

Incidencia del uso de servicios integrados en el consumo de productos turísticos extrahoteleros

*Marisol Vanegas Pérez, Omar Salvador Alvarez, Ruben López Barajas
Juan Boggio Vázquez & Doraly Vázquez Ramírez
Instituto de Investigaciones Turísticas
UNIVERSIDAD LA SALLE CANCUN*

Recibido: Julio de 2002. Aceptado: Enero de 2003.

I. INTRODUCCIÓN.

En los últimos años, fundamentalmente a partir de 1997 y con un comportamiento creciente, se han hecho cada vez más frecuentes y evidentes algunas “señales” que justifican la preocupación de los prestadores de servicios extrahoteleros sobre el comportamiento de la actividad, reflejándose en la disminución significativa de la afluencia de clientes y los niveles de consumo.

Al evaluar este fenómeno podemos identificar varias causas que, en diferente grado y proporción, pudieran determinar este comportamiento. Por una parte, en el último lustro se observa un incremento significativo en el porcentaje de visitantes que usan servicios integrados y de éstos, una proporción creciente opta por la modalidad de todo incluido. Cabe esperar, en estos casos, cambios en la estructura y los niveles de consumo de alimentos y la selección de actividades complementarias. Por otra parte, la Organización Mundial de Turismo ha alertado sobre cambios en el comportamiento y los hábitos de consumo de los viajeros internacionales que comienzan a manifestarse como tendencia. Por último, sería necesario evaluar en qué medida la propia evolución cuantitativa y cualitativa de la red extrahotelera se ha venido adecuando a la cambiante realidad del mercado.

Con el objetivo de fundamentar y confirmar la relación entre estos fenómenos y a solicitud de CANIRAC, el Instituto de Investigaciones Turísticas de la Universidad La Salle ha realizado un estudio orientado a dimensionar la incidencia de estos factores y así llegar a conclusiones más sólidas que permitan prever consecuencias a

futuro y proponer escenarios alternativos modificados.

II. IMPORTANCIA DEL TURISMO EN LA ECONOMÍA ACTUAL

La importancia de la actividad turística por sus efectos económicos, sociales, culturales y ambientales en el nivel mundial y de las comunidades concretas que en ella intervienen, como receptoras o emisoras de visitantes, es un hecho que, ante la evidencia de las cifras, pocos se atreven a cuestionar.

El turismo en el 2000 dio empleo a 230.8 millones de personas en el mundo, el 9,4% del total de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada, con una derrama económica en el año 2000 superior a los 475 mil millones de dólares. La actividad turística contribuyó con el 8% del total de las exportaciones mundiales, lo que representa el 37% del total de las exportaciones por servicios; atrajo cerca del 12% del total de las inversiones de capital mundial. Al cierre del 2001, se registraron 689 millones de viajeros internacionales. Considerando en conjunto, los flujos internacionales y domésticos, alrededor del 4% de la población hace turismo, y se calcula que para el 2020 sea el 7%. Según estudios de la Organización Mundial del Turismo (OMT) en los próximos 20 años se espera una tasa de crecimiento del 4% anual en llegadas internacionales. En el caso de América se esperan tasas ligeramente superiores de crecimiento: América del Sur del 4.9%, Centroamérica del 4.1% y el Caribe del 4.5%.

III. EL TURISMO EN EL CARIBE MEXICANO

El Caribe Mexicano, tras un proceso que se inicia a finales de los años sesenta, es hoy uno de los centros turísticos más importantes del mundo por los ingresos que genera, la calidad, diversidad y magnitud de su oferta hotelera y extrahotelera; así como por las repercusiones sociodemográficas y culturales que le han acompañado en su desarrollo. El crecimiento turístico del estado de Quintana Roo, con apenas 32 años de iniciado, es un fenómeno que conserva vitalidad; los pronósticos menos conservadores aseguran el crecimiento sostenido para los próximos 20 años, derivado en parte por la confluencia de las características del mercado internacional, las tendencias en las pautas de consumo que se van haciendo dominantes y el propio patrimonio turístico de la región

