

Gestión del rendimiento en pequeñas y medianas empresas del sector turístico

Versión resumida



COMISIÓN EUROPEA
Dirección General XXIII

Gestión del rendimiento en pequeñas y medianas empresas del sector turístico

Versión resumida

Elaborado por:

Arthur Andersen
Frankfurt am Main

Publicado por la Comisión Europea, Dirección General XXIII,
Unidad de Turismo, B-1049 Bruselas

El presente documento se pone a disposición del público, pero no podrá considerarse
como una toma de posición de la Comisión.

El estudio completo puede obtenerse en la Oficina de Publicaciones Oficiales
de las Comunidades Europeas a un precio de 19 ECU.

En Internet, vía el servidor Europa (<http://europa.eu.int>), pueden consultarse
otras muchas informaciones sobre la Unión Europea.

Una ficha bibliográfica figura al final de la obra.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1997

ISBN 92-827-7877-0

© CECA-CE-CEEA, Bruselas • Luxemburgo, 1997

Reproducción autorizada, excepto para fines comerciales, con indicación de la fuente bibliográfica.

Printed in Italy

Prólogo

El sector turístico europeo se enfrenta a una presión competitiva cada vez mayor, tanto dentro del Espacio Económico Europeo como de otras zonas, mientras que la cuota europea del mercado turístico mundial está en descenso. En muchos casos, las más afectadas por estos hechos son las empresas pequeñas, independientes y frecuentemente de tipo familiar.

La gestión del rendimiento empresarial ha aparecido en los últimos años como respuesta a la fuerte competencia, principalmente por parte de grandes empresas. Sin embargo, sus posibles aplicaciones afectan a una serie de cuestiones que preocupan a la Dirección General XXIII, puesto que incluyen el potencial de utilización y ventajas que ofrece la gestión del rendimiento empresarial a la pequeña y mediana empresa. Las implicaciones en cuanto a libre competencia y derechos del consumidor son otras cuestiones adicionales que pueden plantearse en relación con las prácticas de gestión del rendimiento empresarial.

Arthur Andersen y Andersen Consulting llevaron a cabo el estudio sobre «Gestión del rendimiento en la pequeña y mediana empresa del sector turístico», a solicitud de la Comisión Europea - Unidad de Turismo, DG XXIII, dentro del marco del Plan de acciones comunitarias en favor del turismo.

El propósito de este resumen es proporcionar una breve explicación de los resultados del estudio y estimular el conocimiento, el debate y, en su caso, la aplicación eficaz de las técnicas de gestión del rendimiento empresarial.



Michel Vanden Abeele
Comisión Europea
Director General de Política de la Empresa,
Comercio, Turismo y Economía Social

Objetivos y parámetros

A FINALES DE 1994, TRAS UNA CONVOCATORIA DE LICITACIONES, LA DIRECCIÓN GENERAL XXIII DE LA COMISIÓN EUROPEA ADJUDICÓ A ARTHUR ANDERSEN Y ANDERSEN CONSULTING UN CONTRATO PARA LLEVAR A CABO UN ESTUDIO SOBRE LA «GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) DEL SECTOR TURÍSTICO». EL ESTUDIO FORMABA PARTE DEL PLAN DE ACCIONES COMUNITARIAS EN FAVOR DEL TURISMO, Y FUE REALIZADO DURANTE LOS DIEZ PRIMEROS MESES DE 1995.

Los objetivos, tal y como fueron definidos por la Dirección General XXIII, son los siguientes:

- Evaluación de la situación actual de la gestión del rendimiento en la pequeña y mediana empresa (PYME) en el sector turístico.¹
- Identificación de todos los segmentos del sector turístico a los que les interesa la gestión del rendimiento, y del nivel de desarrollo en cada uno de ellos.
- Examen de la tecnología de gestión del rendimiento que podría ser aplicable a las PYME.
- Evaluación de las perspectivas de mejora en la gestión de los negocios turísticos mediante el uso de la gestión del rendimiento.
- Propuesta de recomendaciones para posibles acciones a nivel europeo, nacional y/o regional en el área de gestión del rendimiento.

Territorio: los 17 Estados miembros del Espacio Económico Europeo (EEE)²

Enfoque: principales actividades turísticas, especialmente el alojamiento³

Antecedentes

¿Qué significa la gestión del rendimiento empresarial?

La gestión del rendimiento empresarial es enfocar la gestión empresarial hacia la maximización de beneficios mediante el control y administración cuidadosa de los precios, la disponibilidad de recursos y las ventas. La gestión del rendimiento significa gestionar el equilibrio entre hacer uso de toda la capacidad disponible y cobrar los precios unitarios más altos, y garantizar que aquellos clientes más dispuestos a pagar por un producto o servicio puedan hacerlo.

¿Por qué hay que gestionar el rendimiento empresarial?

Muchas empresas turísticas operan en unos entornos de fuerte competencia, con unos costes fijos altos, una capacidad fija, un producto perecedero y una demanda estacional variable. En estas circunstancias, maximizar los ingresos por unidad de capacidad –o el «rendimiento»– y optimizar la aportación de dichos ingresos a los beneficios pueden ser cuestiones de supervivencia.

Los ejemplos siguientes dan una idea de las ventajas que pueden obtenerse a través de la gestión del rendimiento:

- El anuncio en 1992 de que British Airways, cinco años después de su privatización, se había convertido en la línea aérea más rentable del mundo, estimuló la publicación de multitud de informes y entrevistas en la prensa para investigar las razones del éxito de la empresa. En una entrevista ampliamente difundida en los medios de comunicación, Sir Colin Marshall atribuyó el éxito de BA a la reducción de costes y a una sofisticada gestión del rendimiento. Según Sir Colin Marshall «Somos todo menos una línea aérea de precios bajos; somos una empresa de costes bajos e ingresos altos».⁴

¹ Las PYME se definen como aquellas empresas que cuentan con menos de 500 empleados; menos de 75 millones de ecus en activos fijos; menos de 50 millones de ecus de ingresos anuales; y cuyo capital social es propiedad de una gran empresa en menos de una tercera parte.

² Entre los países miembros del Espacio Económico Europeo se incluyen Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Portugal, España, Suecia, Reino Unido.

³ Entre las principales actividades turísticas se incluyen las de los hoteles y empresas similares, agencias de viajes, tour operadores, atracciones turísticas y parques de atracciones, centros de congresos / convenciones, casinos de juego, cruceros de placer.

⁴ «Empresas y Mercados» en la revista *Handelsblatt* del 13 de abril de 1992, p. 13.

- Según su dirección, el hotel Marriott de Viena tiene el mayor índice de ocupación y uno de los precios medios más altos por habitación entre sus competidores, debido, en gran parte, al sistema de gestión del rendimiento de Marriott. La base del sistema es la previsión de la demanda. Una previsión exacta de la demanda ayuda no sólo a tomar mejores decisiones en cuanto a la fijación de precios, sino también a planificar los recursos humanos y de otra naturaleza. De esta forma, un sistema diseñado para mejorar los ingresos también ha proporcionado unas ventajas importantes en términos de costes.
- Un hotel independiente francés que invirtió en un sistema automatizado de gestión del rendimiento en septiembre de 1993 registró un aumento del 4% en sus ingresos anuales.

Distinguir entre conceptos y tecnología

Al considerar una PYME, es necesario distinguir entre los conceptos y la tecnología de gestión del rendimiento. Muchas empresas pequeñas, para las que resulta demasiado costosa la tecnología de gestión del rendimiento por ordenador, pueden, y de hecho lo hacen, obtener ventajas considerables de la aplicación sistemática «manual» de los conceptos de gestión del rendimiento.

EL CREADOR DE UNA TECNOLOGÍA PUNTERA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL EXPUSO EL SIGUIENTE EJEMPLO:

«MI PFLUQUIRA TIENE UN NEGOCIO CON CLIENTES SIN CITA PREVIA (PREFIERE NO HACER RESERVAS). ALGUNOS DÍAS, SOBRE TODO LOS MARTES, APENAS TENÍA CLIENTES, PERO OTROS DÍAS, ESPECIALMENTE LOS SABADOS, LA PFLUQUIRA SE LLENABA Y TENÍA QUE RECHAZARLOS. LE OFRECÍ ALGUN ASesoramiento sobre gestión del rendimiento empresarial que aceptó probar a regañadientes. AUMENTÓ UN 20% EL PRECIO DE LOS SABADOS Y REDUJO, TAMBIEN EN UN 20%, EL DE LOS MARTES. EL EFECTO NETO DE TRASLADAR LA DEMANDA AL MARTES (EL DÍA DE MENOS CLIENTES) Y DE AUMENTAR LOS INGRESOS DE LOS SABADOS SUPUSO UN AUMENTO DE ENTRE EL 20% Y EL 30% EN LOS INGRESOS SEMANALES GLOBALES.»

