naturaleza, el conocimiento de culturas diferentes o las más diversas formas de ocio (acontecimientos, espectáculos, parques temáticos, etc.)¹². También el turismo de negocios, ferias, convenciones y congresos está experimentando

¹² A pesar de la diversidad en los gustos y en las preferencias de los turistas y el auge de nuevos mercados, conviene tener presente que el mercado de «sol y playa» en nuestro país todavía mantiene una cuota de mercado de tres cuartas partes del conjunto de la demanda europea.

un crecimiento sin precedentes y se destaca como uno de los mercados más rentables, con claros signos de fortalecer la tendencia ascendente en la que se encuentra.

— **Preocupación por el entorno.** Los valores medioambientales han calado profundamente en la conciencia de los turistas y ejercen una influencia cada vez mayor en la elección del destino. Se exigen entornos físicamente limpios, espacios medioambientales no degradados que conserven sus atractivos naturales, lugares en los que la cultura y sus costumbres sigan vivas. Los destinos turísticos que pretendan mantenerse en el mercado deben basar su desarrollo en la preservación de su patrimonio y de su entorno ambiental y paisajístico.

— **Fragmentación de los períodos vacacionales.** El disfrute de las vacaciones en un período completo de 30 días, que generalmente coincidía con los meses de julio y, fundamentalmente, agosto, que producía incluso la paralización del país, está dando paso a un nuevo modelo que permite al trabajador disfrutar de períodos de vacaciones más cortos repartidos a lo largo de todo el año. Esta circunstancia es significativa porque puede contribuir a romper con la estacionalidad.

Todos estos aspectos que caracterizan la actual demanda son determinantes a la hora de elaborar las estrategias de desarrollo en el marco de la oferta, que deberá responder a estas nuevas circunstancias, con destinos, establecimientos y servicios adaptados a las expectativas de los turistas.

Esta situación representa nuevas oportunidades para numerosos destinos de nuestra geografía, algunos de los cuales (especialmente «destinos maduros») han emprendido importantes procesos de redefinición de su producto con mejoras importantes en el tradicional turismo de «sol y playa» y con procesos de diversificación de su oferta. Otras zonas, sobre todo en el interior, que apenas habían tenido que ver con el turismo, descubren en los nuevos productos demandados (ecoturismo, turismo rural, de aventura, deportivo, cultural, etc.) oportunidades de desarrollo en las que nunca hubieran podido pensar.

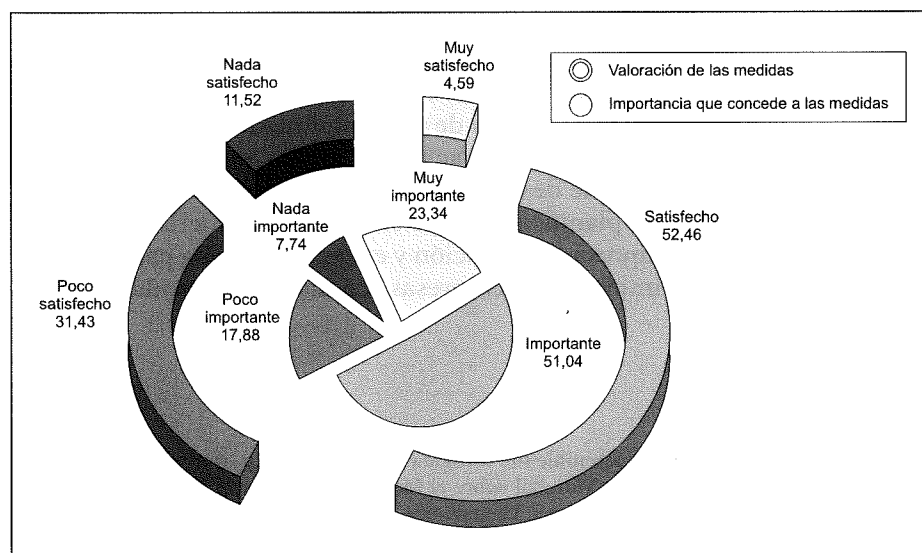
Las circunstancias descritas colocan al sector frente a nuevos retos. Su superación será determinante para la supervivencia de numerosos destinos. Los diferentes sectores que conforman la actividad turística deberán adoptar unas estrategias de producto y comercialización adecuadas para ser competitivos en este nuevo entorno.

2.2 La sostenibilidad como principio orientador

En los últimos años ha surgido una mayor sensibilidad hacia los problemas medioambientales en la población y también en los Gobiernos. El

cambio experimentado en la conciencia colectiva ha sido espectacular. Desde la perspectiva de la demanda turística se ha generado un destacado sentimiento de valoración del entorno, de los recursos, del paisaje, de las tradiciones, del medio rural, etc., especialmente entre los residentes en zonas urbanas. Los *urbanitas* buscan espacios naturales libres de la aglomeración y la contaminación que invaden las grandes ciudades. Prefieren emplear su tiempo libre en sentir la naturaleza, empaparse de la cultura y las costumbres de las gentes que habitan las zonas rurales, vivir experiencias repletas de autenticidad, con el sabor de lo tradicional. Para este tipo de turista la preservación del paisaje rural, el patrimonio cultural y el medio natural son aspectos esenciales en la elección de un destino turístico. También desde la oferta, las empresas han mostrado una especial preocupación por los aspectos ambientales, que se refleja en la incorporación de medidas que pretenden reducir los impactos ambientales de su actividad, así como en la importancia que le otorgan al papel de las Administraciones en la preservación del medio ambiente. En la encuesta realizada por la Fundación Encuentro –cuyos principales resultados se recogen en el capítulo III de este Informe–, un 74,4% de los empresarios del sector turístico valora las medidas adoptadas por las Administraciones Públicas respecto al medio ambiente como «importantes o muy importantes», aunque conviene señalar que sólo un 57,1% está «satisfecho o muy satisfecho» con dichas medidas (gráfico 3).

Gráfico 3 – Valoración de los empresarios de las medidas adoptadas por las administraciones en materia de medio ambiente



Fuente: Encuesta Fundación Encuentro. CECS, 1998.

El concepto de desarrollo sostenible se ha extendido a lo largo del planeta desde que en 1987 fuera acuñado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo¹³. Con este término se entiende el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. Las estrategias de desarrollo de todos los Gobiernos tienen presente los criterios derivados de este principio fundamental, como se ha puesto de manifiesto en todos los encuentros de carácter internacional que están teniendo lugar en los últimos años y en los que el desarrollo sostenible es el eje central. Fruto de estos trabajos son numerosas recomendaciones, que se han traducido en iniciativas concretas, programas de preservación de zonas naturales, de recuperación de espacios degradados, directivas, leyes y reglamentos que persiguen garantizar un desarrollo sostenible.

