

# CÓMO MEJORAR LA ATENCIÓN TURÍSTICA

HERRAMIENTA FORMATIVA

CÓMO MEJORAR LA ATENCIÓN TURÍSTICA HERRAMIENTA FORMATIVA



CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS  
DE MÁLAGA



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo



JUNTA DE ANDALUCÍA

Servicio Andaluz de Empleo  
CONSEJERÍA DE EMPLEO



# ÍNDICE

<b>UD01. El turismo: aspectos generales.....</b>	<b>02</b>
1. Introducción.....	03
2. Quién es y qué desea el turista que visita Andalucía.....	06
3. Quién es quién en el sector turístico andaluz.....	11
4. Tendencias turísticas en Andalucía.....	15
5. Geografía del turismo en Andalucía.....	16
<b>UD02. Empresas turísticas de Málaga.....</b>	<b>18</b>
1. Alojamiento hotelero.....	19
2. Alojamiento no hotelero.....	25
3. Restauración.....	29
4. Agencias de viajes y centrales de reservas.....	32
5. Empresas turísticas complementarias.....	32
<b>UD03. Recursos turísticos de Málaga.....</b>	<b>38</b>
1. Atractivos naturales.....	39
2. Patrimonio cultural.....	41
3. Oficinas de turismo.....	42
4. Transporte.....	43
5. Instalaciones para actividades turísticas.....	47
<b>UD04. Turismo y calidad del servicio.....</b>	<b>50</b>
1. La calidad turística y su importancia.....	51
2. La calidad y la no-calidad.....	54
3. Trabajador y empresario frente a la calidad.....	54
<b>UD05. Claves de la calidad turística.....</b>	<b>57</b>
1. Técnicas de comunicación.....	58
2. Habilidades directivas.....	59
3. Protocolo y relaciones interpersonales.....	60
4. Organización de eventos.....	61
5. Gestión de quejas y conflictos.....	62
6. La personalización del servicio: el CRM.....	64
7. El sistema integral de calidad turística española en destino (SICTED).....	65

## **UD01. El turismo: aspectos generales**

# 1. Introducción

En la Conferencia de Ottawa de 1991 promovida por la **Organización Mundial del Turismo**, o *World Tourism Organization (WTO)*, se planteó la problemática asociada a la falta de definiciones en torno a la idea del turismo y de sus conceptos asociados, como por ejemplo "turista" y "viajero". Esta conferencia elaboró un borrador de definiciones que fueron aprobadas el 4 de marzo de 1993. Desde entonces se entiende por **turismo** el conjunto de actividades de personas que viajan y permanecen en lugares ajenos a su ambiente usual durante no más de un año consecutivo con el objetivo de disfrutar de su tiempo libre, negocios u otros.

Por otro lado, se considera turismo no solo el colectivo de personas que se desplazan con motivaciones turísticas para realizar esta actividad, se entiende también toda la serie de fenómenos y relaciones que este colectivo produce a consecuencia de sus viajes (Fernández Fuster, 1989).

Además, se asimilan al concepto de turismo tanto los bienes como los servicios que la persona demanda en su lugar de destino, incluidos los que adquiere previamente a la realización del viaje y después de su conclusión.

## 1.1. Orígenes

La necesidad de vencer el espacio ha sido constante para el ser humano. Dependiendo de las circunstancias de cada época, el individuo se ha desplazado comunicándose y transportando mercancías para su sostenimiento o para el comercio. A través de los viajes comerciales o de las migraciones espontáneas se han propagado culturas, noticias, creencias, artes o tecnologías, y se han organizado viajes en busca de recursos y nuevos territorios. Las posibilidades de los medios de transporte, los diferentes objetivos del viaje o la ruta planeada son elementos que permiten asignar a cada viaje una nomenclatura distinta: comercial, peregrinación, migración, exilio, expedición, excursión, etc.

Cuando las necesidades elementales han sido satisfechas y se llega a cierto nivel de desarrollo, el objetivo del viaje cambia. La propia especialización de las tareas y del trabajo personal permite que cada persona pueda dedicarse a una actividad concreta, usando lo obtenido con ella para satisfacer sus necesidades primarias, surgiendo así un nuevo interés para viajar: el enriquecimiento personal, o la ocupación del tiempo de ocio en actividades diferentes a las cotidianas.

Cuando estos individuos comienzan a demandar servicios ligados a esa vivencia alternativa tanto en origen como en destino, y esta actividad empieza a ser objeto de transacción, se puede hablar de la existencia de todos los elementos inherentes a una actividad económica: oferta, demanda, producto o servicio objeto de la transacción, mercado, industria, etc., siendo tal actividad susceptible de ser estudiada bajo la denominación de turismo.

## 1.2. Evolución

A pesar de que el concepto de turismo ha sufrido diversos cambios y ampliaciones desde sus primeras definiciones, es posible hacer un resumen de las distintas opiniones que han sido publicadas hasta la fecha.

Es entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial cuando aparecen publicados los primeros estudios en torno a la actividad turística.

Hacia 1937 el **Comité de Expertos Estadísticos de la Liga de las Naciones** proponía la definición de **turista internacional** como "cualquiera que visita un país que no es su lugar de residencia por un periodo superior a 24 horas", excluyendo a colectivos muy concretos: estudiantes, individuos que llegan para incorporarse a un trabajo o a una nueva residencia, viajeros que no efectúan parada en el país, tripulaciones, etc. El acuerdo sobre la definición de turismo sigue sin llegar.

Son los investigadores Krapf y Hunkinzer, de la Universidad de Berna, los que proponen en 1942 una definición que empieza a poseer ciertos visos de modernidad, haciendo referencia a una serie de elementos:

- a) El turismo es un conjunto de relaciones entre personas.

- b) Estas relaciones se producen porque existen individuos que permanecen por un espacio de tiempo en lugares distintos a los que les sirven de residencia habitual.
- c) Esta permanencia de la persona en tales lugares no debe obedecer a motivos lucrativos para que las relaciones que se produzcan sean consideradas como turismo.

Más tarde, en 1950, la **International Union of Official Travel Organizations (IUOTO)** amplía la definición de turista dada por el Comité de Expertos Estadísticos de la Liga de las Naciones, incluyendo los viajes de estudiantes, además de explicar los conceptos de "**excursionista internacional**" y de "**viajero en tránsito**". Varios años más tarde, en la década de los sesenta, las Naciones Unidas denominarían visitantes a los viajeros que la IUOTO calificó de excursionistas, sentando las bases que permitirían crear la moderna definición de turismo, hasta llegar a la Conferencia de Ottawa de 1991 antes reseñada.