Cinco «aspectos funcionales de la gestión del rendimiento empresarial»

Como marco para considerar las distintas aplicaciones de los conceptos de gestión del rendimiento, el Dr. Scot Hornick de Andersen Consulting ha identificado los cinco «aspectos funcionales de la gestión del rendimiento empresarial» siguientes:

1. Segmentación del mercado: identificación de distintos grupos de clientes con comportamientos diferentes y que sean importantes para una empresa a la hora de tomar decisiones en cuanto a sus actividades de marketing, la fijación de los precios y otros negocios.
2. Gestión de precios: oferta sistemática de precios diferentes a los distintos clientes, como respuesta a los cambios en la demanda.
3. Previsión de la demanda: mediante la previsión de la demanda futura en base a las ventas ya realizadas y a los acontecimientos futuros conocidos, una empresa puede prever más racional y exactamente el tamaño de los distintos segmentos del mercado y los precios que aceptará cada uno de dichos segmentos.
4. Gestión de la disponibilidad y/o capacidad: limitar o modificar la disponibilidad de determinados productos o servicios de acuerdo con la demanda de los clientes.
5. Negociación de reservas: es durante el proceso de reservas o ventas cuando la dirección debe aplicar sus decisiones en cuanto a precios y disponibilidad. Si existe la posibilidad de negociar, se puede intentar la venta de un producto «más caro» o la de un producto «alternativo».

Aplicación

Condiciones previas para la gestión del rendimiento empresarial

La gestión del rendimiento se utiliza en muchas áreas del sector turístico. En muchas otras también podría aplicarse, pero no se le ha prestado mucha atención. En general, la gestión del rendimiento es aplicable e interesa a empresas con las características siguientes:

1. Productos perecederos y/o demanda estacional, lo que hace importante el momento oportuno de una venta.
2. Altos costes fijos o inmovilizaciones, y unos costes relativamente marginales por la venta de una unidad adicional.
3. Capacidad fija, tanto global como a corto plazo.
4. Compra por adelantado (o, por lo menos, reserva) de productos o servicios.

EL DIRECTOR DE UN HOTEL OFRECE UN DESCUENTO ALTO A LOS HUESPEDES SIN RESERVA QUE LLEGAN DESPUÉS DE LAS 23.00 HORAS. EL DIRECTOR ARGUMENTA QUE ES MEJOR OBTENER UN PEQUEÑO INGRESO QUE NINGUNO. DEBIDO A QUE LOS COSTES VARIABLES SON MUY BAJOS, INCLUSO LA TARIFA REDUCIDA DE LA HABITACIÓN CONTRIBUIRÁ A LA COBERTURA DE LOS COSTES FIJOS. ¿SE PUEDE CONSIDERAR ESTO COMO UNA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EFICAZ?

Niveles de gestión del rendimiento empresarial

Dentro de cada área del sector y en los distintos países del Espacio Económico Europeo, la medida en que los conceptos de gestión del rendimiento se están aplicando y el nivel de desarrollo de la tecnología de gestión del rendimiento difieren considerablemente entre una empresa y otra. Como marco analítico, hemos identificado cuatro categorías o niveles básicos del uso de la gestión del rendimiento entre las empresas que «podrían» utilizarla.

Los dos cuadros siguientes resumen la incidencia típica de las condiciones previas necesarias para la gestión del rendimiento y el nivel real de uso de la misma en los distintos tipos de negocios turísticos. Los cuatro niveles de utilización de la gestión del rendimiento se ilustran con ejemplos reales.

Las diferencias entre estos niveles de gestión del rendimiento son, en gran medida, una cuestión de sistematización de las prácticas y de sofisticación en la comprensión de los conceptos subyacentes. Una falta de sistematización o una comprensión inadecuada puede conducir a la toma de decisiones erróneas. Consideremos el ejemplo siguiente:

El director de un hotel ofrece un descuento alto a los clientes sin reserva que llegan después de las 23.00 horas. El director argumenta que es mejor obtener un ingreso pequeño que ninguno. Debido a que los costes variables son muy bajos, incluso la tarifa reducida de la habitación contribuirá a la cobertura de los costes fijos. ¿Se puede considerar esto como una gestión del rendimiento eficaz? La respuesta depende de la situación global del mercado. ¿Es tan rara la llegada de un cliente a última hora que la única alternativa del hotel es realmente optar por la reducción del precio o una habitación vacía? ¿O es que la ciudad está repleta de visitantes de última hora que no pueden encontrar una habitación y están dispuestos a pagar un suplemento? La reacción adecuada ante esta situación depende más de una comprensión exacta de la demanda en el mercado que de un enfoque espontáneo aunque superficialmente lógico.

Condiciones previas para el uso de la gestión del rendimiento empresarial y

8

	<i>Existencias perecederas</i>	<i>Costes fijos altos, costes variables bajos</i>	<i>Capacidad fija</i>	<i>Compra por adelantado</i>
Compañías aéreas	●	●	●	●
Barcos de cruceros	●	●	●	●
Ferrocarriles	●	●	☉	☉
Coches de alquiler	●	●	☉	●
Transbordadores	●	●	☉	☉
Tour operadores	●	☉	☉	●
Agencias de viaje	○*	●	○	○**
Hoteles	●	●	●	●
Centros de congresos/ convenciones	●	●	●	●
Estaciones de esquí	●	●	●	☉
Campos de golf	●	●	●	☉
Teatros/ cines/ teatros de ópera	●	●	●	☉
Museos	●	●	☉	☉
Parques de atracciones	●	●	☉	☉
Monumentos históricos	●	●	☉	☉
Casinos de juego	●	●	●	☉

- Sí
- No
- ☉ A veces

* Las agencias de viaje que también actúan como tour operadores puede que tengan existencias perecederas (como por ejemplo, reservas de hotel con actúan simplemente como agentes no tienen existencias propias.

** Aunque las agencias de viajes generalmente venden o reservan los servicios que se prestarán en el futuro, el tiempo del agente y el propio servicio reservarse por anticipado.

Niveles de utilización de la gestión del rendimiento empresarial

Bajo	Medio	Alto	Muy alto
<i>No existe realmente la gestión del rendimiento</i>	<i>Algún uso informal e intuitivo de los conceptos de gestión del rendimiento</i>	<i>Uso sistemático de la información de gestión; no existe optimización informatizada</i>	<i>Gestión del rendimiento totalmente informatizada</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Un museo ofrece descuentos a niños, estudiantes y personas mayores. No modifica los precios de las entradas en base al día de la semana, aunque ésta es la variable principal que afecta a los niveles de demanda. • Un transbordador, con precios fijados por el Estado, mantiene precios fijos por persona en los meses de verano. Solamente hay un descuento para menores de edad, personal militar y jubilados. • Una pensión pequeña utiliza un precio fijo y único por cada persona durante los meses de verano. El resto del año está cerrada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección de una atracción turística compara los patrones de la demanda actual con los de los años anteriores. Se hacen descuentos si los niveles actuales del negocio son inferiores a los esperados. • Un hotel obliga a una estancia mínima de 2 o 3 días durante ferias comerciales, festivales y otros acontecimientos importantes. • Un club de golf ha introducido un paquete a precio reducido, de una tarde entre semana para parejas, que incluye el derecho a jugar al golf y una comida en el club social a precio reducido. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de gestión de un hotel permite al director del hotel «abrir» y «cerrar» varios tipos de descuento para fechas futuras, dependiendo del número de reservas que ya se hayan hecho. • El director de un hotel fija los límites en el número de habitaciones que puede reservar un grupo (es decir, a tarifas reducidas para grupos) en un día dado utilizando informes de ventas generados por ordenador y previsiones elaboradas «manualmente». • Un tour operador utiliza un sistema informático para seguir la pista a las reservas y prever las ventas. Dicha información apoya la toma de decisiones en cuanto a si aumentar o reducir la capacidad y a hacer ofertas de descuento de último minuto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una compañía aérea ha desarrollado su propio y sofisticado sistema de gestión del rendimiento y está vendiendo sus conocimientos expertos a otras compañías a través de una filial de consultoría. • Una empresa de alquiler de coches utiliza un avanzado sistema de gestión del rendimiento para determinar la mejor forma de expandir el suministro de vehículos y la disponibilidad de precios diferentes y ofertas especiales. • Una cadena de hoteles utiliza su sistema de gestión del rendimiento para determinar la aportación de los distintos grupos de clientes a los beneficios. En base a ello se ajusta la disponibilidad de capacidad para cada grupo.

Resultados clave

El conocimiento y la aplicación de la gestión del rendimiento empresarial varían considerablemente

El conocimiento y la aplicación de la gestión del rendimiento son más importantes en el sector de transportes, incluyendo el de grandes líneas marítimas que organizan cruceros. En el sector hotelero y de alojamientos este conocimiento y aplicación varían entre una amplia gama que va desde los operadores de pequeños hoteles que creen que sus habitaciones tienen un valor inherente (generalmente basado en el coste), hasta las grandes cadenas hoteleras internacionales que usan tecnología punta de gestión del rendimiento. En áreas tales como estaciones de esquí, campos de golf, teatros, museos, atracciones turísticas y parques de atracciones, existe el potencial de uso de la gestión del rendimiento, pero no ha sido ampliamente explotado.

AUNQUE EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA «GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL» COMO DISCIPLINA FORMAL ES BAJO ENTRE LAS PYME QUE OPERAN EN EL SECTOR TURÍSTICO, MUCHAS DE ELLAS HACEN USO DE LOS CONCEPTOS DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DE UNA FORMA INTUITIVA E INFORMAL. LA MAYORÍA DE LAS PYME EN EL SECTOR TURÍSTICO EUROPEO PRACTICA, COMO MÍNIMO, UNA DIFERENCIACIÓN DE PRECIOS LIMITADA.