En el ámbito del turismo, resulta básico mantener un desarrollo que tenga presente la aplicación de este principio fundamental, a la vista de los negativos impactos ambientales que ha generado el modelo de desarrollo de las últimas décadas. Con este objetivo han venido desarrollándose desde principios de los años noventa numerosos encuentros promovidos por las Administraciones Públicas, que han contado con la participación de empresarios, profesionales, investigadores y responsables públicos, para debatir sobre estas cuestiones y establecer estrategias comunes que impulsen en nuestro país un desarrollo turístico sostenible¹⁴. Estos encuentros han contribuido a extender la conciencia colectiva entre los agentes que intervienen en el desarrollo turístico, tanto públicos como privados. Y aunque todavía escasas, son cada vez más numerosas las iniciativas que desde ambos sectores están llevándose a cabo.

La sostenibilidad como principio orientador del desarrollo turístico debe conseguir que el turismo sea un factor de conservación y puesta en valor de los recursos naturales y culturales de una comunidad, así como un instrumento para la protección y conservación del medio ambiente. Esto hace necesario que los modelos de desarrollo que están siendo implantados respondan a una adecuada planificación que sobrepasa las meras estrategias individuales de cada empresa o institución y exige una amplia participación de todos los agentes implicados (empresas, ciudadanos y poderes públicos).

¹³ La expresión desarrollo sostenible fue recogida en el documento *Nuestro Futuro Común* 1987, elaborado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo a instancia de la Asamblea General de Naciones Unidas, que se conoce como «Informe Brundtland», nombre de la ex primera ministra noruega que presidió la Comisión.

¹⁴ Algunos ejemplos sobre turismo sostenible han sido los encuentros en Calviá, Lanzarote y Bilbao.

2.3 Una oferta heterogénea

En la actividad turística, el producto es fruto de una experiencia que necesita ser vivida. La percepción que una persona tenga de haber consumido un determinado servicio turístico dependerá de múltiples factores: las características físicas del establecimiento, el trato del personal, el entorno social en el que transcurra su experiencia, los elementos subjetivos que puedan tener lugar en el proceso del consumo, etc. El turista forma parte del proceso de producción; el tiempo, el espacio y las circunstancias que en esos momentos tengan lugar conformarán esa experiencia. Estas circunstancias le otorgan una especial singularidad que lo convierten en un producto único y diferente.

La heterogeneidad es una característica básica del servicio turístico, ya que la experiencia no va a tener un valor universal ni va a poder ser extrapolada. Aunque nos refiramos a un mismo servicio, no podemos garantizar una experiencia idéntica, puesto que las circunstancias pueden variar (cambios en el clima, en el personal, elementos externos diferentes, etc.) y el resultado final es distinto para cada consumidor¹⁵.

Pero la heterogeneidad que caracteriza a la actividad turística viene también determinada por la extensa y variada gama de productos que conforman su oferta. Así se pone de manifiesto en el concepto de turismo adoptado por la OMT: «El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos»¹⁶. Por lo tanto, las actividades turísticas serán aquellas que van dirigidas al consumo de los turistas y que están claramente definidas desde la perspectiva de la demanda, abarcando un amplio abanico de ofertas que engloban desde los tradicionales establecimientos de alojamiento y restauración hasta todo tipo de bienes y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades del turista.

Las principales actividades turísticas se relacionan principalmente con el alojamiento, la alimentación, el ocio y la cultura, las atracciones, los transportes, las agencias de viajes, las visitas guiadas, los *souvenirs* y una extensa lista de actividades que, en mayor o menor medida, guardan rela-

¹⁵ Es en este mismo sentido en el que Kotler describe la heterogeneidad como una de las características del servicio en la mercadotecnia dirigida a la hospitalidad y al turismo (Véase Kotler, F., Bowen, J. y Makens, J., *Mercadotecnia en Hotelería y Turismo*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México).

¹⁶ Este concepto está recogido en las recomendaciones sobre estadísticas de turismo adoptadas por la Conferencia Internacional sobre Estadísticas de Viaje y Turismo que se celebró en Ottawa en 1991 y aprobadas en 1993 por la Comisión de Estadísticas de las Naciones Unidas.

ción con el turismo: proveedores de hoteles y restaurantes, alquiler de vehículos, seguros de viajes, mapas y libros de viajes, estaciones de servicio, centros comerciales, servicios bancarios, etc. En definitiva, un extenso entramado de actividades económicas cuyo análisis deviene imposible en un estudio de estas características.

2.4 *La estacionalidad como límite al desarrollo del sector*

La concentración en el tiempo y en el espacio ha sido uno de los elementos característicos de la actividad turística en nuestro país, especialmente en relación con el turismo de masas de «sol y playa», típico del litoral español. Esta fuerte estacionalidad ha venido motivada, desde el lado de la oferta, por las condiciones climatológicas y por la incapacidad de determinados destinos para detectar nuevos segmentos de mercado y explotar recursos potenciales con los que crear una oferta turística capaz de proporcionar servicios durante todo el año y poder ser comercializada adecuadamente.

Sin embargo, la estacionalidad no es *per se* un fenómeno de la oferta sino que está determinada fundamentalmente por las características de la demanda, por cuestiones de carácter social –como las vacaciones laborales y escolares–, la creación de hábitos vacacionales asociados a un período concreto del año o la excesiva dependencia de algunos destinos respecto a determinados segmentos de mercado.

Según los datos proporcionados por FRONTUR, el número de entradas de turistas a nuestro país en 1997 se situó en 43.302.690, de las cuales 21 millones se produjeron entre los meses de junio y septiembre. En cuanto al turismo interno, según la estadística FAMILITUR, del total de los viajes que se realizaron entre enero y agosto, el 34,4% correspondió al mes de agosto. Esta circunstancia –que todos hemos padecido en algún período vacacional de nuestras vidas y que en los destinos españoles tiene su punto álgido durante los meses de julio y agosto– genera importantes impactos en el medio ambiente, en la población y en el conjunto de empresas cuya actividad principal se orienta a la prestación de servicios al turista.

Los impactos medioambientales –cuyos graves efectos ya han sido mencionados– vienen acompañados de problemas de tráfico, contaminación, ruidos, producción de residuos (sólidos y líquidos), para los que no siempre se cuenta con la suficiente capacidad de tratamiento. Todo ello provoca una alteración en la vida cotidiana de los residentes, que experimentan molestias y problemas que deterioran su calidad de vida. Y pueden suscitar incluso un rechazo hacia los visitantes, a los que se les responsabiliza de los problemas generados, que en ocasiones produce tensiones entre ambos colectivos.