CRECIMIENTO EN LA OFERTA DE CUARTOS. 1997-2001

DESTINO	1997	1998	1999	2000	2001
Cancún	22,855	23,393	24,610	25,368	26,194
Riviera Maya	7,245	7,407	12,653	14,870	18,731
TOTAL	30100	30800	37263	40238	44,925

Fuente: Asociación de Hoteles, Fideicomisos Estatales, Dirección de Turismo-Sedetur

El aeropuerto internacional de Cancún se ubica como el primer aeropuerto en recepción de vuelos internacionales en todo el país. Adicionalmente, el estado se distingue desde hace más de 10 años por la captación de más de la tercera parte de las divisas que ingresan al país por concepto de turismo.

En Quintana Roo, el 91% del PIB corresponde a los servicios y de ello el 58% al subsector turístico-comercial. En Cancún, el 86% de la PEA ocupada lo está en servicios turísticos o vinculados a esta actividad. En los últimos años la infraestructura turística del estado ha incrementado aún más su ritmo de crecimiento, lo que ha generado una mayor presión de la inversión; la Riviera Maya, por ejemplo, presenta tasas de crecimiento en la oferta de cuartos de cerca del 500% en los últimos 4 años, pasando de 4,000 cuartos en 1997 a cerca de 19,000 en 2001.

El crecimiento en el volumen del turismo y en la oferta de alojamiento, haría pensar que la oferta de servicios complementarios, tours, restaurantes, centros comerciales, etc, crecería en la misma proporción; sin embargo, en los últimos años se ha evidenciado que las nuevas modalidades de operación y venta de productos turísticos, están ocasionando una reducción en la movilidad interna del viajero, una disminución del gasto promedio de viaje y de la estancia promedio, entre otros factores. Buen número de empresarios, dedicados tradicionalmente a atender mercados de turistas, son excluidos de la cadena de valor, básicamente al no poder competir en precios y al ver afectados sus resultados financieros por el incremento que representa en los costos de operación las comisiones, en ocasiones impuestas, de las agencias que operan como canales de distribución y que de forma progresiva se han apoderado del mercado. Cancún y la Riviera Maya no son la excepción sino por el contrario, ejemplos significativos de esta tendencia.

Como resultado de este proceso creciente de concentración, en el año 2001, 13 agencias mayoristas controlaron el 72 % del mercado que visitó la región. De ellas, sólo 6 agencias controlaron el 55 %.

Núm. de agencias	1999	2001
	Control de mercado	
13	70 %	72 %
6	52 %	55 %

Bajo estas condiciones, es obvio que los productos y servicios no considerados en el paquete de ofertas de estas agencias presentarán serias dificultades para insertarse en la selección de consumo de casi el 70 % de los turistas que viajan al destino.

IV. INCIDENCIA DEL USO DE SERVICIOS INTEGRADOS EN EL CONSUMO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS EXTRAHOTELEROS

El crecimiento que presenta el uso de servicios integrados en los visitantes a la región se corresponde con la tendencia internacional en el uso de estos servicios.

Se considera como “servicios integrados” a la modalidad de viaje que incluye los servicios de pasaje aéreo, transfer in/out, alojamiento y al menos dos alimentos diarios. Se incorpora en este concepto el “todo incluido” (TI) como la particularidad que incluye todos los alimentos y bebidas dentro del hotel, además de otros servicios básicos.

La modalidad del “todo incluido” para los hoteles ha adquirido una posición cada vez más prominente en el mercado turístico internacional. Comenzó en la década de los años 30 (Holidays Camps, de Inglaterra), se desarrolló con los Club Mediterranée en la década de los 60 y se ha expandido en varios formatos similares hasta la actualidad.

El mayor éxito de esta modalidad, de acuerdo con la literatura consultada, se encuentra asociado a la obtención de resultados económicos superiores. Se afirma que la operación del TI es beneficiosa a partir de un 65% de ocupación y por encima del 80% se puede catalogar de excelente. Los hoteles con esta modalidad cuentan generalmente con una ocupación mayor, respecto de los tradicionales.