### 1.3. Conceptos asociados

Una vez determinada la definición de turismo, las Naciones Unidas aprobaron varios conceptos adicionales que se correspondían con otros ligados estrechamente al primero, y a los que el uso imponía la necesidad de ajustar en una definición matizada:

#### A) Viajero

Define a cualquier persona que viaja entre dos o más países o entre dos o más localidades dentro de su comunidad o país de residencia. Constituye la base de la posterior definición de turista, pudiéndose decir que, si bien todos los turistas son viajeros, no es posible afirmar lo contrario.

#### B) Visitante

Es un individuo que viaja a un lugar diferente del que se encuentra su residencia habitual por un periodo no superior a doce meses. Además, el viaje no deberá obedecer al ejercicio de una actividad remunerada dentro del lugar de visita. Se distingue entre visitantes de al menos una noche (*overnight visitors*) y visitantes de un solo día (*one-day visitors*).

- a) **Turista o visitantes de al menos una noche (*overnight visitors*)**. Este tipo de visitantes coincide plenamente con el concepto de turista en su sentido más estricto: un turista será una persona que, siendo viajero y visitante, pernocta en su destino visitado durante al menos una noche y por un tiempo no superior a 12 meses. Sus motivaciones pueden ser: esparcimiento, actividades deportivas, culturales o de ocio; o disfrute de los recursos naturales y paisajísticos de sus destinos.

En la actualidad este concepto se encuentra en revisión al aparecer una tipología reciente: el turismo de negocios.

- b) **Visitantes de un solo día (*one-day visitors*)**. No pernoctan en el país de destino, ni en alojamientos colectivos, ni en los privados.

### 1.4. Turismo y turistas

A continuación se contemplarán los siguientes criterios para clasificar los tipos de turismo:

- Según los lugares donde se encuentra el origen y el destino del viaje.
- Según la motivación del turista.
- Según la organización del viaje.

#### 1.4.1. Turismo en función del origen y del destino

La relación que existe entre el lugar desde donde cada persona parte para emprender su actividad turística y el destino elegido es un criterio para determinar el tipo de turismo que realiza.

Un criterio de distinción, cuando se considera la relación entre origen y destino, es si ambos pertenecen o no al mismo país. Si los individuos no salen de su propia nación para hacer

turismo constituyen el **turismo doméstico**, mientras que los que van al extranjero conforman el denominado **turismo internacional**.

Si se contempla el turismo internacional desde la perspectiva de cada país, se puede definir en dos clases:

- **Turismo de salida o emisor**, formado por el registro de los individuos que salen del país en un periodo de tiempo.
- **Turismo de entrada o receptor**, que agrupa a los turistas que entran en un país.

#### 1.4.2. Turismo según la motivación del turista

Un turista puede elegir diversas actividades para realizar durante su viaje, sobre todo en función de la motivación que le impulsa a escoger un destino concreto.

En función de que el individuo escoja un producto específico, con unas determinadas características, se puede hablar de clases de turismo según la motivación del viajero. Así, destacan los siguientes tipos:

- a) **Turismo de ocio**. Implica un deseo de ruptura con la monotonía de la vida cotidiana de la persona, realizando durante varios días consecutivos actividades lúdicas y de esparcimiento. La relajación y la inversión del tiempo destinado al viaje turístico en este tipo de actividades predomina en comparación con otros viajes más vinculados al enriquecimiento intelectual o espiritual de la persona.
- b) **Turismo de salud**. Conjuga la práctica del turismo con los beneficios para el cuerpo y la mente. Tradicionalmente, actividades terapéuticas, así como el mantenimiento de una buena salud y belleza son un motivo para visitar infinidad de centros turísticos, que permiten al cliente mejorar de sus dolencias y potenciar su fortaleza física. En este apartado se encuentran: balnearios, centros de *spa*, termas, gimnasios, baños, etc.
- c) **Turismo deportivo**. La práctica de un deporte puede motivar la visita de un determinado lugar. Ofrecer alternativas deportivas para las que exista una demanda ayuda al destino a encontrar su ventaja competitiva frente a otros sitios, además de afrontar problemas frecuentes como la estacionalidad, ya que el turismo deportivo permite utilizar variables controlables como la convocatoria de competiciones, trofeos, regatas, etc. Así, la asistencia puede desligarse de flujos estacionales que, de forma natural, se establecen en zonas como las de nieve, o de sol y playa, buscando estos reclamos.
- d) **Turismo de espectáculos**. Buscar la propia recreación en la asistencia a estos eventos puede ser una alternativa turística. Los diferentes destinos ponen a disposición de los viajeros una multitud de espectáculos para atraer el flujo de visitantes que aprecian, abiertamente, programaciones musicales, deportivas, teatrales, etc.
- e) **Turismo cultural**. Para algunas personas, el factor motivador de la elección del viaje puede ser la visita a los lugares culturales más representativos del destino en concreto, o bien la asistencia a determinados certámenes.
- f) **Turismo de reuniones profesionales y congresos**. La construcción de palacios de congresos, centros internacionales de negocios, palacios de las ciencias, etc., aparte de dinamizar la vida cultural del lugar en el que se construyen, pretenden ser un motor de la actividad turística. A través del uso de estas instalaciones se intenta atraer visitantes que acuden a congresos, coloquios, seminarios, reuniones de negocios, etc.
- g) **Turismo religioso**. La motivación reside en las creencias del individuo. La religión puede impulsar viajes, generalmente una peregrinación hacia un lugar de importancia excepcional para un creyente. Sin embargo, la perpetuación de dicho viaje en el tiempo puede dar lugar a fenómenos turísticos asociados a este, por ejemplo generando la necesidad de una infraestructura hotelera en una determinada ruta, o incorporando eventos religiosos al conjunto de atractivos turísticos de un destino concreto.

- h) **Turismo VAP** (visita a amigos y parientes). Se trata de un tipo especial de motivación para el viaje turístico, patente en ciertos segmentos de este mercado. Denominado VAP por la WTO, se caracteriza por ser muy atractivo para algunas comunidades, dado que los visitantes acuden obedeciendo a su deseo de permanecer por un tiempo con sus familiares y amigos. Así, manifiestan una gran fidelidad hacia ese destino concreto y, dado que la duración media de su estancia es superior a la de otros tipos de turista, su impacto económico es más positivo.

### 1.4.3. Turismo según la organización del viaje

La actividad turística combina diferentes elementos durante el transcurso del viaje con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas del turista. Por ello, el interesado necesita disponer en el viaje de transporte, alojamiento, restauración, etc., componiendo así el denominado paquete turístico. Existen varios tipos:

- a) **Turismo sin reserva.** El turista solicita determinados servicios como alojamiento, transporte, etc., según la necesidad durante el viaje. La demanda de dichos servicios contará con poca o ninguna antelación respecto a su consumo.
- b) **Turismo con reserva directa.** El turista gestiona directamente con las empresas los servicios principales, es decir, alojamiento y transporte, existiendo un periodo considerable entre servicio y consumo.
- c) **Turismo con reserva a través de agencia.** Se caracteriza por el uso, por parte del turista, de una agencia de intermediación que gestione las reservas para el viaje como alojamiento, transporte, u otros servicios. Integrarán varios elementos que conforman paquetes turísticos comercializados desde la propia intermediaria.