En cuanto a los efectos sobre las empresas, la estacionalidad de la demanda provoca que éstas tengan que obtener en pocos meses de funcionamiento los ingresos necesarios para hacer frente a los costes fijos del establecimiento, que en situaciones normales deberían distribuirse de forma equitativa a lo largo de todo el año. Por ello, si se pretende mantener el establecimiento abierto durante todo el año, las empresas deben asumir en ocasiones importantes costes de mantenimiento, con plantillas que pueden estar sobredimensionadas durante la temporada baja y que resultan claramente insuficientes en la temporada de máxima afluencia de visitantes. A esto hemos de unir los bajos niveles de inversión que se producen en los establecimientos, dadas las dificultades a las que se enfrentan para amortizar las inversiones que pudieran hacerse, lo que provoca un progresivo descenso en la calidad de los servicios y en su nivel de equipamiento.

Esta situación conduce a las empresas a cerrar durante la temporada baja, ante la imposibilidad de asumir los costes derivados del mantenimiento de la actividad. Se genera, en consecuencia, un problema de estacionalidad en la oferta de servicios turísticos que nos conduce inevitablemente a un proceso en espiral en el que la estacionalidad va adquiriendo mayor peso, lo que influye negativamente en el desarrollo de la actividad, produce una experiencia negativa en el turista¹⁷ y reduce de forma progresiva la competitividad del destino turístico.

Con el objetivo de resolver estos problemas, el sector empresarial y las Administraciones Públicas han centrado sus esfuerzos en la búsqueda de soluciones que permitan romper con este círculo vicioso, convirtiendo la lucha contra la estacionalidad en un objetivo prioritario de la política turística. Un buen ejemplo lo encontramos en el importante crecimiento del turismo de tercera edad en España, promovido inicialmente por el Gobierno del Estado a través de los programas de vacaciones del IMSERSO. Esto ha significado la incorporación al turismo de un alto porcentaje de personas mayores, que carecían de experiencia turística y que han incluido el turismo en su agenda de actividades. Numerosos destinos españoles, como Benidorm, Calviá o Torremolinos, han sabido aprovechar esta situación. Han especializado su oferta fuera de la temporada de verano en este segmento de demanda, tanto en el mercado interno como en los principales mercados emisores europeos. Se ha roto así la estacionalidad y se han obtenido altos niveles de ocupación y de actividad durante todo el año.

¹⁷ Si el turista visita el destino fuera de temporada, éste se encuentra sin apenas actividad, con un escaso nivel de servicios. Por el contrario, si lo hace durante la temporada alta, la situación es de total saturación, con todos los impactos negativos sobre la calidad de la estancia en el lugar a los que nos hemos referido.

2.5 *El desafío de la calidad*

Los principales análisis y diagnósticos que a lo largo de la última década han realizado el Estado, las comunidades autónomas, las asociaciones empresariales y los principales organismos internacionales, especialmente la OMT, han coincidido en las importantes transformaciones que están teniendo lugar en la actividad turística y que afectan tanto a la demanda como a la oferta.

Como poníamos de manifiesto al referirnos a la demanda, se ha producido un giro espectacular en las preferencias de los turistas, que han adquirido una mayor experiencia viajera y son más exigentes con la calidad de los servicios que reciben. Sopesan las características que afectan al conjunto del destino turístico al que viajan, especialmente las relacionadas con el entorno y con el medio ambiente; tienden a fraccionar las vacaciones; aparecen nuevas formas de utilización del tiempo libre, que están dando lugar a una gran variedad de productos específicos enmarcados en un nuevo planteamiento de turismo activo, en el que se multiplican las posibilidades en las que puede tener lugar la experiencia turística; y se extiende entre los turistas la exigencia de un servicio más personalizado y conforme a las exigencias de cada consumidor.

Al mismo tiempo, las innovaciones tecnológicas están transformando los procesos de producción, especialmente en el ámbito de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones. Los representantes empresariales reconocen la irrupción de profesionales de estas áreas en la actividad turística y destacan el papel clave que están desempeñando en la gestión del conjunto de la empresa.

Por otro lado, el incremento de la actividad turística a escala mundial y sus excelentes perspectivas de crecimiento están propiciando un espectacular aumento de la competencia, tanto en el ámbito internacional como nacional y regional. Cada día aparecen nuevos establecimientos, nuevos productos, empresas innovadoras y destinos emergentes que, a través de sistemas de gestión más sofisticados, con la utilización de las innovaciones tecnológicas en los sistemas de producción y en las comunicaciones, buscan un espacio en el mercado.

Por su parte, la mayor experiencia viajera del turista ha incrementado notablemente sus exigencias, demandando productos de mayor calidad. La calidad se convierte, por tanto, en un factor estratégico de primer orden para el logro de la competitividad. La calidad debe proporcionar al turista una experiencia que supere sus expectativas. Se trata de entender la calidad desde una perspectiva integral, que va más allá de la propia empresa o del servicio concreto que se presta al cliente y que debe alcanzar al conjunto de los elementos que conformarán su experiencia turística, desde la salida de su lugar de residencia hasta incluso después de su re-

greso. Desde esta perspectiva global, la calidad debe ser un instrumento de adaptación permanente a los cambios. Debe incidir sobre el conjunto de la organización, de los procesos de producción y comercialización, convirtiéndose en una herramienta de gestión integral de las empresas y los destinos.

La consecución de este objetivo de mejora de la calidad y la necesidad de adaptación al nuevo entorno exige a los agentes turísticos públicos y privados un compromiso conjunto dirigido a reforzar la identidad y singularidad de los productos, la incorporación de las innovaciones tecnológicas en los procesos de producción y en la comercialización, la mejora de la cualificación de los recursos humanos y el desarrollo de productos y planes de comercialización y comunicación dirigidos a segmentos específicos del mercado.

Los cambios a los que nos referimos están afectando por igual a todas las ramas de la actividad turística. Se manifiestan de manera específica en cada una de ellas, poniendo al descubierto las principales amenazas a las que se enfrentan y forzando a los diferentes subsectores a establecer estrategias diferenciadas para superarlas.

3. Descentralización autonómica y marginación municipal

Tal como hemos puesto de manifiesto en apartados anteriores, el espacio turístico, concebido como ámbito en el que acontece la actividad turística, trasciende los servicios o productos individuales que pueda demandar el turista. Los impactos de la actividad sobre el territorio, el carácter determinante del mismo en el devenir de la actividad, el mantenimiento de las garantías del turista como consumidor, la salvaguarda del bienestar de los residentes, etc., obligan a que el desarrollo turístico obedezca a una adecuada planificación, en cuyo proceso de elaboración y de ejecución deben participar activamente todos los agentes implicados.

En este proceso, los poderes públicos tienen una importante responsabilidad. Sobre ellos recae la mayor parte de las competencias que intervienen en la planificación y gestión de los destinos turísticos, en especial: la ordenación del territorio, la protección del medio ambiente, la preservación y valoración del patrimonio histórico y cultural, la provisión de las infraestructuras y los equipamientos públicos necesarios, la promoción del municipio, la comarca o la región, el fomento y apoyo a la competitividad empresarial, la formación y cualificación de los habitantes de sus respectivos territorios y un largo etcétera de cuestiones que inciden directamente en la planificación integral de un destino turístico.