La rapidez con que se ha diseminado este producto ha provocado en algunos momentos cierto temor y un grupo de interrogantes respecto al impacto que puede provocar en los destinos, sus comunidades e industrias locales.

El desarrollo alcanzado por el TI en el Caribe tuvo sus orígenes en Jamaica, cuando en 1976 dos empresarios (Gordon Stewart y John Issa), copiaron la versión del Club Med hacia el Caribe para las cadenas Sandals y SuperClub. Las mejoras introducidas fueron tan significativas que les propiciaron algunas ventajas competitivas.

Las instalaciones TI del Caribe cuentan con determinados elementos que las sitúan, según opinión de algunos especialistas, por delante de sus homólogas europeas en áreas como marketing, segmentación del mercado y diseño del producto, con lo cual marcan pautas en su desarrollo. En este sentido, el ejemplo de SuperClubs resulta evidente, al contar con cinco marcas dirigidas a segmentos específicos. Las instalaciones de este tipo en el Caribe Insular son consideradas actualmente como el seg-

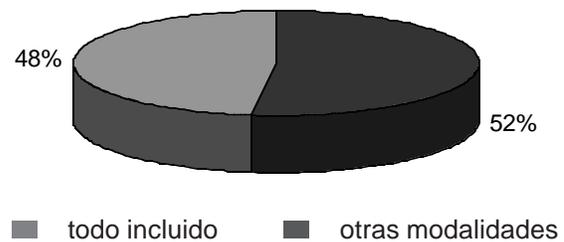
mento de más éxito y mayor rentabilidad dentro del sector de alojamiento.

La expansión del TI en el Caribe ocurre fundamentalmente a partir de la pasada década, donde de alrededor de 600 habitaciones existentes en 1980 se pasó a unas 35,000 en 1996, con un crecimiento aún más significativo en los últimos años, con 40 mil habitaciones en 1999 y más de 50,000 para finales del 2001.

La modalidad TI también se ha venido posicionando del Caribe Mexicano. En la Riviera Maya abarca las 2/3 partes de la oferta de alojamiento. En el caso de Cancún, esta modalidad ha mantenido un crecimiento sistemático en los últimos años y en la actualidad representa el 29% de la oferta de alojamiento, según cifras oficialmente declaradas.

En la actualidad, en el Caribe Mexicano hay un total de 44,704 habitaciones, de las cuales 21 326 se ofertan bajo la modalidad TI, para un 48 %.

Destino	Tot hab	En TI	%
Cancún	26,194	7,566	29%
Riviera Maya	18,731	13,823	74%
Total	44,925	21,389	48%

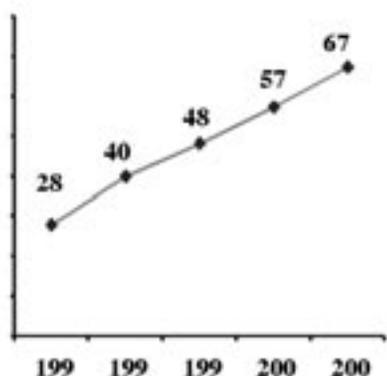


Si la oferta de TI es significativa por sí misma, habría que agregar que en la clasificación “otras modalidades” se incluye un grupo importante de turistas que no viajan en plan de TI pero lo hacen en algún paquete que incluye, entre otros servicios, dos y hasta tres comidas, por lo cual el efecto de los servicios integrados en el uso y consumo de servicios complementarios supera el efecto que pudiéramos esperar sólo por el crecimiento de la oferta de TI.

La proporción de visitantes que viajan a la región en las diferentes modalidades de servicios integrados ha mantenido también un ritmo ascendente, en lo fundamental a partir del año 1997 en el cual se produce el primer incremento significativo. En el año 2001 creció un 10% respecto del año 2000.