## 2. Quién es y qué desea el turista que visita Andalucía

No puede hablarse de un turista típico en Andalucía, puesto que la demanda está formada por un heterogéneo conglomerado de individuos de diversa procedencia, cultura, idioma, etc. Además, poseen diferentes expectativas y maneras de concebir su visita a esta comunidad, por lo que se hace difícil etiquetarlos de manera única.

### 2.1. Perfil general del turista

Desde los noventa, el turista que acude a los destinos andaluces se corresponde con un perfil familiar, siendo mayor la presencia de españoles (particularmente andaluces) frente a los extranjeros. Las manifestaciones de los primeros, registradas en la **Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía** (ECTA), así como las encuestas FRONTUR (Movimientos Turísticos en Fronteras) y FAMILITUR (Movimientos Turísticos de los Españoles), revelan una motivación profundamente vacacional o de ocio. Los extranjeros prefieren alojarse en hoteles, mientras los españoles se decantan por apartamentos en alquiler y de su propiedad, además de casas de amigos o familiares. Andalucía posee un turista no muy diferente al del resto de comunidades autónomas.

En el caso de Málaga, puede decirse que la media se desliza hacia el turismo internacional, con más peso que en el resto de la provincia, y que fundamentalmente es turismo vacacional de sol y playa, aunque cada vez se invierten más esfuerzos en diversificarlo.

	Al	Ca	Co	Gr	Hu	Ja	Ma	Se	Andalucía
<b>Motivo principal del viaje</b>	<b>(%)</b>								
Negocios, asistencia a ferias y congresos	2,4	2,5	8,1	0,2	-	2,1	0,8	11,2	2,7
Vacaciones u ocio	92,4	88,4	73,2	95,0	96,7	89,5	93,0	75,7	89,8
Visita a familiares y amigos	3,7	5,0	13,8	2,1	1,1	5,8	4,5	9,3	5,0
Otros	1,5	4,1	4,9	2,7	2,2	2,6	2,2	3,8	2,5
<b>Total</b>	<b>100</b>								

Diversificación del turismo en Andalucía.

Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA).

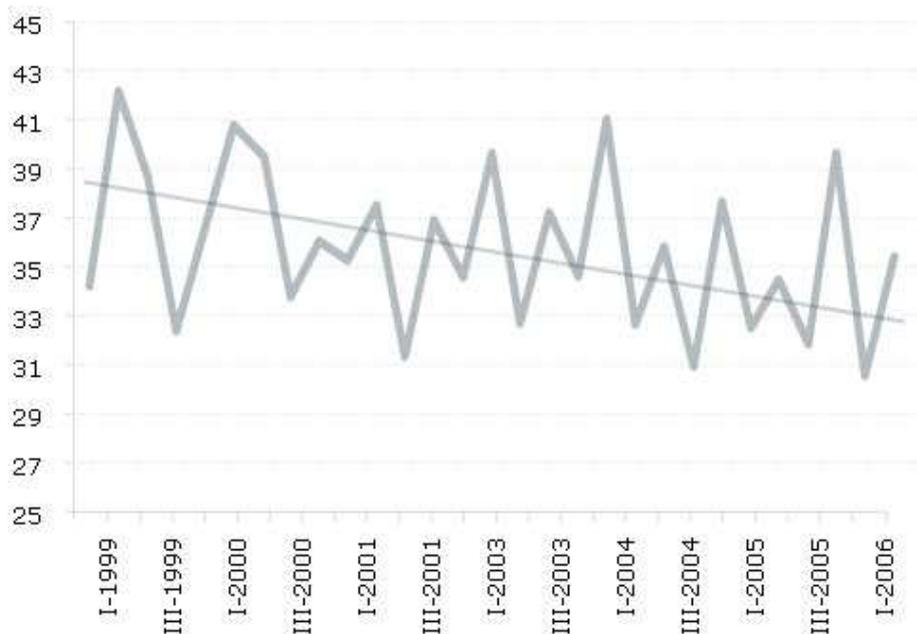
### 2.1.1. Procedencia

Si se examinan las encuestas FRONTUR y FAMILITUR, que publica periódicamente el Instituto de Estudios Turísticos, Andalucía registró durante 2008 casi 29 millones de viajes de españoles, creciendo un 3% en este segmento con respecto a 2007. Esto representó la mayor cuota de turistas nacionales, siendo el 70% andaluces que visitaron su propia comunidad, mientras que un 10% procedían de Madrid.

Respecto al turismo procedente de otros países, y a tenor de lo señalado por FRONTUR, viajaron a Andalucía en 2008 cerca de 8,1 millones de personas, convirtiéndola en el cuarto destino español más visitado por parte de los extranjeros (británicos, alemanes, franceses y portugueses, fundamentalmente).

Según la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA), el porcentaje de distribución de los turistas que visitaron la comunidad en 2008 otorga el liderazgo a Málaga, que acogió un 34,3% de los visitantes de todo el año. Le siguen Cádiz, Granada y Sevilla, que recibieron casi el 15, 14 y 11,5% respectivamente.

No obstante, históricamente la provincia viene perdiendo peso específico dentro de los destinos andaluces, ya que este 34% culmina una serie de movimientos negativos del protagonismo turístico de Málaga que arranca a finales de los años 90.



Peso turístico de Málaga en Andalucía.

Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA).

### 2.1.2. Sexo y edad

Según los datos de la última década de la ECTA, se registra un relativo equilibrio en el **género** de los visitantes en la comunidad andaluza. Hombres y mujeres se reparten las cuotas por igual, con un cierto pronunciamiento hacia el género masculino en algunos años, aunque sin ser representativo estadísticamente.

Por otra parte, el intervalo de **edad** típico del turista que visita la comunidad andaluza se encuentra entre 30 y 44 años, siendo el comprendido en la horquilla que va de los 45 a los 65 años, el segundo escalón más representado en los datos del Instituto de Estadística de Andalucía. De este modo, los visitantes más jóvenes y los mayores son minoría frente a los otros colectivos, manteniéndose a lo largo de casi todo el ejercicio salvo en el tercer trimestre, en el que se incrementa el número de los más jóvenes con la llegada del verano.

### 2.1.3. Duración de su estancia

Al afirmar que el 60% de los turistas típicos de Andalucía son españoles, y la mitad de ellos andaluces, se entiende por qué esta comunidad es, sobre todo, un destino de fin de semana y escapadas cortas. No obstante, existen momentos del año en los que la afluencia se dispara, como Semana Santa o el periodo estival, provocando la llegada de personas de otras nacionalidades.