Por ello, consideramos conveniente hacer una breve mención de lo que ha sido la política turística en España durante las dos últimas décadas. Ha estado marcada por la descentralización, la reforma del marco normativo de la actividad turística, el incremento de la colaboración público-privada, el auge de los planes de competitividad para los destinos y la industria turística y el desarrollo de productos relacionados con los mercados emergentes (turismo rural, cultural, deportivo, de naturaleza, ferias, convenciones y congresos, etc.).

Tras la Constitución y la creación del Estado de las Autonomías se produjo un extraordinario proceso de descentralización. A partir del artículo 149 de la Constitución, las comunidades autónomas fueron incorporando esta competencia en sus textos estatutarios básicos. Los resultados obtenidos en cada comunidad autónoma han sido diferentes en función de su mayor o menor preocupación por la materia, en paralelo a la intensidad de la actividad turística en los distintos territorios. De este modo, Cataluña, Baleares, Canarias, Comunidad Valenciana y Andalucía se han situado a la cabeza en ese desarrollo competencial, con resultados más palpables durante la década de los años noventa. Este desarrollo competencial de las comunidades autónomas no ha estado exento de conflictos con el Estado, especialmente puestos de manifiesto en relación con la política turística y con las estrategias de promoción que han realizado de forma independiente las comunidades autónomas.

En este proceso podemos diferenciar dos grandes etapas: una primera, que se extendería a lo largo de los años ochenta, caracterizada por el proceso de transición hacia un modelo descentralizado, en el que comienzan a darse los primeros pasos en la gestión turística de las comunidades autónomas; y una segunda etapa, que transcurre en la presente década y en la que se vislumbran con claridad los esfuerzos y las políticas que desarrollan las Administraciones turísticas autonómicas y en la que la Administración estatal trabaja para encontrar un nuevo espacio que justifique su permanencia.

Este último período ha sido el más prolijo en materia de política turística, tanto desde la Administración estatal como desde las comunidades autónomas, que han sabido advertir a tiempo las amenazas que se ciernen sobre nuestro producto y han puesto en marcha planes y estrategias¹⁸ para combatirlas y afrontar con éxito los retos de un nuevo desarrollo. Estos nuevos planes han influido poderosamente sobre los principales agentes

¹⁸ Hay que mencionar el Plan FUTURES (Plan Marco de Competitividad del Turismo Español), promovido por la Administración estatal. También los planes autonómicos, como el Plan Día de Andalucía, el Libro Blanco del Turismo y el Plan Director de Espacios Turísticos de la Comunidad Valenciana, el Plan de Reforzamiento de la Ventaja Competitiva del Sector Turístico de Cataluña, así como diversos planes en Canarias, Baleares, País Vasco, etc.

implicados, que en la mayoría de los casos participaron activamente en su diseño y ejecución, y han impulsado la puesta en marcha de numerosas iniciativas, que están contribuyendo notablemente a la mejora de la calidad de la oferta y al incremento de la competitividad de las empresas y destinos españoles.

Conviene destacar la aparición durante esta etapa de poderosos instrumentos de participación y de colaboración pública-privada. El Consejo Promotor del Turismo, de ámbito estatal, ha desempeñado un importante papel en el diseño y desarrollo de programas de promoción y de apoyo a la competitividad de las empresas. En algunas comunidades autónomas los empresarios se han incorporado a los órganos rectores de la política turística. A escala local se han constituido numerosos patronatos y organismos mixtos responsables del desarrollo de iniciativas turísticas en los que la participación de los empresarios es elevada.

También se han incrementado los esfuerzos de cooperación entre las comunidades autónomas y el Estado y entre los diferentes departamentos de una misma Administración. En el primer caso, conviene mencionar la Conferencia Sectorial o la Mesa de Directores Generales, que ha supuesto un paso decisivo para evitar duplicidades, coordinar actuaciones e incrementar la colaboración entre autonomías. En relación con la necesaria colaboración entre los distintos ministerios o departamentos autonómicos involucrados en el desarrollo de la actividad turística, se han creado órganos como la Comisión Interministerial del Turismo en el ámbito estatal¹⁹ o Comisiones Interdepartamentales de Turismo en algunas comunidades autónomas, que han intentado coordinar los programas y optimizar los recursos públicos.

En materia de ordenación y reglamentación de la actividad turística, ha tenido lugar una profunda transformación de la normativa existente, en muchos casos claramente obsoleta, siendo sustituida por nuevas reglamentaciones en cada comunidad autónoma. Estas nuevas reglamentaciones en ocasiones se han limitado a reproducir con pequeñas modificaciones las ya existentes. Sin embargo, otras comunidades autónomas han actualizado la normativa, con una clara vocación de mejora de la calidad de los establecimientos y de protección de los derechos del consumidor.

Nos encontramos, por tanto, ante una reforma del marco normativo del turismo desigual, que ha sido fuente de nuevos problemas, por cuanto coexisten normativas diversas para reglamentar un mismo sector en función del territorio en que esté ubicada la empresa o el establecimiento. Esto

¹⁹ Esta Comisión Interministerial ha adoptado medidas tan significativas como la reducción del IVA en los hoteles de cinco estrellas, equiparándolos al resto del sector, o la introducción en la Reforma Laboral de 1994 de la jornada en cómputo anual en la regulación del contrato a tiempo parcial.

afecta principalmente a las empresas que disponen de establecimientos en diferentes comunidades autónomas y a las que pretenden ampliar su presencia a nuevas regiones. Incluso quienes simplemente pretendemos realizar estudios sobre los diferentes subsectores encontramos distintas clasificaciones que dificultan la realización de análisis comparados.

Hay que señalar también la marginación que han sufrido los municipios durante este período de referencia, en el que el conflicto competencial se ha centrado en el Estado y las comunidades autónomas. Éstas han querido reforzar su posición como nuevos protagonistas de la política turística, olvidándose del importante papel que representan los municipios como responsables directos de la gestión de los destinos en el ámbito local.

Tan sólo los destinos más sólidos (Marbella, Benidorm, Calviá, destinos culturales como Santiago, Toledo, Salamanca o ciudades como Barcelona, Madrid, Sevilla y Bilbao) han mantenido una participación activa durante esta etapa. Por ello, la consolidación del proceso de descentralización debe impulsar y reforzar el papel de los municipios en el desarrollo de la actividad turística. Los ayuntamientos influyen de manera decisiva en el producto turístico pues son los principales responsables de la planificación urbanística y los proveedores de servicios.

Esta nueva orientación de la política turística hacia el fortalecimiento del poder local en el desarrollo turístico de los destinos debe potenciar la cooperación intermunicipal, a través de instrumentos administrativos como mancomunidades, consorcios o nuevas fórmulas que contribuyan a alcanzar un mayor aprovechamiento de los recursos y oportunidades del conjunto de municipios que puedan conformar el destino. Los ayuntamientos han de participar más en la formulación, ejecución y desarrollo de la política turística, tanto en el ámbito estatal como, de manera especial, en el ámbito autonómico, enmarcando las acciones municipales en el contexto general de la política turística de las comunidades autónomas.