Dinámica de la participación de servicios integrados en el total de viajeros a la región

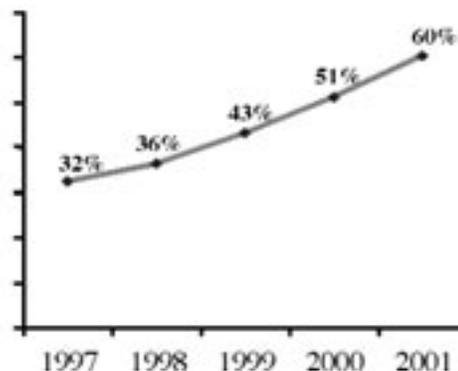
Año	% de tur con serv integ
1997	28 %
1998	40 %
1999	48 %
2000	57 %
2001	67 %



En el caso particular de Cancún se observa una tendencia muy similar a la anterior, aunque ligeramente inferior en valores absolutos. La proporción de servicios integrados en el año 2001, que alcanzó el 60 % del total de turistas, creció alrededor del 28% respecto del año 97 y 9% del año 2000 al 2001.

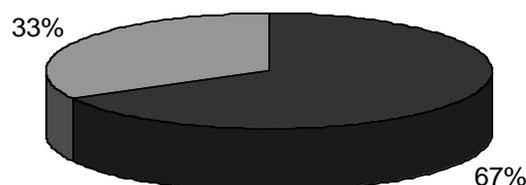
Dinámica de la participación de servicios integrados en el destino Cancún

Año	% de tur con serv integ
1997	32%
1998	36%
1999	43%
2000	51%
2001	60%

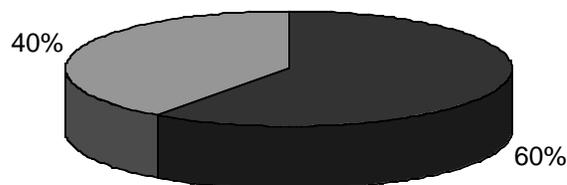


Proporción de turistas que viajan con servicios integrados al cierre del 2001

TOTAL DE LA REGIÓN



DESTINO CANCÚN



■ con servicios integrado
■ sin servicios integrados

IV. CARACTERIZACIÓN DE LOS TURISTAS SEGÚN MODALIDAD DE VIAJE

Los estudios de caracterización realizados por el Instituto de Investigaciones Turísticas muestran diferencias, en ocasiones significativas, en determinadas características y hábitos de consumo del segmento de turistas que viajan con servicios integrados respecto a los turistas que viajan en modalidad tradicional, lo que puede apreciarse en el análisis comparativo que se presenta a continuación sobre el comportamiento de algunos indicadores seleccionados.

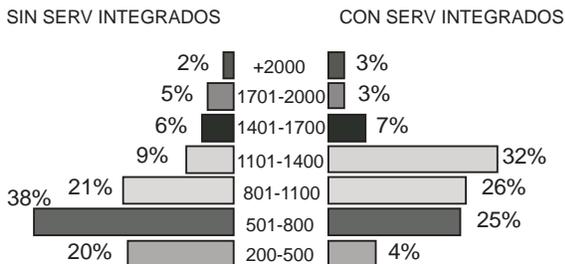
INGRESOS



Los segmentos cuyos ingresos superan los 50 mil dólares alcanzan el 69 % en los viajes sin servicios integrados, mientras que el 50 % de los viajeros con servicios integrados se agrupan en rangos de ingreso menor a los 50 mil dólares anuales.

Lo anterior indica que la selección de la modalidad de viaje responde en buena medida a los niveles de ingreso y consecuentemente a la disposición de gastos en el destino. Este elemento, conjugado con el creciente número de viajeros con servicios integrados incide de forma preponderante en los resultados que se observan en la disminución del consumo en la red extrahotelera.