La gestión del rendimiento empresarial automatizada es bien conocida entre las grandes empresas

La tecnología más avanzada de gestión del rendimiento automatizada es bien conocida entre las mayores empresas turísticas, y se usa extensamente en el sector de transportes, seguido de las cadenas hoteleras, las líneas marítimas de cruceros y los tour operadores. Los proveedores de tecnología de gestión del rendimiento informan que el interés por la misma en Europa ha crecido rápidamente en los últimos años.

Aunque su nivel de conocimiento de la gestión del rendimiento es bajo, su aplicación intuitiva es común entre las PYME

Aunque el nivel de conocimiento de la «gestión del rendimiento» como disciplina formal es bajo entre las PYME que operan en el sector turístico, muchas de ellas hacen uso de los conceptos de gestión del rendimiento de una forma intuitiva e informal. La mayoría de las PYME en el sector turístico europeo practica, como mínimo, una diferenciación de precios limitada. Los descuentos y las reservas de más plazas de las disponibles se están convirtiendo en algo más común y generalizado.

La fijación de precios es una cuestión de máxima preocupación

La fijación de precios es un «tema candente» en la mayoría de las áreas turísticas, tanto para las PYME como para las grandes empresas. La expansión del turismo ha ido acompañada de un crecimiento en el suministro de servicios turísticos y, por tanto, de unas exigencias de mayores ingresos y de una competencia más fuerte para obtener los ingresos derivados de los turistas. La consolidación del sector se ve como generadora de ventajas en costes y precios para las grandes empresas, a costa de los proveedores de servicios más pequeños.

La gestión del rendimiento automatizada está fuera del alcance de la mayoría de las PYME

Las PYME que utilizan tecnología de gestión del rendimiento automatizada pueden contarse con los dedos de una mano y para la mayor parte de ellas la implantación de dicha tecnología no es posible de inmediato. Incluso aunque pudieran pagar el precio de la tecnología informatizada, la mayoría de las PYME seguiría careciendo de la formación, información y enfoque organizativo sobre el rendimiento necesarios para utilizar dicha tecnología con éxito. En consecuencia, la necesidad inmediata es contar con un mayor grado de lógica y precisión en la fijación de los precios y con un proceso de capacidad de gestión. En la mayoría de los casos, esto podría lograrse a través de pasos intermedios, tales como la introducción de sistemas informáticos básicos, o la implantación de previsiones informatizada.

LA OPORTUNIDAD INMEDIATA PARA LAS PYME EUROPEAS LA OFRECE UNA APLICACIÓN «MANUAL» MAYOR Y MÁS SISTEMÁTICA DE LOS CONCEPTOS DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO, A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN Y LA MEJORA DE LAS HERRAMIENTAS INFORMATIVAS Y DE LAS CAPACIDADES ANALÍTICAS.

La tecnología adecuada no está disponible de inmediato

Los que desarrollan y suministran la tecnología de gestión del rendimiento empresarial no han tenido un incentivo económico para desarrollar sistemas automatizados para las pequeñas empresas. A nivel mundial, todavía hay una demanda suficiente de tecnología y servicios de gestión del rendimiento por parte de las grandes empresas que apoya el grupo más bien pequeño de verdaderos expertos en la gestión del rendimiento.

Las oportunidades inmediatas las ofrece una mayor gestión del rendimiento empresarial de «baja tecnología»

Las oportunidades inmediatas para las PYME europeas las ofrece una aplicación «manual» mayor y más sistemática de los conceptos de gestión del rendimiento, a través de la formación y la mejora de las herramientas informativas y de las capacidades analíticas. En algunos casos, las necesidades de formación son bastante básicas: las pequeñas empresas con frecuencia están dirigidas por anfitriones profesionales –amantes del golf profesionales, profesionales entusiastas de los viajes, etc.– en lugar de directivos profesionales con capacidad empresarial.

En algunos lugares, el entorno empresarial bloquea la gestión del rendimiento de baja tecnología

En algunos lugares incluso la gestión del rendimiento de baja tecnología se ve obstaculizada por las circunstancias en el entorno empresarial. Los problemas más frecuentes son:

- la falta de infraestructura de transportes y turística para apoyar los esfuerzos de las empresas individuales, la segmentación del mercado y la diferenciación en la fijación de precios, y
- la confianza de las PYME individuales en los tour operadores y otros contratistas turísticos, que esencialmente controlan las existencias (y el correspondiente riesgo) de las PYME.

La falta de una infraestructura de apoyo supone un problema especial en las áreas rurales, incluyendo las zonas menos desarrolladas de Grecia y el sur de Italia, de Islandia y de zonas rurales de Irlanda. Una gran confianza en los tour operadores es típica en el Algarve, Madeira, islas Canarias y en los centros turísticos del Mediterráneo de España y Grecia.

El siguiente cuadro indica los niveles relativos de conocimiento entre los miembros del Estado Económico Europeo.

POCO CONOCIMIENTO
GRECIA ISLANDIA LUXEMBURGO PORTUGAL
CONOCIMIENTO MEDIO
BELGICA FINLANDIA REINO UNIDO AUSTRIA IRLANDA ITALIA ESPAÑA
CONOCIMIENTO AMPLIO
DINAMARCA FRANCIA ALEMANIA PAISES BAJOS NORUEGA SUECIA

El siguiente cuadro muestra un resumen del nivel de utilización de la gestión del rendimiento en el sector hotelero.

BAJO
MUY BAJO, CON FRECUENCIA SE TRATA DE EMPRESAS DE CARÁCTER ESTACIONAL EN REGIONES APARTADAS
MEDIO
LA MAYORÍA SON PYME, LA MAYOR PARTE DE ELAS INDEPENDIENTES
ALTO
LA MAYORÍA SON CADENAS HOTELERAS NACIONALES E INTERNACIONALES Y EMPRESAS INDEPENDIENTES SOPHISTICADAS
MUY ALTO
ALGUNAS CADENAS HOTELERAS INTERNACIONALES Y UNIDADES INDIVIDUALES DE CADENAS HOTELERAS

Resultados del sector hotelero

El sector del alojamiento es probablemente el área individual más importante del turismo en términos del potencial de utilización adicional de los conceptos y la tecnología de gestión del rendimiento empresarial. El sector es grande y está altamente fragmentado, con empresas dentro de la gama más amplia posible en cuanto a dimensiones y niveles de sofisticación. El aumento de la competencia es una característica común en toda Europa que convierte la fijación de precios en un tema del máximo interés.

Conocimiento de la gestión del rendimiento empresarial

El conocimiento del término «gestión del rendimiento» y del de gestión del rendimiento como una disciplina formal varía considerablemente entre un país y otro y entre las distintas empresas del sector hotelero.

Parece que el conocimiento está ampliamente relacionado con el nivel global de uso de la tecnología de la información en el sector hotelero, la intensidad con la que los proveedores del sistema de gestión del rendimiento se han acercado a los distintos mercados, la penetración de hoteles internacionales en los mercados locales y la propensión de los hoteleros a leer revistas comerciales nacionales e internacionales y a seguir generalmente las tendencias de gestión empresarial y tecnológicas. La falta de discusiones a nivel local sobre la gestión del rendimiento es casi seguro que contribuye al bajo nivel de conocimientos en países como Italia, Grecia y España.

Apreciaciones correctas e incorrectas

Entre las PYME que conocen el término gestión del rendimiento son comunes las percepciones erróneas y el escepticismo. El 53 % de los participantes en una encuesta sobre los hoteles alemanes indicó que su impresión sobre la gestión del rendimiento era generalmente positiva. Sin embargo, los comentarios siguientes ilustran una amplia gama de opiniones y percepciones erróneas:

- «Si no hubiésemos introducido la gestión del rendimiento hace años, ahora estaríamos fuera del negocio».
- «La gestión del rendimiento sólo tiene sentido en caso de una demanda con grandes fluctuaciones».
- «Está científicamente demostrado que la gestión del rendimiento sólo funciona en hoteles de **más de 200 camas**».
- «Básicamente, rechazo la gestión del rendimiento. Como hotel en la ciudad con una ocupación casi constante, nuestro producto –las habitaciones del hotel– deberían costar lo mismo todos los días».
- «La gestión del rendimiento es difícil de aplicar y sólo conduce al hundimiento de los precios».
- «Una fijación de precios caótica destruye la credibilidad de la empresa y del sector. Además, si instruimos a los empleados para que vendan de una forma no estructurada, estamos alentando el engaño en ellos. Vende por un precio alto, reserva por un precio bajo –y guárdate la diferencia».

La gestión del rendimiento empresarial frecuentemente se interpreta únicamente en términos de descuentos. En algunos casos, incluso se asocia con «descuentos desleales de precios». No está claro si es la gestión del rendimiento o el término «descuento desleal de precios» lo que se interpreta mal.

UN EJECUTIVO DEL HOLIDAY INN OFRECIÓ LAS IDEAS SIGUIENTES:

«EN LA MAYORÍA DE NUESTROS HOTELES SE APLICA UNA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO MUY BÁSICA: CUANDO SE PREVÉ QUE EL HOTEL VA A ESTAR LLENO, SE DEJAN DE OFRECER DESCUENTOS, Y SE AUMENTAN LOS PRECIOS EN DÍAS FESTIVOS, AJUSTANDO LOS PRECIOS ESTACIONALMENTE EN FUNCIÓN DE LA DEMANDA. SIN EMBARGO, MUCHOS HOTELES NO SON ESTRUCTOS NI SISTEMÁTICOS A LA HORA DE REVISAR SUS CONTROLES DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO A MEDIDA QUE SE PRODUCE UN CAMBIO REAL EN LA DEMANDA. ESTO SE DEBE, EN PARTE, AL HECHO DE QUE LA MAYORÍA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE BIENES INMUEBLES (GBI) NO APOYAN LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO Y A LA FALTA DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO AUTOMATIZADA.»