4. Aproximación a los principales subsectores

No podíamos concluir este capítulo sin hacer referencia, aunque sea a grandes rasgos, a las circunstancias que están marcando el desarrollo de las empresas turísticas. Tal como señalábamos, el turismo abarca una gran diversidad de actividades, algunas de las cuales están adquiriendo un peso creciente en las preferencias de los turistas, lo que genera importantes oportunidades desde el punto de vista de la oferta.

En este grupo podemos referirnos al auge que está experimentando el turismo rural. Esto ha permitido a numerosas autonomías, comarcas y municipios emprender procesos de desarrollo que están contribuyendo a la

creación de atractivos destinos. Esta nueva oferta ha generado grandes expectativas, por las posibilidades que el turismo presenta en determinadas zonas rurales y de montaña, que ven en esta actividad una solución que ponga fin al proceso de declive y depresión en el que se encuentran sumidas. Son numerosos los ejemplos en los que encontramos cifras de crecimiento significativas no sólo en la creación de oferta propiamente turística, sino también en otros sectores como el comercio, la artesanía, los productos agroalimentarios tradicionales y autóctonos, etc., que inciden directamente en la creación de empleo y en la generación de rentas. A ello han contribuido decididamente las numerosas ayudas, que provenientes fundamentalmente de la Unión Europea, se han destinado a la creación de nuevas ofertas en el interior²⁰.

La organización de actividades vinculadas a prácticas deportivas de todo tipo es también otra de las ofertas que despiertan un interés creciente en la demanda. Es el caso de los servicios de apoyo a la práctica de deportes náuticos (navegación a vela o a motor, *surfing*, esquí náutico, buceo, etc.), deportes de aventura (*rappel*, parapente, paracaidismo, *puenting*, *rafting* y senderismo). Estas actividades actúan como un dinamizador de la actividad turística en determinadas zonas que reúnen las condiciones para la práctica de estos deportes y ofrecen nuevas ocupaciones y oportunidades de empleo.

Otro de los sectores que conviene destacar es el de la oferta de entretenimiento. Son muchos los servicios dirigidos a satisfacer la demanda de ocio del turista. Sobresalen las importantes expectativas que los parques temáticos están generando en España, a la vista del éxito alcanzado en Estados Unidos. Los parques temáticos tienen su origen en los antiguos parques de atracciones fijos, pero parten de un concepto de atracción completamente distinto. Se trata de un conjunto integrado de atracciones y servicios a partir de un tema, que traslada al visitante a un mundo de fantasía en el que queda envuelto. El primer parque temático fue creado por Walt Disney en California en 1955. Como consecuencia del éxito conseguido, se inauguró un nuevo parque en Orlando (Florida) en 1971. Éste fue el comienzo de una nueva oferta que se extendería en pocos años por los cinco continentes y que tiene en el Estado de Florida su mayor exponente.

A pesar de la extensa tradición turística de España, los parques de ocio han tenido un peso insignificante en nuestra oferta turística. Se ha limitado a una modesta oferta de parques acuáticos –con una actividad reducida

²⁰ Un ejemplo de estas ayudas es el Programa LEADER, que, aunque no está específicamente destinado a la actividad turística sino al desarrollo rural, ha destinado la mayor parte de sus recursos a la creación de servicios y equipamientos relacionados con el turismo. Ha generado una inversión global en proyectos de turismo rural que, desde 1993 hasta el final de su vigencia en 1999, superará los 100.000 millones de pesetas.

a la temporada estival–, parques de atracciones –dirigidos principalmente a satisfacer la demanda de ocio de la población de la zona– y parques zoológicos de pequeñas dimensiones –pensados en la mayoría de los casos para un público procedente de las poblaciones vecinas–.

En 1996 funcionaban 29 parques temáticos en Europa, que recibieron 60 millones de visitas, cifra relativamente reducida si la comparamos con los 250 millones de visitas a parques temáticos y de atracciones que se producen en Estados Unidos anualmente. Este dato permite –a pesar de las diferencias de carácter social y cultural entre ambos continentes– predecir que existen importantes perspectivas de crecimiento de este sector en Europa. Esta hipótesis parece confirmada por los estudios realizados por diferentes empresas especializadas, dirigidos a analizar la viabilidad de nuevos proyectos de parques temáticos en España, porque nuestro país es un lugar idóneo para el desarrollo de este tipo de oferta.

La inauguración de Port Aventura en 1996 supuso el primer paso en este nuevo mercado. En el primer año de funcionamiento se convirtió en el tercer parque temático más visitado de Europa. En 1997 abrió sus puertas Isla Mágica en Sevilla y existen en estos momentos algunos proyectos en fase de estudio y otros ya en ejecución, ubicados en la Comunidad Valenciana, Madrid y Andalucía.

Por tanto, aparecen nuevos sectores que están adquiriendo un mayor peso en la oferta turística y que representan una futura fuente de desarrollo de la actividad, con un importante papel en la creación de empleo y en la aparición de nuevas ocupaciones relacionadas con el turismo.

En el presente Informe vamos a centrar nuestra atención en el sector de la hostelería, por ser el que representa la mayor parte de la producción y del empleo. Abordaremos el estudio de las empresas de alojamiento hotelero y los sectores de la restauración, incluyendo restaurantes, bares, cafeterías y empresas de comida rápida. Analizaremos también el sector de las agencias de viajes porque, aunque no forma parte propiamente de la oferta turística, representa un papel de primer orden como intermediario entre la demanda y la oferta y tradicionalmente se ha considerado como una de las principales actividades del turismo.

4.1 Alojamiento hotelero: máximo exponente de la oferta turística

De entre todas las actividades relacionadas con la actividad turística la hostelería es, sin lugar a dudas, la más característica de este importante sector. La OMT considera que un turista es el que se desplaza fuera de su lugar de residencia habitual al menos durante 24 horas. Esto exige, casi con seguridad, pasar una noche en un lugar fuera del hogar. Por ello, aun sien-

do numerosas las alternativas de que disponemos (casas de amigos y familiares, alquiler de apartamentos, etc.), probablemente esa noche transcurra en un establecimiento hotelero. El hotel tiene su razón de ser precisamente en la prestación de ese servicio de alojamiento, que difícilmente tendría lugar si no se produjeran desplazamientos. Esta clara dependencia de la hostelería respecto de la demanda turística ha sido puesta de manifiesto en *Las tablas input-output de la economía española. TIOT 92*, situándola en un 78% en el caso de los hoteles y en un 64% con relación a los hostales.