Según datos de FAMILITUR, se observa perfectamente el fenómeno de las escapadas cortas en periodos laborales y una amplia tendencia a disponer de una quincena, o incluso un mes, en vacaciones, para viajar a Andalucía. Esta dinámica, muy acentuada entre turistas andaluces y nacionales, se atenúa al analizar los clientes internacionales, en especial los que provienen de países ajenos a la UE.

En concreto, respecto a los **turistas nacionales** que se registraron en 2008, los valores que se detectaron para la estancia promedio son de entre tres y cuatro días, mientras que en el periodo de verano la duración de los viajes se amplía hasta diez. En el caso de los extranjeros se registraron duraciones que van de los once a los trece días, con una escasa estacionalidad.

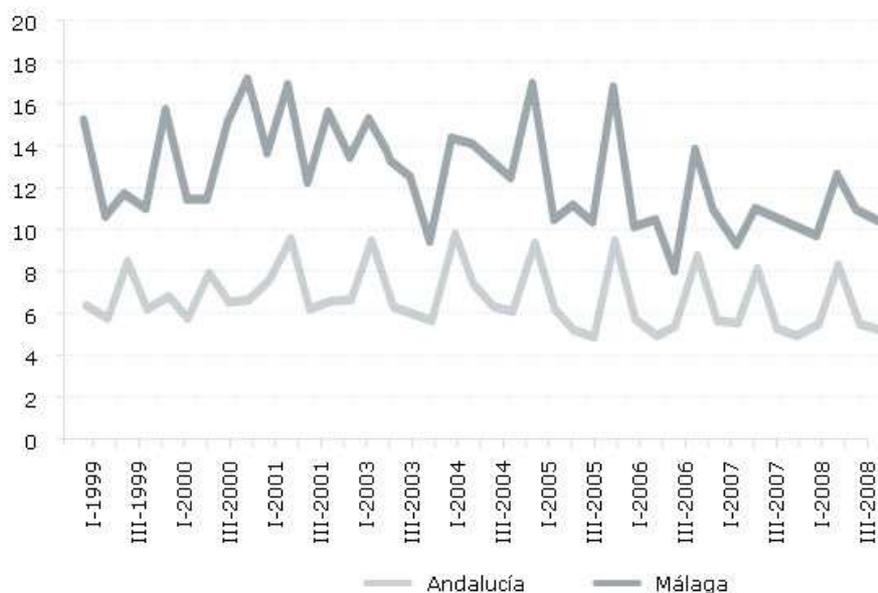
Según la ECTA, los turistas que más permanecen en destino son los que alquilan apartamentos en los trimestres primero y cuarto. Las estancias más largas en los hoteles tienen lugar en los meses de julio, agosto y septiembre, al igual que las de los apartamentos en propiedad.

Tipo de alojamiento	1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.	Anual
Hotel, apartahotel	5,8	5,3	6,6	4,8	<b>5,8</b>
Hostal, pensión	4,5	4,8	5,3	3,1	<b>4,6</b>
Apartamento, piso, chalet:					
· en alquiler	18,9	13,2	12,7	17,5	<b>15,0</b>
· en propiedad	14,7	14,1	19,6	12,8	<b>16,0</b>
· amigos, familiares	7,9	6,6	10,9	7,6	<b>8,6</b>
Camping	9,3	7,4	6,4	7,4	<b>7,4</b>
Albergue	3,7	3,4	4,9	3,3	<b>4,0</b>
Otros	3,1	5,4	7,1	8,6	<b>6,1</b>
<b>Total</b>	<b>7,4</b>	<b>7,3</b>	<b>11,2</b>	<b>7,1</b>	<b>8,7</b>

Estancia media por tipo de alojamiento en Andalucía.

Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA).

Históricamente puede decirse que, desde que se tiene constancia estadística informatizada, la estancia media de los turistas en Málaga es siempre superior a la media andaluza, aunque esta diferencia se va recortando año tras año, ya que los promedios autonómicos se mantienen en estancias de unos siete días, mientras que la estancia habitual de los turistas de Málaga ha bajado en los últimos nueve años de quince días a unos diez.



Comparativa de estancia media en Andalucía y en Málaga.  
Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía.

#### 2.1.4. Alojamiento escogido en Andalucía

Según el **Instituto de Estudios Turísticos**, los españoles que realizaron, aproximadamente, el 80% de los viajes hacia destinos andaluces registrados en 2008, utilizaron un alojamiento no hotelero. Apenas cinco de los casi treinta millones se alojaron en un hotel, en clara consonancia con el patrón de las demás comunidades. FRONTUR señala que un 64% de los casos registrados usó un establecimiento hotelero para acomodarse durante el viaje, cayendo el alquiler alrededor de un 35%. En el caso del turismo internacional no hay apreciaciones en el ámbito andaluz, debido a la escasez de datos existentes.

Si se tienen en cuenta los datos de la ECTA, el hotelero mantuvo en 2008 cifras casi coincidentes.

Tipo de alojamiento	1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.	Anual
Hotel, apartahotel	58,2	63,2	50,8	60,2	57,2
Hostal, pensión	7,7	7,4	6,5	7,6	7,2
Apartamento, piso, chalet:					
· en alquiler	8,0	5,9	11,9	6,3	8,6
· en propiedad	7,8	6,8	9,1	8,8	8,2
· amigos, familiares	13,8	11,1	13,2	13,2	12,8
Camping	2,4	3,2	6,1	1,8	3,8
Albergue	0,4	1,0	0,9	0,5	0,8
Otros	1,6	1,4	1,4	1,6	1,5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tipo de alojamiento escogido en Andalucía.  
Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA).

También pueden darse algunos datos que contextualicen la provincia malagueña: según el Patronato de Turismo, de los turistas nacionales hospedados en Málaga, 689.000 se alojaron en apartamentos turísticos, aumentando esta magnitud casi un 1% con respecto a 2007. Por otra parte un 58,1% prefirieron los alojamientos hoteleros, y el 26,68% la vivienda propia o alquilada.

Otro de los modelos que cuenta con mayor aceptación es el camping, aunque su solicitud no es tan estacional como en el caso hotelero.

## 2.1.5. Gasto del turista

El gasto del turista es una de las variables de mayor interés en el análisis del sector turístico, ya que un destino, como cualquier otro producto en un mercado definido, puede ser rentable por dos vías:

- Por margen: se venden pocas unidades con un beneficio unitario grande.
- Por rotación: se venden muchas unidades con un pequeño margen de beneficio unitario.

El desembolso que el viajero efectúe en el lugar elegido permitirá saber si es aconsejable buscar otro tipo de turismo o si el destino tiene la clientela apropiada. Hay que tener en cuenta que cada turista genera un impacto difícilmente medible en términos agregados, por lo que se deberá procurar que la rentabilidad económica que aporte su visita compense tal influencia.