LOS FRANQUICIADORES MÁS PEQUEÑOS DE HOLIDAY INN SE CLASIFICARÍAN COMO PYME, PERO, DE ACUERDO CON ESTE EJECUTIVO, «SUS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO NO SON EN MODO ALGUNO SISTEMÁTICAS.»

Niveles de uso de la gestión del rendimiento empresarial

USO DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO AUTOMATIZADA PRINCIPALMENTE POR HOTELES AFILIADOS A CADENAS HOTELERAS

En el extremo superior de la gama de sofisticación, la gestión del rendimiento automatizada se utiliza realmente sólo por un número reducido de grandes hoteles afiliados a cadenas hoteleras. Esto incluye su implantación tanto a nivel de toda la cadena hotelera como a nivel de hotel individual.

Hasta la fecha, Marriott aparece a la cabeza en lo que se refiere a la implantación de la gestión del rendimiento centralizada en toda la cadena hotelera. La mayoría de los hoteles de servicio completo están conectados a un sistema de gestión del rendimiento centralizado, en el que los datos específicos de los hoteles se procesan en un potente ordenador en Estados Unidos. El sistema está conectado al sistema central de reservas de Marriott, a través del que se realizan todas las reservas. La fijación de precios y de disponibilidades se toman a nivel de cada hotel, donde los factores locales pueden ser tenidos en cuenta.

El Holiday Inn es otra cadena con un alto nivel de conocimientos expertos en gestión del rendimiento. Holiday Inn pretende que su sistema *Holiday Inn Revenue Optimisation* (HIRO) esté implantado en todos los hoteles de la cadena en los próximos años, primero en Norteamérica y después en Europa.

La implantación por parte de hoteles individuales de paquetes de gestión del rendimiento automatizada también se concentra en los hoteles afiliados a cadenas hoteleras. En general, el patrón de implantación refleja la suposición de que la gestión del rendimiento funciona mejor en mercados con una fuerte demanda transitoria y en los hoteles más grandes.

LAS TÁCTICAS DE PRECIOS MÁS SENCILLOS Y GESTIÓN DE LA CAPACIDAD SON LAS MÁS COMUNES

La diferenciación entre precios en temporada baja/alta es una práctica común en todo el Espacio Económico Europeo, y es común la reserva de más plazas de las disponibles, incluso en los hoteles pequeños. Las empresas dedicadas a alquiler de habitaciones en las que no se aplican tácticas de gestión del rendimiento son generalmente pequeñas, independientes y con frecuencia estacionales e incluso negocios suplementarios (es decir, habitaciones en alquiler anejas a otro negocio principal).

Las pequeñas empresas estacionales, especialmente en regiones no desarrolladas, puede que no cuenten con una segmentación de demanda evidente y que tengan pocas oportunidades de atraer segmentos nuevos o diferentes. En el caso de negocios complementarios en los que se alquilan habitaciones, puede que se hagan pocos esfuerzos de marketing activos (quizás, sólo un letrero en la entrada) y que no se reconozca realmente la posibilidad de pérdida de ingresos relacionada con la desocupación.

EJEMPLOS DE PYME EN ALEMANIA

Los resultados de una encuesta llevada a cabo por Arthur Andersen y Dehoga, la asociación alemana de hoteles y restaurantes en Alemania ayuda a ilustrar el grado de sofisticación con el que muchos hoteles europeos –especialmente empresas de tamaño medio– aplican los conceptos de gestión del rendimiento. Ochenta y cinco hoteles respondieron al cuestionario de la encuesta. Todos disponían, como mínimo, de cincuenta camas, y la mayoría tenía menos de cien habitaciones.

Sólo seis de los ochenta y cinco hoteles encuestados manifestaron que habían invertido en tecnología de gestión del rendimiento empresarial o «know-how» (uno de los seis hoteles había adquirido un sistema de gestión del rendimiento automatizada). Sin embargo, el 67 % manifestó que utilizaba la gestión del rendimiento. Un número incluso mayor de encuestados indicó que también usaban tácticas específicas relacionadas con la gestión del rendimiento.

Por ejemplo,

- el 82 % manifestó que ofrecía paquetes o descuentos especiales a segmentos concretos del mercado;
- el 73 % indicó que modificaba los precios de acuerdo con la época del año;
- el 69 % manifestó que realizaba previsiones de demanda; y
- el 72 % dijo que modificaba la disponibilidad de ofertas especiales en función de la situación de la demanda global.

La política de fijación de precios de varios hoteles se basaba en los costes y/o la idea de un «valor inherente», con independencia de los cambios en los patrones de la demanda. Sin embargo, aunque se trataba más bien de una excepción a la regla general, sí sugería que la importancia de la relación entre la oferta y la demanda en la fijación de los precios es ahora ampliamente aceptada en el sector. De lo que se carece con más frecuencia es de un nivel de sistematización y precisión en la gestión de los precios y la capacidad, como se muestra en las siguientes observaciones:

- Mientras que el 69 % de los encuestados dijo que hacía previsiones de demanda, sólo el 34 % manifestó que utilizaba el ordenador para hacerlas.
- Sólo el 56 % había calculado los costes variables o marginales de la venta de una habitación adicional.
- Mientras que el 82 % de los hoteles dijo que hacía un seguimiento de la demanda real (es decir, de las habitaciones vendidas), sólo el 46 % indicó que vigilaba las cancelaciones o los clientes con reserva que «no aparecían por el hotel», y sólo el 33 % indicó que hacía un seguimiento de los clientes «rechazados» (es decir, los posibles huéspedes que no pueden aceptarse porque el hotel está completo).

Los hoteles pequeños ponen limitaciones prácticas a la aplicación de la gestión del rendimiento. Los gastos adicionales (es decir, los de comidas, alquiler de salones de conferencia y otros servicios secundarios) son insignificantes para muchas pensiones pequeñas del tipo de «alojamiento y desayuno» y, por tanto, no pueden tenerse en cuenta al tomar decisiones sobre fijación de precios. Cuanto menor sea el número de habitaciones, más difícil puede ser asignar la capacidad disponible a diferentes segmentos del mercado y la reserva de más plazas de las existentes puede ser más complicada.

ES NECESARIO UN MAYOR NIVEL DE LÓGICA Y PRECISIÓN

Entre las PYME, en especial, se carece de un nivel adecuado de lógica y precisión en el proceso de gestión de los precios y de la capacidad. Es necesario contar con una información mejor y con un análisis también mejor de dicha información.

Obstáculos y factores de éxito

Obstáculos

En el gráfico siguiente se resumen las barreras u obstáculos comunes al uso o eficacia de la gestión del rendimiento por parte de las empresas turísticas.

UN CONSULTOR HOTELERO AUSTRIACO SE HIZO ECO DE UN TEMA FAMILIAR AL ADVERTIR QUE, CON DEMASIADA FRECUENCIA, LAS DECISIONES SOBRE FIJACIÓN DE PRECIOS SE TOMAN DE FORMA ESPONTÁNEA Y A LA DESESPERADA. ES NECESARIO QUE LOS HOTELES SE «ALEJEN DE LA CURVA DE DEMANDA INTUITIVA Y VAYAN HACIA EL APOYO DE LA INFORMACIÓN». SI CONTARAN CON UNA MEJOR INFORMACIÓN SOBRE SUS MERCADOS, LOS DIRECTORES DE HOTELES PRONTO TENDRIAN LA CONFIANZA SUFICIENTE PARA IMPLANTAR UNA DIFERENCIACIÓN MAYOR ENTRE LOS PRECIOS.

Factores internos de la empresa <i>Características de la propia empresa que interfieren en la gestión del rendimiento</i>		Entorno <i>Características del entorno en que opera la empresa</i>	
«DE ACTITUD» <i>Características de la filosofía de la empresa, actitud ante la fijación de precios, comprensión de la gestión del rendimiento</i>	«OPERATIVAS» <i>Aspectos relacionados con la forma en que funciona una empresa</i>	«DE INFRAESTRUCTURA» <i>Factores en el entorno empresarial que obstaculizan la eficacia de la gestión del rendimiento</i>	«REGULADORAS» <i>Limitaciones gubernamentales en cuanto a la capacidad de la empresa para aplicar la gestión del rendimiento</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ningún conocimiento de la gestión del rendimiento • Capacidad directiva insuficiente; filosofía empresarial incompatible • Resistencia a la formalización de la información • Interpretaciones erróneas negativas o escepticismo en cuanto a la gestión del rendimiento • No existe una razón clara en cuanto a la obtención de beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de la tecnología • Dependencia de negocios contractuales con precios fijos • Información insuficiente • Alta rotación del personal • Producto comercial no diferenciado • Capacidad demasiado pequeña 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de apoyo insuficiente • No se cuenta con la adecuada tecnología de gestión del rendimiento por ordenador que ya está disponible en el mercado • Demanda estrictamente estacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de precios establecidas por el gobierno

Factores de éxito

Entre las características o condiciones que apoyan o mejoran la capacidad de una empresa para utilizar eficazmente la gestión del rendimiento se incluyen las siguientes:

COMUNICACIÓN EFICAZ ENTRE EL PROVEEDOR Y EL CONSUMIDOR

Para aplicar eficazmente la gestión del rendimiento una empresa debe ser capaz de medir la demanda y de responder a la misma de una forma oportuna y dinámica. La dirección debe ser capaz de identificar y cultivar los segmentos del mercado y comunicar los cambios en los precios y la disponibilidad de habitaciones, así como las ofertas especiales. Es necesario un flujo de información eficaz y en ambas direcciones entre una empresa y sus clientes.