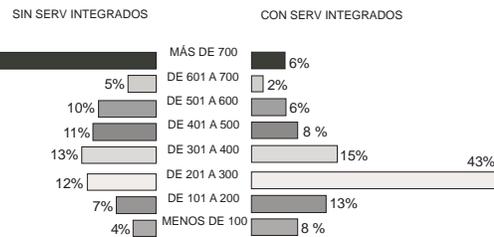
COSTO DEL PAQUETE



El precio del paquete con servicios integrados es superior en los rangos más altos, lo cual se corresponde totalmente con la cantidad de servicios que incluye este concepto. Dentro del paquete "sin servicios" integrados pueden clasificarse desde los más sencillos, que sólo incluyen pasaje aéreo, transfer y alojamiento. Las diferencias más significativas se observan en el rango de 1,101 a 1,400 dólares

Visto sólo en el costo del paquete, se corrobora lo enunciado en el punto anterior, sobre la decisión de viajar en esta modalidad de acuerdo a la variable ingreso.

GASTO POR PERSONA



En este indicador se presentan las mayores diferencias entre uno y otro segmento. Es evidentemente el desplazamiento hacia los mayores rangos de gastos en servicios complementarios del grupo que viaja sin servicios integrados y que, por la propia característica de su modalidad, accede a la compra de productos complementarios. En este grupo, el 51 % de los turistas gastan 500 dólares o más durante su estancia.

Así mismo, la mayor proporción en rangos bajos para el grupo con servicios integrados ratifica la tendencia observada. El 64% de estos viajeros gasta 300 dólares o menos y sólo alrededor de 14% gasta más de 500 dólares.

Esta información por sí misma explica en buena medida el fenómeno que analizamos, pero la comparación conjunta de los comportamientos expresados, en los gráficos anteriores, reafirma con mucha mayor fuerza el criterio expresado en el sentido de que un mayor o menor gasto en servicios complementarios depende, en gran medida, de la modalidad en que se viaja y que ésta, a su vez, corresponde con los niveles de ingreso del turista.

V. CARACTERIZACIÓN DE LA RED RESTAURANTERA EN CANCÚN

De acuerdo al análisis anterior, resulta evidente que el crecimiento en la utilización de servicios integrados como modalidad de viaje al destino representa una clara incidencia en la compra de productos y servicios complementarios, especialmente los servicios de alimentos y bebidas extrahoteleros.

Considerando las instalaciones extrahoteleras de la zona hotelera y del centro de la ciudad,

en el destino Cancún hay un total de 138 restaurantes con 23,698 sillas (ver cuadro siguiente).

En la zona hotelera se encuentra el 68% de los restaurantes y el 74% de las sillas, mientras que en el centro de la ciudad se concentran el 32% de las instalaciones y el 26% de las sillas.

Locación	Restaurantes*	%	Sillas	%
Zona hotelera	94	68%	17,551	74%
Ciudad	44	32%	6,147	26%
Total	138	100%	23,698	100%

(*) Restaurantes extrahoteleros de la zona hotelera y los del primer cuadro de la ciudad, que pudieran considerarse de alguna manera con orientación a segmentos de mercado de turistas

En lo que respecta a la zona hotelera, no se aprecian cambios notables en los dos últimos años en lo que a cantidad de restaurantes se refiere, sin embargo, la situación de la ciudad es algo diferente ya que su propio crecimiento y consolidación ha propiciado la apertura de nuevos restaurantes, los cuales representan un incremento de cerca del 16% respecto de las capacidades de la ciudad y alrededor de 4 % respecto de la capacidad total del destino.

Pero aún considerando que en los cuatro últimos años se mantiene estable la capacidad restaurantera y, a pesar de que el turismo crece en 12% en ese período, el crecimiento en la proporción de viajeros con servicios integrados es mucho más dinámica.