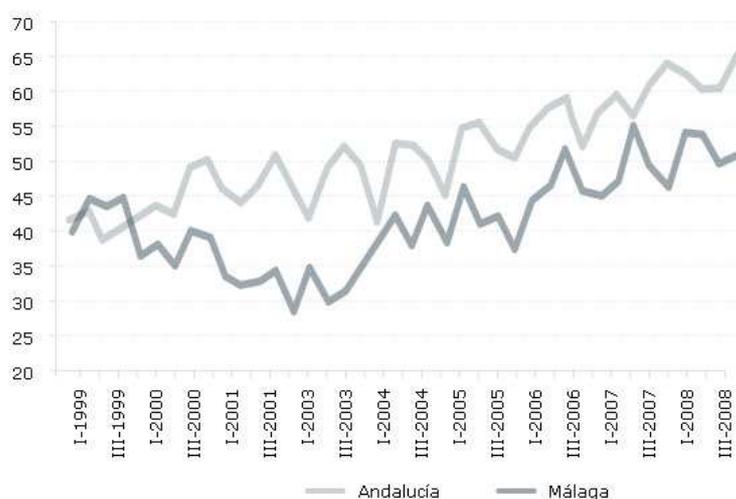
En este sentido cabría preguntarse si la procedencia es un buen augurio del gasto previsto de un turista. La respuesta es que no; no existen diferencias significativas en el consumo del visitante según su origen, si bien se registraron sutiles diferencias durante 2008. Por ejemplo, mientras que los andaluces manifestaban haber realizado un gasto promedio diario de unos 55 euros por persona y día en los primeros dos trimestres, rebajado durante el resto del año a 51 euros, los extranjeros casi rozaron los 65 euros diarios por persona y día, con mucha menos estacionalidad. En el caso de Málaga, el gasto medio diario del turista se situó en 51,59 euros en 2008, siendo después de Huelva, el más bajo de Andalucía.

Provincias	Gasto medio diario
Jaén	83,47 euros
Granada	67,49 euros
Córdoba	65,52 euros
Sevilla	64,90 euros
Cádiz	59,14 euros
Almería	56,02 euros
<b>Málaga</b>	<b>51,59 euros</b>
Huelva	49,84 euros
<b>Andalucía</b>	<b>58,66 euros</b>

Gasto medio diario del turista en Andalucía.

Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA).

A pesar de la entidad del gasto turístico de los visitantes de Málaga, cabe decir que su magnitud está creciendo de la misma manera que lo hace en el total de Andalucía, tras unos años de seguir un ritmo divergente, aunque se sitúa por debajo de la media andaluza.



Crecimiento del gasto turístico en Andalucía y en Málaga.

Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía.

### 2.1.6. Percepción de la experiencia del turista en Andalucía

La ECTA proporciona anualmente las notas (en una escala de 1 a 10) que otorgan los turistas encuestados sobre su estancia en Andalucía. El resultado extraído de agregar y promediar todas esas calificaciones recibe el nombre de **Índice de Percepción Sintética** (IPS) y ofrece una idea clara de la opinión de los viajeros sobre el grado de cumplimiento de las demandas y expectativas puestas en Andalucía. El IPS ha ido descendiendo desde un promedio de 7,9 sobre 10 (en 2005) hasta un nivel de 6,9 en el primer trimestre de 2008, sin dar signos de mejoría clara en los tres trimestres siguientes.

Aunque pocos de sus componentes experimentan una subida si se comparan las calificaciones de los años 2006, 2007 y 2008, no significa un empeoramiento en la prestación de los servicios turísticos andaluces; también puede asociarse a un crecimiento de las expectativas del cliente, bien porque sea ya experto o por comparar con destinos de nivel superior.

Estas opiniones, independientes al origen del viajero, nacional o foráneo, han puesto el acento en aspectos que pueden mejorarse, de cara a mantener un sector turístico sano, de calidad y competitivo en Andalucía.

En el caso de Málaga, podría decirse que la valoración de los turistas no se encuentra muy alejada de la del promedio de Andalucía. Los factores mejor puntuados son el alojamiento y la restauración, la atención y el trato y algunos entornos, mientras que se valoran peor que en el promedio andaluz cuestiones como los transportes, el nivel de precios en relación con los servicios prestados, el tráfico o la señalización turística.

Servicio	Málaga	Andalucía
Alojamiento	8,1	7,9
Restauración	7,6	7,4
Ocio-diversión	6,8	7
Autobuses	6,9	7,1
Trenes	6,2	6,5
Taxis	5,8	6,1
Alquiler coches	5,9	6,6
Playas	7,4	7,2
Paisajes y parques naturales	7,9	8
Entornos urbanos	7,7	7,4
Seguridad ciudadana	7,0	7,1
Asistencia sanitaria	6,6	6,7
Atención y trato	8,2	7,8
Relación precio/servicio	7,1	7,4
Red de comunicaciones	7,0	7,1
Nivel de tráfico	6,0	6,4
Señalización turística	6,5	6,8
Información turística	6,9	7
Patrimonio cultural	7	7,3
Infraestructuras prácticas golf	5,9	6,4
Puertos y actividades náuticas	7,1	7,3
<b>Índice de Percepción Sintética</b>	<b>6,8</b>	<b>7</b>

Valoración del servicio turístico.

Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA).

## 3. Quién es quién en el sector turístico andaluz

El sector turístico abarca un gran número de organizaciones, empresas o instituciones, que construyen una larga cadena de servicios en torno a esta actividad. Formadas al amparo del derecho público, de naturaleza privada o formando entidades híbridas (de naturaleza mixta público-privada), la estructura del sector turístico andaluz es compleja.

### 3.1. Entidades privadas

Las organizaciones de carácter privado que operan en el sector turístico andaluz son variadas y heterogéneas. Son entidades con ánimo de lucro que ofrecen servicios a los viajeros que visitan los destinos andaluces. Vertebran la cadena de valor del sector y a continuación se analizarán las más destacadas.

#### 3.1.1. Intermediación: agencias de viajes

Las agencias de viajes son intermediarias y constituyen el canal comercial de proveedores como hoteles o aerolíneas. Hacen llegar el producto al cliente final bajo un precio global. Entre sus funciones destacan: asesorar, producir o ensamblar el viaje, y mediar o comercializar el producto de otras agencias.

Constituyen un mercado muy atomizado presidido por cadenas de franquicias que pueden llegar a tener numerosas oficinas, aunque el tamaño de cada punto de venta minorista no suele exceder de diez o doce trabajadores.