CUESTIONES ORGANIZATIVAS

Si la gestión de los recursos disponibles no está claramente asignada a un nivel alto dentro de la empresa, los intereses en conflicto de los distintos departamentos pueden conducir a un uso de la capacidad por debajo del nivel óptimo. Muchos hoteles que han aplicado con éxito la gestión del rendimiento han asignado a una sola persona la responsabilidad global de administrar el número de habitaciones disponibles.

El énfasis organizativo explícito en el rendimiento debería reflejarse en las formas de medir el rendimiento. La eficacia de la gestión del rendimiento puede socavarse, por ejemplo, si se recompensa a sus gestores sólo en base al volumen, sin considerar el precio.

El espíritu empresarial y el interés en la gestión del rendimiento por parte del propietario de una pequeña empresa pueden ser la clave para el establecimiento de una atmósfera organizativa apropiada. Un proveedor observó que suelen conseguirse unos resultados con éxito si el propietario convierte la gestión del rendimiento en su «pasatiempo favorito».

LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL TIENDE A PREVALECCER MÁS EN PAÍSES DONDE ES MAYOR LA DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN DE MERCADO. DICHA INFORMACIÓN PUEDE SER EN FORMA DE ESTADÍSTICAS OFICIALES SOBRE EL TURISMO O DATOS SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS PUBLICADOS POR CÁMARAS DE COMERCIO, ASOCIACIONES COMERCIALES O CONSULTORES INDEPENDIENTES.

FLUJO LIBRE DE INFORMACIÓN EN EL MERCADO

Creemos que no es una coincidencia que la gestión del rendimiento tienda a prevalecer más en países donde es mayor la disponibilidad de información de mercado. Dicha información puede ser en forma de estadísticas oficiales sobre el turismo o datos sobre el rendimiento de las empresas publicados por cámaras de comercio, asociaciones comerciales o consultores independientes.

UN MERCADO GENERALMENTE DINÁMICO

Los resultados más espectaculares de los gestores del rendimiento tienden a producirse en mercados generalmente fuertes y dinámicos, haciendo relativamente fácil la justificación de una tecnología costosa. Incluso en mercados muy débiles, un enfoque en el rendimiento y la aplicación sistemática de unas técnicas sencillas deberían, sin embargo, ayudar a las empresas a sacar lo mejor de una situación mala.

Consideraciones sobre las PYME

Los obstáculos y los factores de éxito mencionados anteriormente pueden ser relevantes para las empresas de todos los tamaños. Durante nuestra investigación, también identificamos varios puntos, específicamente relevantes para las PYME, con respecto a la práctica de la gestión del rendimiento.

Las PYME no son homogéneas

La definición de una PYME es bastante amplia y abarca a la mayoría de las empresas en determinados sectores (como el del alojamiento). Con frecuencia es necesario distinguir entre empresas «pequeñas» y «medianas» o entre «pequeñas» y «muy pequeñas». En algunos países investigados, una empresa «mediana» se consideraría realmente una empresa «grande».

En general, encontramos que las empresas medianas están mejor situadas que las pequeñas o muy pequeñas a la hora de implantar técnicas de gestión del rendimiento relativamente sofisticadas –en algunos casos incluso de previsión y gestión del rendimiento automatizadas. Es más probable que tengan un dominio intuitivo de los conceptos de gestión del rendimiento, que cuenten con personal cualificado y que dispongan ya de algunos sistemas informáticos (sean o no electrónicos). También es más probable que sean miembros activos de asociaciones comerciales, a través de las cuales podrían aprender sobre las nuevas técnicas y tecnologías de gestión.

Muchas empresas verdaderamente pequeñas necesitan tener más habilidades básicas de marketing y gestión financiera antes de poder aplicar eficazmente los rudimentos de la gestión del rendimiento. Lamentablemente, las empresas pequeñas son las que tienen menos probabilidad de pertenecer a organizaciones comerciales o profesionales a través de las cuales poder obtener el «know-how» de gestión.

Las PYME suelen carecer de personal altamente cualificado

Las PYME suelen carecer de recursos humanos (en términos de habilidad y tiempo disponible) para implantar estrategias complejas de gestión sistemática de los precios y de la capacidad.

Actualmente se está desarrollando una tecnología de gestión del rendimiento automatizada para hoteles pequeños que no exige un alto nivel de conocimientos expertos.

UN PROVEEDOR DE TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EMPRESARIAL PARA HOTELES COMENTÓ: «CUANTO MENOS SOFISTICADO SEA EL PERSONAL DE GESTIÓN, MÁS SOFISTICADO TIENE QUE SER EL PRODUCTO -ES NECESARIO QUE EXISTA UNA MAYOR OPTIMIZACIÓN AUTOMATIZADA Y MÁS INTEGRACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS DE RENDIMIENTO Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE BIENES (SGB). ES NECESARIO O QUE EL SISTEMA FUNCIONE MÁS COMO UN PILOTO AUTOMÁTICO, O QUE SE CUENTE CON UN OPERADOR QUE HAGA DEL SISTEMA SU AFICIÓN PERSONAL FAVORITA».

Los datos propios de la empresa pueden ser demasiado limitados para reflejar el mercado

Las empresas grandes que operan en mercados dinámicos tienen una ventaja especial dado que es probable que su propia experiencia sea generalmente indicativa del mercado en su conjunto. Por ejemplo, un gran hotel en el centro de la ciudad que diligentemente cuenta el número de clientes rechazados, las cancelaciones y los clientes con reserva que «no aparecen por el hotel», así como las ventas reales, dará una imagen razonablemente buena de los patrones de demanda global.

Para las empresas más pequeñas puede ser mucho más difícil poder comprender adecuadamente la demanda total del mercado. También es menos probable que participen en los ejercicios de *benchmarking*, encuestas e intercambio de información que proporcionan muchas empresas más grandes con una visión de los mercados en los que compiten.

La adopción de técnicas de previsión y otras de gestión del rendimiento sin comprender la demanda total puede llevar al refuerzo de los patrones históricos de ventas por debajo del nivel óptimo.

Puede ser difícil medir el éxito

Si no se han documentado adecuadamente las prácticas anteriores y los datos sobre antecedentes (como es probable en muchas empresas pequeñas), puede resultar imposible medir las ventajas específicas o las nuevas políticas. Igualmente, la falta de procedimientos formales, corriente en empresas independientes, puede dificultar el aislamiento y medición de los resultados de acciones concretas.

El acceso al capital es limitado

Con frecuencia las PYME no tienen el mismo acceso al capital del que disfrutaban las empresas más grandes. Esto convierte en irrealizable para muchas de ellas el desarrollo o adquisición de costosa tecnología de previsión y gestión del rendimiento automatizada.

La capacidad puede ser demasiado pequeña para implantar una gestión del rendimiento empresarial avanzada

Cuanto más pequeña sea la capacidad de una empresa, menor será su flexibilidad de gestión para gestionar dicha capacidad de una forma sofisticada. Este factor limita claramente a muchas empresas pequeñas.

Perspectivas de los proveedores

Durante nuestras conversaciones con consultores y proveedores de sistemas de gestión del rendimiento surgieron determinados puntos clave.

LOS PROVEEDORES DE SISTEMAS CITARON LAS SIGUIENTES ÁREAS, TODAVÍA INEXPLORADAS, EN LAS QUE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO PODRÍA UTILIZARSE POR LAS EMPRESAS EUROPEAS, INCLUIDAS LAS PYME:

- ESTACIONES DE ESQUE;
- LOS TIEMPOS DE COMIENZO DE PARTIDAS EN LOS CAMPOS DE GOLF; Y
- SISTEMAS INTEGRADOS DE RESERVAS Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO PARA OFICINAS TURÍSTICAS LOCALES O REGIONALES.

Los que desarrollan tecnologías de gestión del rendimiento empresarial se mantienen internacionalmente activos, pero la mayoría no se centra en las PYME

Los proveedores de los sistemas más avanzados de gestión del rendimiento han carecido de los incentivos económicos necesarios para abarcar el mercado de las PYME. Globalmente, todavía existe una demanda importante en cuanto a proyectos muy grandes, generalmente para empresas de transportes, líneas marítimas de cruceros y cadenas hoteleras.

Los proveedores reconocen el potencial de expansión de la gestión del rendimiento empresarial

Como observó un líder en el sector, «casi todo es gestionable en términos de ingresos». Las perspectivas y limitaciones de la gestión del rendimiento para las PYME europeas, tal y como las perciben los proveedores, se ilustran por las manifestaciones siguientes:

- «En el pasado, los hoteleros se centraban en las tarifas más altas o superiores. Algunas veces incluso se oponían a la gestión del rendimiento por razones morales. El director de un hotel dijo "Esto no podemos hacerlo aquí (Francia); ¡somos un país católico!" Ahora vemos un cambio de mentalidad desde ser simplemente anfitrión a ser un director de empresa».
- «Los paquetes basados en bases de datos pequeñas harán más accesible para las PYME la gestión del rendimiento. Obstáculos: las PYME necesitan más educación y conocimientos de lo que es y cómo puede beneficiarlas la gestión del rendimiento».
- «Parece que se produce un fracaso cuando los consultores interpretan mal lo que es la gestión del rendimiento o lo que puede hacer. Algunos realmente no entienden la idea, y la explican en términos de una implantación o tecnología especial».