En cuanto a la estructura de las empresas que integran esta rama de actividad, podemos entresacar algunos datos del informe anual que elabora la Federación Española de Hoteles, realizado en 1996:

1. En 1996 había 13.824 establecimientos, de los cuales 5.516 eran hoteles y 8.308 hostales y pensiones. La capacidad de alojamiento total era de 1.137.036 camas (tabla 2). En relación con esta oferta de alojamiento, los hoteles representaban el 79,5%, con una capacidad media de 164 plazas. Los hostales y pensiones, que están viendo disminuir su peso relativo, suponían el 20,5% de las plazas totales, con una capacidad media de 28 plazas.

2. La producción de la hostelería en España alcanzó los 988.000 millones de pesetas en 1995, con una aportación al PIB del 1,4%. Su contribución al empleo se situó en 158.536 trabajadores, de los que 148.548 eran asalariados.

3. Los hoteles de tres y cuatro estrellas representaban el 56,7% de la oferta de plazas en 1996 y el 67,8% del total de la producción y el 57,3% del empleo en 1995. En ellos se produjo el 62,7% de las pernoctaciones realizadas en nuestro país a lo largo de 1995. En ese año se alcanzaron los mayores índices de ocupación, tanto por habitaciones como por camas.

Tabla 2 – Indicadores del sector hotelero por categoría de los establecimientos. En porcentaje. 1996

	Establecimientos	Camas	Pernoctaciones (1)	Trabajadores (1)	Producción (1)
Cinco estrellas	0,46	2,06	2,29	5,54	3,80
Cuatro estrellas	4,77	18,65	21,24	23,96	33,21
Tres estrellas	13,27	38,03	41,44	33,37	34,60
Dos estrellas	11,41	13,60	14,97	13,08	10,10
Una estrella	9,98	7,18	6,35	7,08	4,30
Hostales y pensiones	60,10	20,47	13,71	16,97	14,00
Total absoluto (2)	13.824	1.137.036	174.231.658	158.536	988.000

(1) Datos de 1995. (2) Valor de la producción en millones.

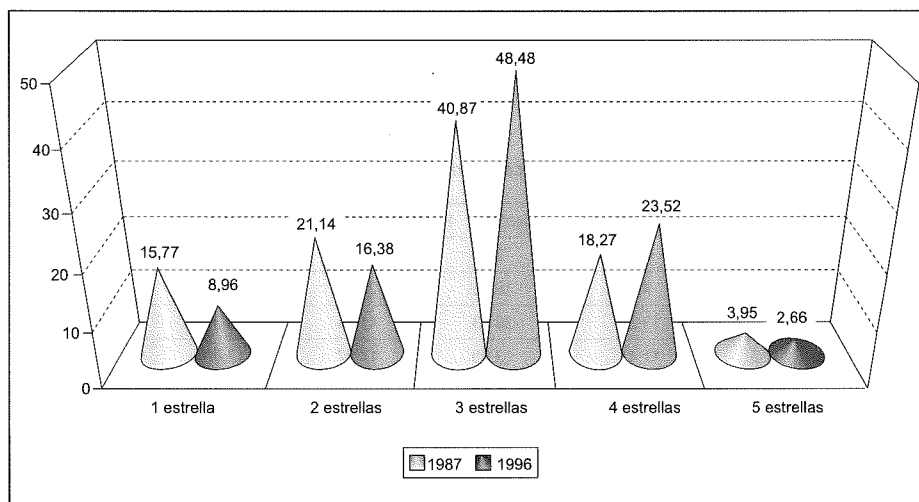
Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Federación Española de Hoteles, *El sector hotelero en España 1996*, Madrid, 1996.

4. La oferta hotelera ha experimentado un espectacular incremento en los últimos 20 años, en especial durante la presente década, en la que se han creado más de 200.000 plazas, principalmente en los establecimientos de categoría media-alta. En las categorías inferiores el número tiende a disminuir. Esto supone un claro avance en la mejora global de nuestra oferta de alojamiento hotelero, acorde con las preferencias demostradas por los consumidores (gráfico 4).

5. La distribución geográfica de los establecimientos presentaba el siguiente esquema: el 43% se situaba en la zona del mediterráneo peninsular, Baleares y Canarias (excluidas las ciudades de Barcelona y Valencia), el 24% en las zonas del interior, el 18% en la cornisa cantábrica y el 15% en las grandes ciudades (Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Zaragoza y Bilbao).

Son también numerosos los indicadores que ponen de manifiesto el carácter estacional de la actividad hotelera en determinadas zonas de nuestra geografía. Si observamos los resultados que ofrece la encuesta de *Movimiento de viajeros en establecimientos hoteleros* publicada por el INE, en relación con el número anual de pernoctaciones, el 50% de ellas tiene lugar durante los meses de junio a septiembre. Determinadas zonas turísticas acusan más claramente esta estacionalidad, como es el caso de la Costa Brava, en la que el porcentaje de concentración de las pernoctaciones durante los meses de junio a septiembre se sitúa en el 69,1%. El resto de las zonas que recoge la encuesta del INE se mantiene entre el 48% y el 53%.

Gráfico 4 – Evolución del número de plazas hoteleras por categoría del establecimiento. En porcentaje. 1987-1996



Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de INE, *Anuario estadístico 1997, 1998*.

Abundando en este tema, los resultados de la encuesta realizada por la Fundación Encuentro demuestran que en las zonas analizadas donde la estacionalidad es alta, el porcentaje de hoteles que se mantienen abiertos durante todo el año alcanza el 20,5% del conjunto (tabla 3).

Otro de los indicadores que evidencian esta situación de estacionalidad en la hotelería es el número de establecimientos abiertos. Según el *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*, en enero de 1998 había 5.493 establecimientos abiertos, mientras que en agosto del mismo año eran 7.881, según la encuesta de *Movimiento de viajeros en establecimientos hoteleros* del INE.

También es importante resaltar la forma en que los procesos de transformación están afectando al sector de la hotelería. Principalmente se buscan fórmulas o instrumentos que permitan mejorar sus sistemas de producción y comercialización. La fragmentación del sector y el predominio de pequeñas y medianas empresas supone un obstáculo en la consecución de este objetivo, especialmente si tenemos en cuenta la fuerza que están adquiriendo los grandes grupos de gestión y las cadenas hoteleras. Con el fin de superar esta clara desventaja, en los últimos años se está produciendo un considerable aumento del número de establecimientos que buscan en la cooperación empresarial la solución a este problema. Inician procesos de concentración, incorporándose a cadenas y operando en éstas bajo la fórmula de franquicia, contratos de gestión o arrendamiento. Otra solución es la afiliación a asociaciones independientes que funcionan como auténticos grupos de gestión, en los que los asociados mantienen el control sobre su empresa y la asociación asume competencias en aspectos concretos de la gestión, fundamentalmente en compras y comercialización.