Las agencias de viajes se distinguen dependiendo de:

a) El mercado al que se dirigen:

- **Agencias tradicionales:** ofrecen sus servicios a una mayoría de clientes sin especializarse.
- **Agencias especializadas:** enfocan su cartera de servicios en algún tipo de viaje para colectivos determinados: tercera edad, estudiantes, aventureros, destinos específicos, etc. Entre ellas están las agencias de viajes *in-plant*, es decir, aquellas que se ubican en las instalaciones de alguna empresa, centro comercial o de negocios, con los que mantienen lazos comerciales, y cuyo público obtiene ventajas preferenciales.
- **Agencias virtuales:** accesibles a través de Internet. Su funcionamiento tiende a ser muy intuitivo y comercial. Requieren de un aparato logístico que respalde la web, ya que el cliente que reserva precisa, a menudo, del envío de documentación física a su domicilio por correo postal. En estos momentos se expanden desde Europa y Norteamérica hacia lugares como Latinoamérica.

b) La posición en la experiencia turística:

- **Agencias de viajes emisoras** u *outgoing*. Informan y asesoran al viajero, hacen las reservas, emiten los billetes, tramitan el resto de documentación y hacen el seguimiento posventa a su regreso.
- **Agencias de viajes receptoras** o *incoming*. Reciben al turista y, en coordinación con las anteriores, le prestan todos los servicios contratados en destino.
- **Agencias emisoras-receptoras.** Es habitual encontrar agentes de viajes que simultanean los dos papeles. En cada destino que actúan como receptoras hay residentes que demandan viajes a otros lugares y adoptan el papel de emisoras.

#### 3.1.2. Empresas de transporte hasta el destino

Las empresas de transporte son el siguiente eslabón en la cadena de valor del sector turístico. Una vez hecha la reserva, el cliente abandonará su lugar de residencia y se trasladará al destino elegido.

Sin duda, el elemento estrella es el **transporte aéreo**, que, al abarataarse, ha puesto al alcance de las clases populares lugares antes vetados por su coste de desplazamiento. De este modo, a un destino turístico le interesa ser vértice de las operaciones de todas las líneas aéreas posibles, en especial si el precio es asequible. En este sentido cabe precisar que, desde los análisis turísticos, se plantean las unidades que miden la distancia entre un origen y los posibles destinos a su alcance. Estas se dividen en:

- **Isócronas:** conjunto de destinos a las mismas horas de trayecto del origen.
- **Isocostes:** conjunto de puntos que tienen el mismo coste de desplazamiento.

La idea predominante en la actualidad es buscar la competitividad entre los destinos de la misma isócrona o isocoste con respecto al origen. Es decir, se trata de buscar los atractivos suficientes para que el turista se decante por los destinos andaluces frente a otros de similares características, en cuanto a distancia medida en tiempo o coste de desplazamiento.

Es fácil imaginar que el incremento de la competencia en el sector ha venido de la mano de las compañías aéreas de bajo coste (*low-cost*), que explotan un segmento de mercado donde, al parecer, hay demanda: clientes que prefieren renunciar a los servicios que se les presta en vuelo a cambio de tarifas más baratas para viajar.

Un medio de transporte que, tras décadas de decadencia, ha resurgido con una fuerza inusitada es el **barco de crucero**. Aunque es más un destino en sí mismo, el método ha cambiado: si antes trabajaban con puertos de cabecera, en los que embarcaba el pasaje y comenzaba el circuito; ahora depende de la demanda, es decir, que un pasajero puede embarcar en algunos de los puertos del circuito y desembarcar en otros. Ello provoca mayor flexibilidad y más necesidades de planificación y control de costes de las navieras.

Otro de los transportes que ha experimentado un gran auge es el **ferrocarril**, sobre todo con la llegada de las líneas de alta velocidad, como las de Sevilla o Málaga. Los servicios de valor añadido del tren han sido muy cuidados y, en estos momentos, operan con absoluta competitividad y con un carácter semiprivado en una red que sigue siendo pública.

Además, pueden encontrarse en Andalucía casos en los que el papel de este medio de transporte va más allá de ser un simple servicio, llegando a convertirse en absolutos destinos turísticos. Un claro ejemplo es el tren Al-Andalus, que reproduce el ambiente de la *Belle-Epoque*, y hace un recorrido periódico por algunos de los paisajes y recursos más interesantes de la comunidad andaluza.

Destacar también el **autobús**, que ayuda a que el turismo se desplace. No es muy usado para largas distancias, a no ser que se requiera de un transporte más barato que el tren o el avión, si bien es mucho más permeable en el territorio que los otros dos, ya que aprovecha la red de carreteras y es el más adecuado para acceder a núcleos de población dispersos o poco accesibles.

### 3.1.3. Transporte local

Una vez en destino, el turista necesitará de algún medio para desplazarse. Lo más común es el transporte público, aunque existe un colectivo de empresas que proporcionan al viajero soluciones de movilidad mientras disfruta de su estancia.

Entre los medios privados, lo más habitual es recurrir al **taxi**. En el caso de la mayoría de municipios españoles, este sector se encuentra regulado por licencias y tarifas fijas, además de otros instrumentos como la fijación de turnos en los aeropuertos y demás condiciones, aunque en otros destinos no siempre es así. Existe un determinado sector de analistas turísticos que conceden gran importancia al sector del taxi, demandando una mayor formación para los mismos, como conocimiento de idiomas.

Otra forma es el **coche de alquiler** (*rent a car*), un servicio provisto por empresas especializadas, que se han expandido en régimen de franquicia a escala internacional. En estas compañías también se adquieren servicios de conductor, portaequipajes, portaesquíes o asientos apropiados para acomodar a los niños que viajen con el cliente.

### 3.1.4. Empresas de alojamiento

Uno de los subsectores críticos de la actividad turística es el alojamiento. Se trata de un colectivo heterogéneo de empresas de diverso tamaño que proporciona al turista servicios de hospedaje y alimentación, u otros complementarios. Se dividen en:

- a) **Las compañías hoteleras.** Responden a un modelo de negocio típicamente orientado al uso de unidades de alojamiento, compuestas normalmente por un baño y una habitación, sin facilidades para cocinar. El servicio incluye: recepción, limpieza de las habitaciones y restauración, además de animación, seguridad, conserjería, consigna, caja, reservas, mano-corriente (registro de los consumos del cliente en el hotel), etc.

b) **Las empresas de alojamiento no hotelero** (u oferta extrahotelera). Ofrecen hospedaje según modelos distintos al convencional. Destacan:

- Apartamentos turísticos. Son parques inmobiliarios de unidades de alojamiento con cocina incluida y todas las facilidades de una casa. No es habitual que los bloques tengan recepción u otro tipo de servicios más propios de la hotelería, aunque se pueden encontrar modelos mixtos como apartoteles y condoteles.
- Albergues. Están destinados a un público que demanda un estándar de servicio poco desarrollado a precios asequibles.
- Balnearios. Explotan las propiedades de un manantial y basan su oferta de alojamiento en torno a un programa de salud o belleza.
- Establecimientos rurales.
- Campamentos de turismo o camping.
- Monasterios. Muy solicitados en el turismo religioso durante las peregrinaciones.
- Ciudades de vacaciones. Complejos de alojamientos adscritos a una organización o institución, destinados al disfrute de los colectivos a los que se ceda.