Resumen de recomendaciones

Una cuestión interna de gestión empresarial

Se solicitó a Arthur Andersen y Andersen Consulting que «propusieran recomendaciones para posibles acciones en este campo específico a nivel europeo, nacional y/o regional». La gestión del rendimiento empresarial es un enfoque de la gestión empresarial y, por tanto, su implantación –o no implantación– siempre será una decisión de las empresas individuales. Sin embargo, sí vemos alguna oportunidad para las instituciones a un nivel más alto de promocionar o facilitar un uso más eficaz y extenso de la gestión del rendimiento.

Implicaciones más amplias

Hemos observado que muchas PYME carecen del requisito previo de contar con herramientas informativas y habilidades analíticas para llevar a cabo una gestión del rendimiento sistemática. Sin embargo, el desarrollo de estas herramientas y habilidades podría ser beneficioso en muchos aspectos –no sólo como apoyo a la gestión del rendimiento. En consecuencia, muchas de nuestras recomendaciones podrían coordinarse para que abarcaran otras metas de desarrollo turístico –especialmente con respecto a las PYME.

Áreas de acción

Hemos dividido las distintas y posibles medidas en cinco grupos de recomendaciones:

1. Información: elaboración de estadísticas empresariales
2. Comunicación: publicaciones y presentaciones en los idiomas locales
3. Formación: seminarios sobre gestión del rendimiento. Seminarios sobre sistemas de información. «Ampliación de la colaboración» en cuanto a habilidades empresariales
4. Colaboración: formación continua de los grupos de marketing. Creación de un consorcio de compras. Desarrollo de sistemas de gestión del rendimiento para las oficinas de turismo locales
5. Infraestructura: desarrollo de una nueva infraestructura relacionada con el turismo. Mejora operativa de las infraestructuras existentes

Información

Entre los tipos y herramientas de información importantes se incluyen los siguientes:

- Información interna de la empresa
Información amplia sobre costes.
Información histórica sobre ventas ya realizadas.
Historial de los clientes.
- Estadísticas empresariales
Encuestas del rendimiento de empresas comparables.
Estudios de *benchmarking*.
- Información general sobre oferta y demanda
Estadísticas oficiales del seguimiento del desarrollo de la capacidad del sector.
Estadísticas oficiales sobre el seguimiento de la demanda y sus fuentes.
Estudios de las tendencias específicas con respecto a la capacidad/oferta o demanda.
- Información sobre el mercado y los competidores
Estadísticas sobre la demanda en mercados específicos (es decir, ciudades, regiones turísticas específicas) y mercados o segmentos de clientes concretos.
Información sobre el rendimiento de los competidores.

La disponibilidad, oportunidad y exactitud de las estadísticas oficiales son frecuentemente inadecuadas a efectos de gestión empresarial. Además, dichas estadísticas no siempre se formulan para que sirvan de ayuda en el análisis de la gestión del rendimiento. (El hecho de que muchas estadísticas oficiales sigan basando la capacidad hotelera en términos de camas –cuando, de hecho, muy pocos hoteles venderían camas en la misma habitación a clientes diferentes– es un ejemplo.)

En algunos mercados, las empresas intercambian datos anteriores con sus competidores para compararlos. En algunos casos, las asociaciones comerciales o consultores privados informan sobre los resultados medios anteriores de grupos de empresas comparables. Estas actividades se llevan a cabo principalmente por y para las empresas más grandes o cadenas de empresas. Es raro que las empresas más pequeñas dispongan de herramientas de *benchmarking* apropiadas y de estadísticas del sector.

Recomendamos que aquellas asociaciones comerciales que todavía no lo hayan hecho, presten más atención a las encuestas del sector y a la recopilación de estadísticas empresariales. Las empresas independientes son frecuentemente reacias a compartir información empresarial. Las demostraciones de la utilidad de una información conjunta puede persuadir poco a poco a los directivos de que tienen mucho más que ganar que perder si participan en las encuestas del sector; sin embargo, donde no exista una «cultura de la información» este proceso puede ser largo y lento. Las alianzas de colaboración en marketing y las organizaciones similares, en las que ya está establecido un nivel de confianza o interdependencia, pueden servir de foro idóneo para la recopilación de información empresarial histórica anterior.

Comunicación

El logro de un uso más extendido y eficaz de las técnicas de gestión del rendimiento por parte de las empresas turísticas será finalmente una cuestión de comunicación de conceptos, aplicaciones y ventajas de este enfoque a un número mayor de empresas, de tal forma que: 1) se persuada a los directivos de elegir la adopción de la gestión del rendimiento, y 2) estén adecuadamente informados de cómo aplicar eficazmente la gestión del rendimiento.

Este esfuerzo de comunicación ya ha sido asumido en el sector privado por proveedores de software, consultores y publicaciones comerciales. Algunos programas de formación en gestión también abarcan la gestión del rendimiento a niveles de intensidad diferentes. En áreas del sector turístico donde son fuertes la competencia y la comunicación entre las empresas, la información de palabra y el intercambio de ideas y experiencias entre colegas son factores importantes. Estos canales son responsables del alto nivel de conocimiento de la gestión del rendimiento que ya existe en algunos países y en algunos sectores turísticos.

Las autoridades públicas, las asociaciones comerciales y las organizaciones profesionales puede que sean capaces de llenar las restantes lagunas en el conocimiento de la gestión del rendimiento y sus ventajas a través de publicaciones en el idioma local.

Recomendamos que se publiquen folletos y artículos en la prensa especializada, donde se explique qué es la gestión del rendimiento y se den ejemplos de su aplicación con éxito. En las pequeñas empresas de alojamiento o en empresas que operen en áreas donde la gestión del rendimiento esté poco desarrollada se deberían observar los siguientes puntos:

- Puede que no sea necesario centrarse en el término «gestión del rendimiento», ya que para muchos directivos puede tener asociaciones negativas.
- Las «historias de éxito» específicas de la gestión del rendimiento son imprescindibles para ilustrar los conceptos difíciles y superar el escepticismo.
- Se deberían citar ejemplos de varios tipos de empresas. Muchos directores de PYME que operan en el sector turístico han recibido formación sobre las operaciones de su área específica dentro del sector, pero puede que carezcan de «know-how» en cuanto a la gestión general de empresas. Los ejemplos de otros tipos de empresas ponen énfasis en la «empresa», en oposición al «oficio» tradicional. Las prácticas que parecen no convencionales e incluso inaceptables en una empresa (por ejemplo, la reserva de más habitaciones de las disponibles en una pensión pequeña, o la diferencia de precios en un restaurante, dependiendo del día de la semana) se consideran normales en otras (la reserva de más plazas de las disponibles por las compañías de aviación, o la diferencia de precios de los hoteles, dependiendo del día de la semana).
- Se debe destacar la importancia de la información empresarial. Las diferencias en la fijación de precios deben basarse en una consideración racional de la demanda.

Formación

Si se desea que la gestión del rendimiento se aplique más extensa y eficazmente en las empresas turísticas europeas, es necesario no sólo aumentar el conocimiento de sus conceptos, sino también desarrollar las habilidades necesarias para aplicarla eficazmente.

CONTENIDO

Algunos directivos de PYME ya están en disposición de implantar el sistema de gestión del rendimiento y otros sistemas complejos con relativa facilidad, mientras que otros carecen de algunas de las habilidades generales de gestión financiera y de marketing. Para que abarque el mayor número posible de empresas, la formación debe impartirse en tres niveles diferentes:

1. **Formación en cuanto a gestión del rendimiento:** para los directivos de empresas que ya tienen conocimientos sofisticados de marketing y financieros y que están acostumbrados al uso de ordenadores para la generación de información y análisis, son necesarios los seminarios sobre aplicaciones de la gestión del rendimiento.
2. **Formación en cuanto a sistemas de información:** la formación en la implantación y uso de sistemas de información por ordenador es necesaria para un amplio grupo de directivos de PYME que tienen una buena comprensión intuitiva y empresarial de sus clientes y de los conceptos de gestión del rendimiento, pero que actualmente carecen de los sistemas de información necesarios para proporcionar un apoyo racional a sus políticas y decisiones.

*LAS «HISTORIAS DE ÉXITO»
ESPECÍFICAS DE LA GESTIÓN DEL
RENDIMIENTO EMPRESARIAL SON
IMPRESINDIBLES PARA ILUSTRAR
LOS CONCEPTOS DIFÍCILES Y SUPERAR
EL ESCEPTICISMO.*

*DEBE PONERSE ÉNFASIS EN LA
IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN
EMPRESARIAL. LAS DIFERENCIAS EN
LA FIJACIÓN DE PRECIOS DEBEN
BASARSE EN UNA CONSIDERACIÓN
RACIONAL DE LA DEMANDA.*

3. **Habilidades empresariales generales:** para las demás PYME debe comenzarse por la formación en marketing y análisis financieros y en el uso de los sistemas básicos de información. Estas habilidades empresariales de carácter general son prerequisites para la aplicación práctica de la gestión del rendimiento, de los que carecen muchas empresas pequeñas e independientes, especialmente las que operan en áreas donde el desarrollo del turismo ha estado limitado por factores estacionales o donde la competencia no es fuerte ni sofisticada.