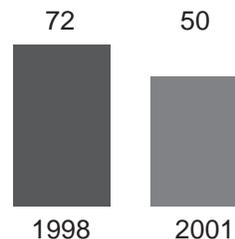
La relación de turistas sin servicios integrados (potencialmente consumidores de servicios de restaurantes) disminuye de forma progresiva, de tal manera que en tres años disminuye en 30 %, como puede apreciarse en la siguiente tabla:

Año	Núm. Turistas	% sin serv integ	Núm. Tur sin serv int
1998	2'664,199	64 %	1'705,087
2000	2'985,465	49 %	1'462,877
2001	3'000,000	40 %	1'200,000

Al relacionar a los turistas potencialmente consumidores con la capacidad instalada puede observarse que, en el año 1998, la demanda era de 70 turistas por silla de restaurante, mientras que en el año 2001 este indicador disminuye a 50, para dar 30 % de decremento.

Relación de turistas sin servicios integrados (potencialmente consumidores) respecto a la capacidad de servicio instalada.

1	2	3	4
Año	Núm. Sillas	Núm. Tur sin serv int	Relación 3/2
1998	23,698	1'705,087	72
2001	23,698	1'200,000	50



VI. CARACTERIZACIÓN DE LAS PLAZAS COMERCIALES EN LA ZONA HOTELERA DE CANCUN

Las señales de contracción que muestra la red restaurantera se hace también patente en las plazas comerciales.

Como eslabón de la red extrahotelera del destino, en este comportamiento incide también, como observaremos más adelante, el incremento en el uso de servicios; sin embargo, el análisis de las plazas comerciales presenta al menos tres especificidades que resulta necesario diferenciar.

Por una parte, la oferta de las plazas comerciales no coincide exactamente con los servicios incluidos en los paquetes turísticos, por lo cual la incidencia de servicios integrados se manifiesta de forma diferente. Por otra parte, a diferencia de la red restaurantera, en el caso de las plazas se observa una mayor dinámica en el crecimiento de la oferta comercial.

Por último, cabe destacar que durante los últimos años se estableció el supuesto de que el crecimiento en el número de cuartos y del volumen de turistas al destino tendría una incidencia directamente proporcional en la afluencia a plazas comerciales; sin embargo, las empresas hoteleras han desarrollado estrategias financieras orientadas a incrementar los recursos y nivelar los costos. Una de ellas ha sido la

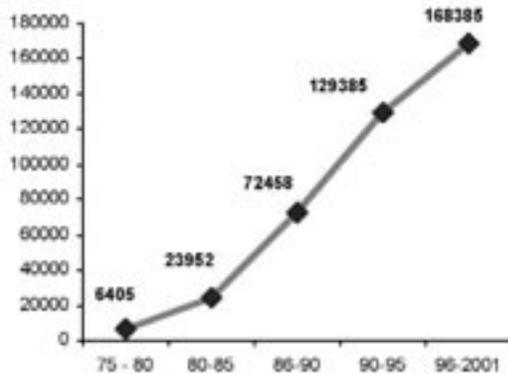
de incrementar los metros cuadrados dedicados a la actividad comercial dentro de sus propias instalaciones. Esta situación ubica a las propiedades hoteleras y más aún, a las que venden modalidades integradas como un competidor emergente que agudiza los impactos previsibles.

De esta manera, la disminución que se observa en el consumo estaría condicionada no sólo por la disminución del mercado potencial como resultado del aumento de servicios integrados, sino también en el propio crecimiento de la oferta.

En la zona hotelera de Cancún hay un total de 26 plazas comerciales con 168,385 m² construidos, de los cuales 109,450 –que representan un 65%– están dedicados a la actividad comercial.

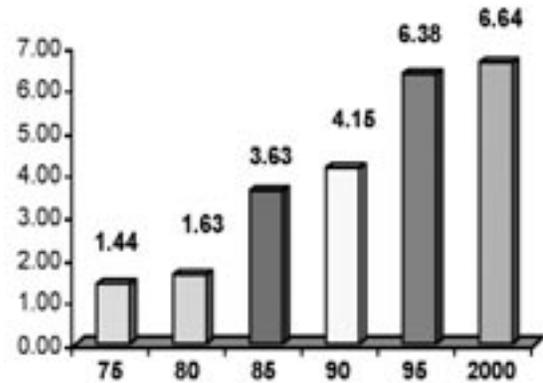
La dinámica de los centros comerciales ha presentado un crecimiento significativo durante todo el período. En algunos incluso se ha triplicado la cantidad existente en el período anterior, lo que puede observarse en el siguiente gráfico:

Año	metros ²	
	inc	acumulado
75-80		6,405
81-85	17,547	23,952
86-90	48,506	72,458
91-95	56,927	129,385
96-200	39,000	168,385



Así mismo, puede observarse que, de forma permanente, la oferta comercial ha crecido en mayor proporción que la propia capacidad hotelera del destino. Expresado en metros cuadrados por habitación, se observa un crecimiento significativo, fundamentalmente en el quinquenio del 90 al 95 donde se produce un crecimiento del 25% sobre la capacidad existente:

Año	habitac	m ² comerc	m ² /hab
75	1,322	1,905	1.44
80	3,930	6,405	1.63
85	6,591	23,952	3.63
90	17,470	72,458	4.15
95	20,278	129,385	6.38
2000	25,368	168,385	6.64



En paralelo al crecimiento de la oferta se produce un decrecimiento en el **mercado potencial** de plazas comerciales.

En el año 1997, el 76% de los turistas que visitaban Cancún asistían a plazas comerciales al menos una vez durante su estancia. En la actualidad, esta cifra es del 64%.

En el año 1997 el 32% de los turistas que visitaban Cancún lo hacían en la modalidad de servicios integrados. En la actualidad, esta cifra es del 60%. El 90% de los turistas que visitan plazas comerciales, de forma independiente, realizan alguna compra. En el caso de los tours de compras esta cifra es del 70%

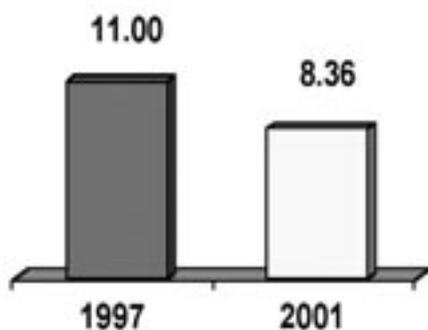
La combinación de estos datos arroja que aunque el número de turistas del año 2001 respecto a 1997 se incrementa en un 14%, el

mercado real en plazas comerciales se reduce en alrededor del 11%.

Relación oferta – demanda

Al relacionar los turistas potencialmente consumidores con la oferta comercial, puede observarse que en el año 1997 la demanda era de 11 turistas por metro cuadrado de oferta, mientras que en el año 2001 este indicador disminuye a 8.36 para un 25% de decremento.

m ² comerciales	1997	2001
en plazas comerciales	143,385	168,385
en hoteles	8,000	10,000
total m ² comerciales	151,385	178,385
turistas	1'665,449	1'491,530
turistas/m² comercial	11.00	8.36



El efecto conjunto del crecimiento de la oferta y la disminución de la demanda ha generado diferentes impactos en la actividad de plazas comerciales entre las que destacan:

Alrededor del 18% de locales cerrados, equivalente a 17,000 metros cuadrados comerciales.

Disminución de 1,020 empleos (0.06 empleados por metros cuadrados comerciales)

Una inversión improductiva de 122 millones de pesos (7,200 pesos de inversión por metro cuadrado)

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evolución de la actividad turística evidencia una dinámica de incremento sostenido, situación que, para los próximos años, supone

convertirse en uno de los sectores más importantes de la economía mundial.

El acelerado crecimiento en los flujos de viajeros supone un incremento en las inversiones y en las ofertas habilitadas para el turismo.

Al margen de las operaciones de las empresas turísticas en los destinos, la gran preocupación estriba en las vías de acercamiento y conexión entre los flujos de demandas y las ofertas instaladas.

Las empresas responsables del control de los flujos de viajeros y canales de distribución, han logrado concentrar los mercados y con ello controlar las condiciones de intercambio.

Los prestadores de servicios turísticos son forzados a aceptar condiciones de precios, de pagos que en buena medida afectan la operación y el tipo de producto ofrecido.