### **3.1.5. Empresas de restauración**

Dentro del sector turístico, las empresas de restauración son una parte fundamental, llegando a constituirse en atractivo y a menudo motivación principal, como es el caso del **turismo gastronómico**. Las rutas donde se ofrecen productos de la tierra y se explican los platos típicos cuentan con un amplio valor comercial, pues el turista moderno presenta un gran interés por las manifestaciones culturales, y la gastronomía es una pieza clave.

Dichas compañías generan un mercado profundamente atomizado en España, donde aparte de algunas grandes cadenas de restauración, el grueso del sector se encuentra en manos de pymes. Ello provoca que la restauración en general sea un sector de gran rotación empresarial, donde la innovación y la formación, junto a la calidad del servicio, se vuelven claves para el éxito del negocio.

### **3.1.6. Oferta turística complementaria**

Si bien reciben el nombre de complementaria, estas compañías, a menudo, son el principal atractivo para el viajero. Sin ellas, el turismo de cualquier destino caería drásticamente, pues permiten dar forma a la motivación del cliente para acudir y desplazarse desde su residencia. Consisten en un colectivo de empresas que ofrecen a los turistas actividades y argumentos para que el viaje tenga un sentido por sí mismo, siendo uno de los objetivos principales de este, en especial teniendo en cuenta que las tendencias apuntan a una mayor participación de los visitantes. En otras palabras, la oferta turística complementaria ha cobrado mayor fuerza en los últimos tiempos con la llegada del turista activo, que demanda vivencias, experiencias y enriquecimiento.

## **3.2. Instituciones**

Al margen de las empresas que operan en el mercado turístico andaluz, es preciso enunciar aquellas organizaciones que, si bien no están creadas sobre la base del capital privado, también trabajan como apoyo y orientación de las primeras, gestionando flujos, tomando decisiones y asignando inversiones en acciones promocionales o infraestructuras, de manera que las empresas puedan encontrar un respaldo público a su actividad y una amplificación de sus actividades comerciales.

### **3.2.1. Organizaciones de derecho público**

Una vez que el turismo se ha revelado como un motor de desarrollo, es necesario que los poderes públicos tomen partido de manera activa en la gestión de los flujos turísticos y en la coordinación de las iniciativas privadas. Deben orquestarse políticas que maximicen el impacto económico del turismo y amortigüen, todo lo posible, sus efectos negativos: banalización de tradiciones, pérdida de oficios o cambio de valores, degradación medioambiental, etc.

En la actualidad, la principal organización de carácter público que consolida las políticas en torno al turismo a nivel central es la **Secretaría de Estado de Turismo**, apoyada en la Subsecretaría de Industria, Turismo y Comercio, dependiente del **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio**. A ella obedece el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), los Paradores de Turismo, la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) y el Instituto de Estudios Turísticos (IET).

A las comunidades autónomas se les ha transferido buena parte de las competencias sobre materias que afectan al turismo. En el caso de **Andalucía**, dentro de la Junta existe la **Consejería de Turismo, Comercio y Deporte**, que cuenta con una división propia en esta materia, aunque se encuentra auxiliada por otras dependencias autonómicas, como por ejemplo el Instituto de Estadística de Andalucía.

De esta consejería dependen, por ejemplo, la empresa pública Turismo Andaluz o el Registro de Empresas y Actividades Turísticas de Andalucía. Promueve, además, una amplia actividad planificadora, que subvenciona los más diversos ámbitos, cofinanciando programas como el Plan Qualifica o dotando las subvenciones anuales de turismo. Realiza también la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía, y publica la Encuesta de Movimiento Aeroportuario y la Encuesta de Coyuntura Hotelera, además de publicar estudios sectoriales y monográficos.

Son los órganos municipales y de las diputaciones los que tienen más proximidad con la problemática turística, y los que más conectados están con quienes tienen posibilidad de remediarlos, por provenir muchas de las soluciones de la esfera municipal: limpieza, agua, iluminación de la vía pública, información turística, promoción de la provincia, urbanismo, movilidad, etc.

### **3.2.2. Entidades mixtas de cooperación público-privada**

Desde hace dos décadas se trabaja según un sistema que busca la coordinación entre los poderes públicos y privados, promoviendo foros de discusión y diálogo para que las acciones que se emprenden por unos y otros converjan dentro de un esquema coherente y armónico. Los empresarios quieren un respaldo público para sus acciones, mientras los responsables públicos trabajan evitando que las suyas obstaculicen las iniciativas privadas.

Se llega, de esta forma, a la realidad visible en algunos de los destinos turísticos más consolidados hoy en día en España, o, incluso, en otros emergentes, que promueven mesas de turismo, patronatos, agencias, u otro tipo de fórmulas de participación mixta para tomar decisiones. Estos organismos tienen un poder limitado y siempre dentro de un área de acción muy específica, a lo sumo una comunidad autónoma, aunque en algunos municipios han logrado atraer una masa crítica de empresarios y responsables políticos lo suficientemente grande como para permitir decisiones firmes sobre propuestas concretas.

## **4. Tendencias turísticas en Andalucía**

El fenómeno turístico en Andalucía es una actividad ciertamente estable, con una tendencia y una estacionalidad predecibles dentro de ciertos límites. La cantidad de turistas que acuden cada año, las motivaciones o la duración de la estancia promedio son magnitudes estudiadas desde los años 90.

### **4.1. Turistas extranjeros**

Según las cifras de FRONTUR por parte del Instituto de Estudios Turísticos, Andalucía ha experimentado un notable crecimiento de visitantes en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional. Así, se han registrado, desde 2001, ciertos movimientos oscilantes que no permiten establecer una tendencia de aumento clara, aunque el turismo de origen internacional ha crecido más lentamente que el nacional para el caso andaluz.

Si los datos de FRONTUR se ponen en conexión con la realidad del turismo nacional, se podrá observar cuál es la tendencia andaluza dentro del contexto español. Un crecimiento suave no tiene por qué ser una buena noticia si el conjunto total crece más rápido. Según esto, cabe decir que la participación de Andalucía en el total del sector turístico español está disminuyendo.

Las causas de este fenómeno deben buscarse en múltiples factores, internos y externos: el posicionamiento del destino Andalucía, las políticas turísticas, la aparición de comunidades

competidoras en territorio nacional, el cambio en los perfiles de visitantes, el agotamiento de algunos destinos tradicionales andaluces, etc.

## 4.2. Turistas nacionales

De una manera algo más elaborada, la encuesta FAMILITUR, realizada por el Instituto de Estudios Turísticos (IET), presenta datos que ilustran las tendencias de Andalucía como espacio turístico. En este caso, las unidades de medida son viajes y pernотaciones, y no turistas como en la encuesta a visitantes extranjeros.