CÓMO IMPARTIR LA FORMACIÓN

La formación para la «próxima generación» puede impartirse, y ya lo está siendo en escuelas de turismo. Aunque muchas de estas escuelas ya han introducido la gestión del rendimiento empresarial como parte de la formación, todavía existe la necesidad general de centrarse más en la gestión empresarial, de marketing y financiera y no sólo en la mecánica del servicio.

FORMACIÓN CONTINUA

Para la generación actual de directivos en el sector turístico, es necesaria una formación profesional continua. La propia gestión del rendimiento puede abordarse en seminarios y discusiones. Un enfoque en las aplicaciones prácticas («cómo hacerlo») y los ejemplos reales son los temas más apropiados para las empresas más pequeñas. Las aplicaciones informáticas en general también se abordan mejor en seminarios.

«CO-OPERATIVE EXTENSION» EN EL SECTOR TURÍSTICO

Los directivos que más necesitan una mayor formación en habilidades empresariales básicas con frecuencia son a los que con menos probabilidad podrá llegarse a través de las escuelas de turismo o los seminarios organizados por asociaciones profesionales. Recomendamos que se estudie la idea de un programa de «co-operative extension»⁵ en el sector turístico. Los graduados de programas turísticos tendrían su base en áreas donde estuvieran concentradas las PYMEs del sector y actuarían como consultores, cuando así se les solicitara, de empresas locales, proporcionándoles información y un vínculo con los recursos de la escuela con la que estuvieran relacionados. En algunos casos, las cámaras de comercio y las asociaciones comerciales ya proporcionan determinados servicios de consultoría a las empresas locales.

Colaboración

Es necesaria una mayor colaboración entre las PYME independientes. Los esfuerzos de colaboración pueden mejorar la información, aumentar la solidez del marketing y reducir los costes a través de la adquisición conjunta de sistemas y servicios.

Existe una clara tendencia en varios países del Espacio Económico Europeo hacia la creación de grupos conjuntos de marketing formados por empresas independientes. Además de estas «cadenas voluntarias», las actividades de marketing de las organizaciones turísticas locales, regionales y nacionales ayudan a las pequeñas empresas a llegar a mercados más grandes. Si existe un vínculo dinámico entre un sistema de reservas conjuntas y las empresas individuales, que permite a la dirección cambiar los precios y la disponibilidad de habitaciones de acuerdo con la demanda, dicho sistema puede realmente utilizarse para implantar la toma de decisiones sobre gestión del rendimiento.

Los grupos de colaboración en materia de marketing tienen la posibilidad de extender sus actividades conjuntas a la compra de un sistema de gestión del rendimiento u otros sistemas de gestión o, si no existen los sistemas adecuados, de encargar su desarrollo.

⁵ «Co-operative extension» es el nombre que se da a una serie de programas agrícolas en Estados Unidos, mediante los cuales los graduados relacionados con importantes universidades de investigación agrícola viven en zonas rurales y actúan como consultores de los agricultores locales. A través de estos consultores, los agricultores locales tienen acceso a los conocimientos expertos de la facultad o universidad.

Recomendamos que se investigue el potencial de desarrollo de un sistema (o varios) de gestión del rendimiento a nivel europeo. Dicho sistema podría proporcionar las ventajas de la gestión del rendimiento a un gran número de empresas muy pequeñas, pero es improbable que un solo municipio pueda financiar su propio desarrollo.

Infraestructura

Además de ayudar a las empresas individuales, las mejoras en las infraestructuras turísticas y de transporte pueden apoyar una especie de gestión del rendimiento a nivel de destino, permitiendo a las empresas en dicho destino atraer hacia sí nuevos segmentos del mercado y ampliar su temporada tradicional. Las mejoras en las infraestructuras pueden incluir nuevos proyectos relacionados con el turismo (por ejemplo, campos de golf, puertos, teatros), proyectos generales de infraestructura (ampliación de aeropuertos, mejora de las carreteras), o nueva configuración de la infraestructura existente para que sea «asequible al turista» (ajuste de los horarios de apertura de museos y tiendas, o, por ejemplo, la colocación en museos de carteles informativos en varios idiomas).

En todo el Espacio Económico Europeo ya existen ejemplos del uso de fondos públicos (incluyendo los comunitarios) para financiar el coste de proyectos de infraestructuras turísticas. Recomendamos que continúen dichos programas de inversión y también que se evalúe el potencial de aumentar la llegada y los gastos de los turistas a través de cambios operativos de costes bajos en las atracciones turísticas existentes.

Aplicaciones

En el informe completo del estudio se identificaron, país por país, los canales adecuados para llevar a cabo estas recomendaciones. Generalmente, dichos canales son las oficinas turísticas nacionales, las asociaciones comerciales nacionales más importantes, las organizaciones turísticas locales, los institutos de formación en temas turísticos y los propios proveedores de software. Es más probable que pueda llegarse a las PYME en los niveles local y nacional, y sólo muy indirectamente a nivel europeo. El idioma común no siempre significa que haya similitud entre los productos turísticos y, por tanto, generalmente no pueden recomendarse enfoques regionales.

Al sugerir la idea de un programa de «co-operative extension» en el sector turístico, hemos recomendado, en efecto, que las instituciones de formación en temas de turismo sigan desarrollando programas continuos de formación profesional con respecto a la gestión del rendimiento y habilidades generales de gestión.

Finalmente, creemos que el tremendo potencial de comunicar los conceptos y las técnicas de gestión del rendimiento, así como su tecnología, reside en los proveedores de esta tecnología. Los proveedores son conscientes de las aplicaciones potenciales de la gestión del rendimiento en pequeñas empresas, pero son necesarias unas mayores alianzas entre las PYME para que el desarrollo de sistemas para las pequeñas empresas pequeñas resulte económicamente atractivo.

Para información adicional, dirigirse a:

Dirección General XXIII

Unidad de Turismo

Rue de la Loi 200, B-1049 Bruselas

Fax (32) 2 296 1377

*EN LOS PROVEEDORES DE ESTA
TECNOLOGÍA RESIDE EL TREMENDO
POTENCIAL DE COMUNICAR LOS
CONCEPTOS Y LAS TÉCNICAS DE
GESTIÓN DEL RENDIMIENTO, ASÍ
COMO SU TECNOLOGÍA. LOS
PROVEEDORES SON CONSCIENTES DE
LAS APLICACIONES POTENCIALES DE
LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN
LAS EMPRESAS PEQUEÑAS, PERO SON
NECESARIAS UNAS MAYORES
ALIANZAS ENTRE LAS PYME PARA
QUE EL DESARROLLO DE SISTEMAS
PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS
RESULTE ECONÓMICAMENTE
ATRACTIVO.*

Comisión Europea

Gestión del rendimiento en pequeñas y medianas empresas del sector turístico. Versión resumida

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

1997 — 22 pp. — 21 x 29,7 cm

ISBN 92-827-7877-0

La gestión del rendimiento en la pequeña y mediana empresa ha surgido en los últimos años como una técnica dirigida a maximizar los beneficios en el marco de una creciente competencia dentro de la industria turística. El presente estudio examina los beneficios potenciales que pueden obtener las pequeñas y medianas empresas turísticas mediante la aplicación de la gestión del rendimiento. Se espera que este estudio favorezca el conocimiento de esta técnica, el debate en torno a ella y, en su caso, su eficaz aplicación.

BELGIQUE/BELGIË

Moniteur belge/Belgisch Staatsblad
Rue de Louvain 40-42/
Leuvenseweg 40-42
B-1000 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 552 22 11
Fax (32-2) 511 01 84

Jean De Lannoy

Avenue du Roi 202/
Koningslaan 202
B-1060 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 538 51 69
Fax (32-2) 538 08 41
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be

Librairie européenne/Europese Boekhandel

Rue de la Loi 244/
Wetstraat 244
B-1040 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 295 26 39
Fax (32-2) 735 08 60

DANMARK

J. H. Schultz Information A/S

Herstedvang 10-12
DK-2620 Albertslund
Tlf. (45) 43 63 23 00
Fax (45) 43 63 19 69
E-mail: schultz@schultz.dk
URL: www.schultz.dk

DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag

Breite Straße 78-80
Postfach 10 05 34
D-50667 Köln
Tél. (49-221) 20 29-0
Fax (49-221) 20 29 278

GREECE/ΕΛΛΑΔΑ

G.C. Eleftheroudakis SA

International Bookstore
Panepistimiou 17.
GR-105 64 Athens
Tel. (30-1) 331 41 80/1/2/3
Fax (30-1) 323 98 21
E-mail: elebooks@netor.gr

ESPAÑA

Mundi Prensa Libros, SA

Castelló, 37
E-28001 Madrid
Tel. (34-1) 431 33 99/431 32 22
Fax (34-1) 575 39 98
E-mail: mundiprensa@tsai.es
URL: www.tsai.es/mprensa

Boletín Oficial del Estado

Trafalgar, 27-29
E-28071 Madrid
Tel. (34-1) 538 22 95 (Libros/
384 17 15 (Suscripciones)
Fax (34-1) 538 23 49 (Libros/
384 17 14 (Suscripciones)
URL: www.boe.es

Mundi Prensa Barcelona

Consell de Cent, 391
E-08009 Barcelona
Tel. (34-3) 488 34 92
Fax (34-3) 487 76 59