Según el informe *Las cadenas hoteleras en España 1997* de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, de un total de 5.744 establecimientos hoteleros (excluidos hostales y pensiones), 1.123 pertenecen a cadenas hoteleras (tabla 4), con una capacidad de acogida de 379.860 camas sobre un

Tabla 3 – Período de funcionamiento de los hoteles según las zonas. En porcentaje horizontal

	Menos de 3 meses	De 3 a 5 meses	De 6 a 8 meses	De 9 a 11 meses	Todo el año
Baja estacionalidad	–	4,62	9,23	10,77	75,38
Alta estacionalidad	4,11	13,70	56,16	5,48	20,55
Ciudades	–	0,71	1,42	1,42	96,45
Interior	–	–	–	–	100,00
Rural/Invierno	4,17	2,08	18,75	4,17	70,83
Total	1,36	4,07	15,72	4,07	74,80

Fuente: Encuesta Fundación Encuentro. CECS, 1998.

Tabla 4 – Evolución del número de hoteles, habitaciones y camas de las cadenas hoteleras y de las asociaciones de hoteles independientes. 1993-1997

	1993			1995			1997		
	Hoteles	Habitaciones	Camas	Hoteles	Habitaciones	Camas	Hoteles	Habitaciones	Camas
Cadenas hoteleras									
5 estrellas	50	11.737	22.409	30	6.763	12.767	38	6.922	13.477
4 estrellas	287	50.667	99.282	316	56.839	108.797	381	67.676	134.517
3 estrellas	482	80.855	162.407	484	84.947	168.988	573	95.946	197.080
2 estrellas	122	16.271	34.260	72	11.719	23.493	108	10.550	20.832
1 estrella	49	6.281	12.653	39	6.776	13.315	23	6.853	13.954
Total	990	165.811	331.011	941	167.044	327.360	1.123	187.947	379.860
Asociaciones de hoteles independientes									
Hotusa Eurostar	285	24.898	49.836	311	29.388	52.899	500	39.947	91.876
Husa Service	–	–	–	95	6.984	12.571	106	7.750	12.400
GSM	52	6.818	12.826	51	7.059	12.706	58	7.145	13.358
Sercotel	–	–	–	36	4.137	8.000	48	5.031	9.314
HAI	24	3.662	6.872	34	4.155	8.310	34	4.321	8.927
Othels	–	–	–	19	1.131	2.036	19	1.131	2.036
Best Western España	59	5.781	11.614	18	1.465	2.735	23	1.907	3.814
GHISA	–	–	–	17	1.875	3.562	14	1.500	2.850
Centrhotel	–	–	–	16	793	1.421	169	850	1.650
Total	420	41.159	81.148	597	56.987	104.240	971	69.582	146.225
Total	1.410	206.970	412.159	1.538	224.031	431.600	2.094	257.529	526.085

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, *Las cadenas hoteleras en España 1997*, Madrid, 1997; y *Anuario empresarial del turismo y economía*, 1998.

total de 928.155 (40,9%). Esta cifra se incrementa en 146.225 camas si se unen los hoteles incorporados a asociaciones independientes que operan como grupos de gestión. Suman un total de 526.085 camas, lo que representa el 56,7% de la capacidad total.

En esta tabla se comprueba también que se ha producido un significativo incremento en la capacidad de acogida de la oferta de alojamiento de las cadenas hoteleras y las asociaciones de hoteles independientes. Esto proporciona una idea de la intensidad de los procesos de concentración que bajo diferentes fórmulas están teniendo lugar en el sector. Llama la atención la fuerza creciente que están alcanzando las asociaciones de hoteles independientes, que en sólo cuatro años han incrementado su oferta de alojamiento en un 60%.

Por último, no hay que olvidar el salto a la internacionalización de algunas importantes empresas españolas, que están implantándose con fuerza en numerosos países. Tal como señala el informe de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas son ya 14 las empresas que tienen presencia fuera de nuestras fronteras, con 232 hoteles repartidos en 33 países.

4.2 Restaurantes, bares y cafeterías: un denso entramado de microempresas

Otro de los servicios que tradicionalmente se liga a la demanda turística es el que se ocupa de proporcionar a los viajeros la comida y la bebida para su manutención. En este sentido, resulta evidente que quien se encuentra viajando por nuestro país fuera de su lugar de residencia con toda seguridad consumirá este tipo de servicios, aunque no estén únicamente destinados a ellos. A diferencia del alojamiento, su dependencia respecto de la demanda turística es notablemente inferior. Tal como muestran los resultados de las *TIOT 92*, apenas alcanza el 31% para los restaurantes y el 19% para los bares y cafeterías. Sin embargo, es un escaparate para los turistas, en el que necesariamente se detendrán y que contribuirá a conformar su experiencia turística en el destino.

La conciencia de la influencia cada vez mayor de estos establecimientos en la imagen global del destino ha motivado que en los últimos años se haya generado una mayor sensibilidad por parte de las Administraciones competentes en materia de turismo hacia este importante subsector, secularmente olvidado, incorporándolo de forma específica en sus planes de apoyo a la competitividad de las empresas turísticas. En algunas comunidades autónomas se ha subvencionado la inversión en mejoras de la calidad de sus establecimientos, tanto en capital físico como en humano.

La importancia de los sectores de la restauración en España ha sido puesta de manifiesto en un estudio realizado por la Federación Española de Restaurantes, Cafeterías y Bares, *Los sectores de la restauración en 1997*, del que podemos obtener algunos datos reveladores:

1. Se constata un extraordinario incremento en el número de establecimientos y en la oferta global de plazas en restaurantes, cafeterías y cafés-bares. Si tomamos como referencia el período 1975-1997, las cifras han evolucionado del siguiente modo: los restaurantes han triplicado prácticamente el número de establecimientos, que ha pasado de 21.536 a 60.582. En el caso de las cafeterías, los 4.945 establecimientos existentes en 1976 ascienden a 12.787 en 1997. En relación con el sector de cafés y bares, la cifra ha pasado de 109.597 a 229.215. Conviene tener presente que, a diferencia de lo sucedido en el sector hotelero, los incrementos más importantes se han producido en los establecimientos de menor categoría.

2. En lo referente a su localización geográfica, el 65,4% de los restaurantes se concentra en las provincias del litoral. Este porcentaje se eleva al 73% en el caso de las cafeterías y se reduce al 50,7% en bares y tabernas.

3. La producción en el sector de restaurantes alcanza los 2,27 billones de pesetas y se eleva a 6,74 billones en los sectores de cafeterías y cafés-bares.

Una característica común de los sectores de la restauración es la elevada atomización del tejido empresarial y la reducida dimensión de las empresas, como demuestra el escaso número de personas empleadas por empresa y la elevada presencia de trabajadores autónomos. Según la *Encuesta sobre la estructura de las empresas de restauración* publicada por el INE en 1997, con datos referidos a 1994, el 84% de las empresas del sector eran personas físicas y el 68% de las empresas obtenía un volumen anual de ingresos de explotación inferior a los 10 millones de pesetas, con una media de 2,78 trabajadores por empresa.