Todo este comportamiento deriva del modelo de desarrollo turístico predominante que privilegia las captaciones de recursos y exportaciones *in situ*, ignorando las propias condiciones de operación de la actividad.

La demanda turística no es ajena a los cambios en la estructura de valores del individuo. Este cambio requiere, cada vez más, nuevos tipos de satisfactores que en ocasiones la empresa no puede ofrecer de manera inmediata, perdiendo competitividad.

En Cancún, como en la mayoría de los destinos turísticos importantes del mundo, las altas tasas de crecimiento en la oferta generan un patrón de competencia muy alto, lo que en ocasiones conlleva a obtener mercados vía reducción de precios, forzando a las compañías a buscar nuevas alternativas operacionales que se ajusten al nuevo patrón de costos.

El sector hotelero ha iniciado en los años recientes la transformación en modalidades de operación más ajustadas a la realidad imperante, en donde las modalidades de servicios integrados constituyen, en buena medida, una vía para mantener los resultados financieros.

Sin embargo, un destino con las dimensiones del nuestro cuenta con una amplia oferta

complementaria y extrahotelera de servicios turísticos, los cuales están siendo seriamente afectados por estas nuevas políticas de operación.

Los elementos que caracterizan este fenómeno son reducción en el gasto promedio, reducción en los días de estancia, disminución de la movilidad interna del viajero y reducción en los niveles de ingreso, entre otros aspectos.

Las empresas extrahoteleras, en particular los servicios de restaurantes, experimentan una fuerte disminución en sus ingresos y márgenes de utilidad, disminución proporcional de su participación de mercado y en ocasiones se enfrentan a la inminencia del cierre.

Ante esta realidad, las empresas restauranteras y de plazas comerciales tendrán que accionar en los siguientes sentidos:

- A. Adecuarse rápidamente a los cambios en el mercado y fortalecer su orientación al decreciente grupo de turistas que viajan sin paquetes, así como fortalecer sus estrategias de negociación y alianza con empresas de alojamiento y de viajes, a fin de lograr una determinada participación en el mercado del grupo de turistas que viajan con servicios integrados.
- B. Rediseñar y adecuar su oferta hacia productos con una mayor diferenciación que lo ubique en mejor posición competitiva, disminuyendo en lo posible el papel del agente intermediario y el poder que tiene sobre el producto y el precio.
- C. Profundizar en los estudios de factibilidad para la ampliación o creación de nuevas instalaciones, de manera que se reduzca al mínimo la improvisación que puede con-

ducir a un incremento injustificado de las capacidades y, con ello, agravar aún más la desproporción existente. Esta recomendación tiene especial énfasis para el caso de plazas comerciales, debido a la dinámica de su crecimiento en los últimos años. Así mismo, las plazas deberán fortalecer sus estudios de mercado orientando adecuadamente a los inversionistas y locatarios sobre los giros de mayor demanda.

- D. Iniciar un proceso de renegociación de contratos y pagos de comisiones que se sustente más objetivamente en la realidad financiera que presenta el sector.

Este equipo de investigación no quisiera concluir el presente documento sin advertir, aún ante la posibilidad de que resulte infructuoso, el hecho de que resulta necesario establecer normas que regulen las ofertas de alojamiento relacionadas con las diferentes modalidades de servicios integrados y en particular de TI. Una alternativa para ello radica en mantener las asignaciones de uso de suelo que obtuvieron los proyectos de origen y que en su momento correspondían con la vocación económica de los mismos.

En el caso particular de los restaurantes, de continuar las tendencias observadas a lo largo del estudio, relacionadas con la disminución progresiva del mercado potencial, que en los últimos tres años se redujo en 30%, serán suficientes cinco años más para provocar una crisis total en la red extrahotelera de alimentos con las consecuencias que esto implicaría en el orden económico y social.

Las empresas turísticas en su conjunto y las instancias de gobierno deben reconocer que un destino turístico sano es aquel en el que todos los sectores tienen igualdad en las posibilidades de acceder al mercado.