FRANCE

Journal officiel

Service des publications des CE
26, rue Desaix
F-75727 Paris Cedex 15
Tél. (33-1) 40 58 77 01/31
Fax (33-1) 40 58 77 00

IRELAND

Government Supplies Agency

Publications Section
4-5 Harcourt Road
Dublin 2
Tel. (353-1) 661 31 11
Fax (353-1) 475 27 60

ITALIA

Licosa SpA

Via Duca di Calabria, 1/1
Casella postale 552
I-50125 Firenze
Tel. (39-55) 64 54 15
Fax (39-55) 64 12 57
E-mail: licosa@ftboc.it
URL: ic382.cilea.it/Virtual_Library/bibliotvetrina/licosa/t1.htm

GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Messageries du livre Sari

5, rue Raiffeisen
L-2411 Luxembourg
Tél. (352) 40 10 20
Fax (352) 490 661
E-mail: md@pt.lu

Abonnements:

Messageries Paul Kraus

11, rue Christophe Plantin
L-2339 Luxembourg
Tél. (352) 499 88 88
Fax (352) 499 888 444
E-mail: mpk@pt.lu
URL: www.mpk.lu

NEDERLAND

SDU Servicecentrum Uitgevers

Christoffel Plantijnstraat 2
Postbus 20014
2500 EA 's-Gravenhage
Tel. (31-70) 378 98 80
Fax (31-70) 378 97 83
E-mail: sdu@sdu.nl
URL: www.sdu.nl

ÖSTERREICH

Menz'sche Verlags- und Universitäts-

buchhandlung GmbH
Siebenbrunnengasse 21
Postfach 1
A-1050 Wien
Tel. (43-1) 53 161 334 / 340
Fax (43-1) 53 161 339
E-mail: auslieferung@manz.co.at
URL: www.austria.EU.net:81/manz

PORTUGAL

Imprensa Nacional-Casa da Moeda, EP

Rua Marquês de Sá da Bandeira, 16 A
P-1050 Lisboa Codex
Tel. (351-1) 353 03 99
Fax (351-1) 353 02 94/384 01 32

Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª

Rua das Terras dos Vales, 4 A
Apartado 60037
P-2701 Amadora Codex
Tel. (351-1) 495 90 50/495 87 87
Fax (351-1) 496 02 55

SUOMI/FINLAND

Akateeminen Kirjakauppa /

Akademiska Bokhandeln
Pohjoisesplanadi 39/
Norra esplanaden 39
PL/PB 128
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors
Tel. (358-9) 121 41
Fax (358-9) 121 44 35
E-mail: akatilaus@stockmann.mainnet.fi
URL: booknet.cultnet.fi/aka/index.htm

SVERIGE

BTJ AB

Traktorvägen 11
PO Box 200
S-22100 Lund
Tel. (46-46) 18 00 00
Fax (46-46) 18 01 25
E-mail: btj_tc@mail.btj.se
URL: www.btj.se/media/au

UNITED KINGDOM

The Stationery Office Ltd

(Agency Section)
51, Nine Elms Lane
London SW8 5DR
Tel. (44-171) 873 9090
Fax (44-171) 873 8463
URL: www.the-stationery-office.co.uk

ICELAND

Bokabud Larusar Blöndal

Skólavörðustíg, 2
IS-101 Reykjavík
Tel. (354) 55 15 650
Fax (354) 55 25 560

NORGE

NIC Info A/S

Østerjoveien 18
Boks 6512 Etterstad
N-0606 Oslo
Tel. (47-22) 97 45 00
Fax (47-22) 97 45 45

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

OSEC

Stampfenbachstraße 85
CH-8035 Zürich
Tel. (41-1) 365 53 15
Fax (41-1) 365 54 11
E-mail: urs.leimbacher@ecs.osec.inet.ch
URL: www.osec.ch

ČESKÁ REPUBLIKA

NIS CR - prodejna

Konviktská 5
CZ-113 57 Praha 1
Tel. (42-2) 24 22 94 33
Fax (42-2) 24 22 94 33
E-mail: nkpost@dec.nis.cz
URL: www.nis.cz

CYPRUS

Cyprus Chamber Of Commerce & Industry

38, Grivas Digenis Ave
Mail orders:
PO Box 1455
CY-1509 Nicosia
Tel. (357-2) 44 95 00/46 23 12
Fax (357-2) 361 044
E-mail: cy1691_0ic_cyprus@vans.infonet.com

MAGYARORSZÁG

Euro Info Service

Európa Ház
Margitsziget
PO Box 475
H-1396 Budapest 62
Tel. (36-1) 11 16 061/11 16 216
Fax (36-1) 302 50 35
E-mail: euroinfo@mail.matav.hu
URL: www.euroinfo.hu/index.htm

MALTA

Miller Distributors Ltd

Malta International Airport
PO Box 25
LQA 05 Malta
Tel. (356) 66 44 88
Fax (356) 67 67 99

POLSKA

Ars Polona

Krakowskie Przedmiescie 7
Skr. pocztowa 1001
PL-00-950 Warszawa
Tel. (48-2) 26 12 01
Fax (48-2) 26 62 40

TÜRKIYE

Dünya Infotel A.S.

Istiklâl Cad. No: 469
TR-80050 Tunel-Istanbul
Tel. (90-212) 251 91 96
(90-312) 427 02 10
Fax (90-212) 251 91 97

BĂLGARIA

Europa-Euromedia Ltd

59, Bld Vitoshka
BG-1000 Sofia
Tel. (359-2) 80 46 41
Fax (359-2) 80 45 41

HRVATSKA

Mediatrade Ltd

Pavla Hatza 1
HR-10000 Zagreb
Tel. (385-1) 43 03 92
Fax (385-1) 44 40 59

ROMÂNIA

Euromedia

Str. G-ral Berhelot Nr 41
RO-70749 Bucuresti
Tel. (40-1) 210 44 01/614 06 64
Fax (40-1) 210 44 01/312 96 46

SLOVAKIA

Slovenska Technicka Kniznica

Námestie slobody 19
SLO-81223 Bratislava 1
Tel. (42-7) 53 18 364
Fax (42-7) 53 18 364
E-mail: europ@tb1.stk.stuba.sk

SLOVENIA

Gospodarski Vestnik

Zalozniska skupina d.d.
Dunajska cesta 5
SI-1000 Ljubljana
Tel. (386) 61 133 03 54
Fax (386) 61 133 91 28
E-mail: beicd@gvestnik.si
URL: www.gvestnik.si

ISRAEL

R.O.Y. International

17, Shimon Hatarssi Street
PO Box 13056
61130 Tel Aviv
Tel. (972-3) 546 14 23
Fax (972-3) 546 14 42
E-mail: royik@netvision.net.il

Sub-agent for the Palestinian Authority:

Index Information Services

PO Box 19502
Jerusalem
Tel. (972-2) 27 16 34
Fax (972-2) 27 12 19

RUSSIA

CCEC

60-letiya Oktyabrya Av. 9
117312 Moscow
Tel. (095) 135 52 27
Fax (095) 135 52 27

AUSTRALIA

Hunter Publications

PO Box 404
3167 Abbotsford, Victoria
Tel. (61-3) 9417 53 61
Fax (61-3) 9419 71 54

CANADA

Uniquement abonnements/
Subscriptions only:

Renouf Publishing Co. Ltd

1294 Algoma Road
K1B 3W8 Ottawa, Ontario
Tel. (1-613) 741 73 33
Fax (1-613) 741 54 39
E-mail: renouf@fox.nstn.ca
URL: fox.NSTN.Ca/~renouf

EGYPT

The Middle East Observer

41, Shenf Street
Cairo
Tel. (20-2) 39 39 732
Fax (20-2) 39 39 732

JAPAN

PSI-Japan

Asahi Sanbancho Plaza #206
7-1 Sanbancho, Chiyoda-ku
Tokyo 102
Tel. (81-3) 3234 69 21
Fax (81-3) 3234 69 15
E-mail: psijapan@gol.com
URL: www.psi-japan.com

SOUTH AFRICA

Safo

5th Floor Export House,
CNR Maudie & West Streets
PO Box 782 706
2146 Sandton
Tel. (27-11) 883 37 37
Fax (27-11) 883 85 69

UNITED STATES OF AMERICA

Bernan Associates

4611-F Assembly Drive
MD20706 Lanham
Tel. (301) 459 2255 (toll free telephone)
Fax (800) 865 3450 (toll free fax)
E-mail: query@bernan.com
URL: www.bernan.com

MÉXICO

Mundi-Prensa Mexico, SA de CV

Rio Pánuco, 141
Delegación Cuauhtémoc
ME-06500 México DF
Tel. (52-5) 553 56 58/60
Fax (52-5) 514 67 99
E-mail: 104164.23compusenve.com

RÉPUBLIQUE DE CORÉE

Kyowa Book Company

11 F1, Phung Hwa Bldg
411-2 Hap Jeong Dong, Mapo Ku
121 220 Seoul
Tél. (82-2) 322 6780/1
Fax (82-2) 322 6782
E-mail: kyowa2@ktnet.co.kr.

**ANDERE LÄNDER/OTHER COUNTRIES/
AUTRES PAYS**

Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer
Wahl / Please contact the sales office of
your choice / Veuillez vous adresser au
bureau de vente de votre choix



OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES
DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-827-7877-0



9 789282 778777 >