Respecto a la estacionalidad, su incidencia en los sectores de la restauración es más reducida. Así se refleja en los resultados del estudio que hemos realizado, pues el porcentaje de establecimientos que en estas zonas abren durante todo el año apenas alcanza el 51,2% del total de los restaurantes y el 65,1% de los bares y cafeterías (tabla 5).

La restauración también se ve afectada por las transformaciones en la actividad turística. De una parte, el incremento en la oferta de este tipo de establecimientos ha venido acompañado de cambios en la demanda relacionados con el aumento de las comidas fuera del hogar, por motivos profesionales, horarios laborales o compromisos sociales; nuevos hábitos alimenticios, comidas ligeras y menos tiempo para emplear en la comida; mayores exigencias de calidad en los productos y en el servicio, mayor diversidad en los gustos y preferencias de los consumidores. Y, paralelamente, están entrando en el mercado nuevos establecimientos que disponen de mayores recursos, un mayor *know-how* en la gestión de la producción, con una clara orientación hacia el cliente, que se agrupan en torno a cadenas o

Tabla 5 – Período de funcionamiento de los restaurantes según las zonas. En porcentaje horizontal

	Menos de 3 meses	De 3 a 5 meses	De 6 a 8 meses	De 8 a 11 meses	Todo el año
Restaurantes					
Baja estacionalidad	–	2,5	15,0	10,0	72,5
Alta estacionalidad	–	14,0	25,6	9,3	51,2
Ciudades	–	–	–	14,5	85,5
Turismo interior	–	–	–	12,5	87,5
Total	–	3,6	8,8	11,9	75,6
Bares y cafeterías					
Baja estacionalidad	–	6,5	4,3	4,3	84,8
Alta estacionalidad	2,3	4,7	25,6	2,3	65,1
Ciudades	–	–	1,6	13,1	85,2
Turismo interior	–	–	–	14,0	86,0
Total	0,5	2,5	7,0	9,0	81,0

Fuente: Encuesta Fundación Encuentro. CECS, 1998.

franquicias que especializan sus productos y se dirigen a un mercado cada día más segmentado.

La adecuación permanente a estas nuevas tendencias de la demanda, la profesionalización de los recursos humanos, la mejora en la gestión y en los procesos de producción, así como una clara tendencia a la especialización de los establecimientos serán las pautas que van a marcar los próximos años de la restauración en España. Las nuevas modalidades de establecimientos de comida rápida, franquicias, restaurantes temáticos, etc., experimentarán un claro crecimiento²¹.

4.3 *Agencias de viajes: los tradicionales intermediarios entre el turista y el producto*

Las agencias de viajes representan un servicio de extraordinario interés en el conjunto de la actividad turística, no tanto por el número de establecimientos, producción o empleos –que se sitúan muy por detrás de los subsectores a los que nos hemos referido–, sino fundamentalmente por su papel de intermediario en el proceso de comercialización de los servicios propiamente turísticos. Es el agente principal que establece la conexión entre la oferta y la demanda turísticas.

Existe escasa información sobre esta actividad. Las propias asociaciones empresariales han elaborado diversos estudios sobre las necesidades de formación y sobre las tendencias y estrategias del futuro desarrollo de las agencias de viajes. Los datos ofrecidos por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes en 1998 elevan el número de agencias de viajes a 3.073, de las cuales 134 son mayoristas, 273 son mayoristas-minoristas y 2.666 son minoristas. El número de sucursales asciende a 3.746. Se observa también una importante concentración espacial. Andalucía, Baleares, Cataluña, Madrid y Comunidad Valenciana concentran el 73,5% del total de las centrales de las agencias de viajes.

Los principales responsables de las asociaciones empresariales reconocen que los dos últimos años, 1997 y 1998, han arrojado buenos resultados para las agencias de viajes, que han visto aumentar su volumen de facturación gracias a un buen comportamiento de la demanda de viajes en nuestro país. Los problemas que destacan estos representantes empresariales continúan incidiendo en las guerras de precios, el intrusismo, la implantación del euro y la reducción de las comisiones por parte de los proveedores. En el fondo de estas cuestiones aparecen graves problemas que están relacionados con las transformaciones que están afectando al conjunto de

²¹ Son especialmente interesantes las conclusiones del estudio realizado por la Federación Española de Restaurantes, Cafeterías y Bares, y elaborado por Consultur, *Oferta y Tendencias de la Restauración en España*, 1997.

la actividad turística. Éstos quedan claramente reflejados en los análisis y diagnósticos que están realizando las asociaciones empresariales e instituciones y que se manifiesta de múltiples maneras:

1. El incremento de la competencia a escala mundial hace necesaria la optimización de los recursos y la necesidad de reducir costes. Las nuevas tecnologías de la comunicación y la información ponen a disposición de los proveedores de servicios turísticos mecanismos alternativos para la comercialización de sus productos al margen de los intermediarios, con lo que se reducen los costes en este capítulo.

2. Nuevos agentes se introducen en la intermediación turística (centrales de reservas de los prestadores, clubes o asociaciones, cajeros automáticos expendedores de billete, venta por catálogo o por teléfono, grandes superficies, entidades financieras, quioscos multimedia, teletienda, etc.). Estos competidores utilizan estrategias de comercialización más agresivas, que suponen una clara amenaza al puro papel intermediador de las agencias de viajes.

3. Espectacular crecimiento de los procesos de integración empresarial, tanto de carácter vertical como horizontal. Un reducido número de grupos empresariales posee un gran poder en el mercado. Esto ha incrementado la competencia y la rivalidad en el sector²².

4. En relación con la demanda, se experimenta un aumento progresivo en el consumo de viajes, que viene acompañado por una mayor experiencia viajera del consumidor, que incrementa el número de salidas, reduce su duración, exige más calidad y presenta una mayor diversidad en sus gustos y preferencias viajeras. Esta situación proporciona a las agencias una buena oportunidad para adecuar sus servicios, mediante estrategias de producto y de mercado claramente orientadas al cliente.

La forma en la que el sector aborda esta situación pone de manifiesto tendencias que cobrarán fuerza en los próximos años, como la continuación de los procesos de concentración, especialmente de carácter horizontal entre agencias minoristas, la extensión de las tecnologías de la información y de la comunicación en la gestión diaria de la empresa, la mejora de la profesionalización en el servicio y la progresiva especialización orientada a la demanda.

²² Es interesante destacar el alto porcentaje de agencias que pertenecen a una cadena y que según los resultados del estudio que hemos elaborado se eleva al 54% de los establecimientos entrevistados. Del mismo modo, conviene tener presente que, según el informe *Desarrollo futuro de las agencias de viajes en España* elaborado por Line Staff Consulting, las 10 primeras agencias de viajes controlan el 40% de la facturación del sector.