En cuanto a la duración de la estancia, la misma encuesta proporciona la tendencia desde los últimos cinco años. No se detecta una especial tendencia al alza ni a la baja, situándose la estancia media del turista español entre 9 y 10 días. Tampoco hay una divergencia apreciable en el gasto efectuado, reflejado en la encuesta EGATUR (Encuesta de Gasto Turístico), aunque sí se observa una brecha entre el promedio de gasto nacional y el autonómico.

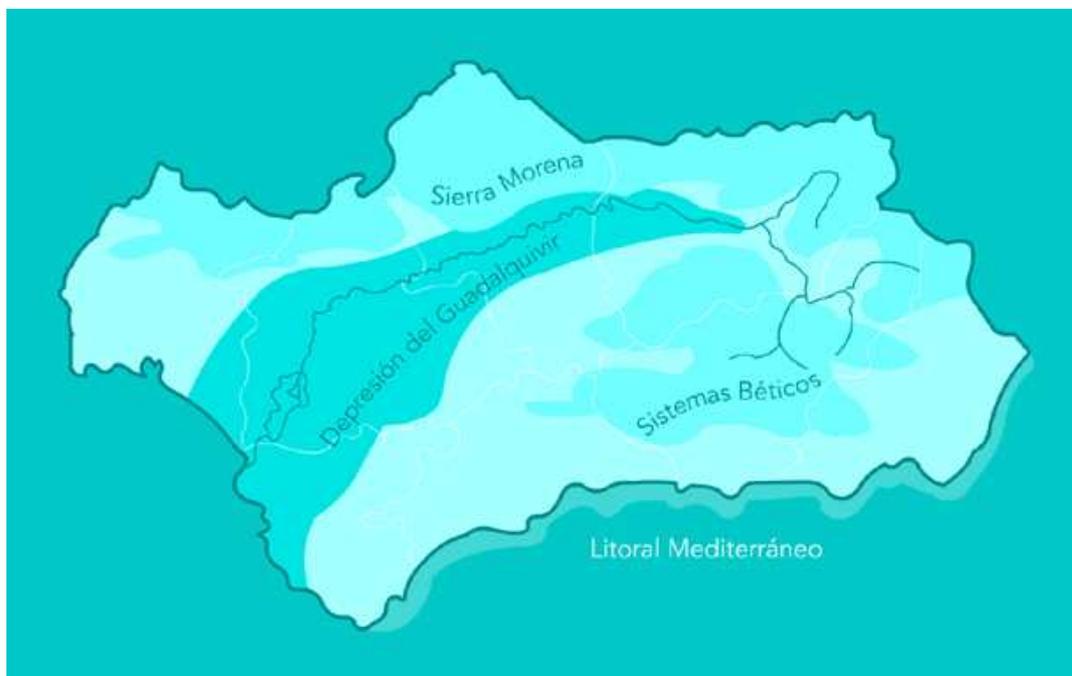
Por otra parte, la motivación de los turistas nacionales también es objeto de análisis en el sector, ya que, de haber un sector claramente emergente, como por ejemplo el turismo de negocios, sería una oportunidad que comercialmente podría rentabilizarse.

## 5. Geografía del turismo de Andalucía

La comunidad andaluza se sitúa geográficamente al mediodía (sur) europeo, por lo que disfruta de un enclave privilegiado, reuniendo en su territorio innumerables recursos, no solo para ofrecer productos turísticos según los modelos tradicionales (cultural, sol y playa, etc.), sino para los nuevos modelos que se desarrollan en la actualidad (deportivo, activo, gastronómico, industrial, de congresos y convenciones, etc.).

### 5.1. Disposición geográfica

Orográficamente, la morfología de Andalucía está establecida en cuatro grandes unidades territoriales, con características propias diferentes entre sí. Desde los territorios del norte de la comunidad a las extensiones litorales, el conjunto de estructuras, formaciones y climas es diverso y, por ende, valioso en términos turísticos.



Áreas orográficas principales.

## 5.2. Distribución territorial de la actividad turística

En la comunidad andaluza existen recursos turísticos para todos los gustos, aunque es evidente que el de sol y playa es el que más se ha desarrollado. No obstante, desde hace tiempo se están intentando aprovechar otros para diversificar la actividad y atraer a otro tipo de visitantes:

### A) Sol y playa

Los más de 400 km. de litoral andaluz sirven como plataforma para haber desarrollado una gran planta hotelera y de oferta integral que, año tras año, da servicio a los clientes que demandan una experiencia turística en contacto con la playa, el mar, o las actividades derivadas de este entorno.

### B) Cultural

Existe un importante tesoro monumental, vertebrado casi en su integridad en los restos que se conservan de los casi ocho siglos de dominio islámico, su posterior conquista y anexión a los territorios de la Corona de Castilla. No pueden olvidarse tampoco los yacimientos preislámicos, a menudo romanos, bizantinos o incluso fenicios e iberos, a veces eclipsados turísticamente por los pesos pesados del arte y la arquitectura andalusí. Las grandes capitales del Islam, a este lado del Mediterráneo, entre los siglos VIII y XV, dibujan un singular triángulo: Sevilla, Granada y Córdoba y con ellas la Mezquita, los Reales Alcázares, Medina-Azahara, la Giralda y el conjunto de la Alhambra. Complementando a todo esto, existen obras del Renacimiento y el Barroco en Málaga, Sevilla, Antequera, Guadix, Úbeda, Baeza, Jaén o Jerez, entre otros lugares, además de otras expresiones culturales, transmitidas en el folclore y, por tanto, vivas: el flamenco, la Semana Santa, las tradiciones serranas o marineras, los oficios típicos y la gastronomía.

### C) Salud

Hay dos dimensiones: los recientes **centros de spa**, que proporcionan una oferta más vinculada a la belleza y al bienestar, concentrados en cualquiera de los conglomerados hoteleros extendidos por toda Andalucía; y los **balnearios tradicionales**, con tratamientos que aprovechan ciertas propiedades del agua cuyo manantial explotan. Destacan: Granada con los de Lanjarón, Alhama o Graena; y Málaga, con los de Carratraca y Tolox.

### D) Turismo deportivo

Existen en Andalucía diversas estructuras que se dedican al uso turístico deportivo:

- a) Las pistas de esquí de Sierra Nevada.
- b) La red de puertos deportivos en el litoral o incluso en aguas interiores, caso de Tarifa por sus condiciones especiales de viento.
- c) El golf, con singulares atractivos en la provincia de Málaga o Cádiz.
- d) El turismo activo y de aventura en el interior, por ejemplo en Jaén.
- e) El vuelo libre, como en el Valle del Abdalajís (Málaga), etc.

### E) Turismo de congresos y convenciones

La red de carreteras y la proximidad de aeropuertos internacionales han propiciado la existencia de numerosos palacios de congresos. Prácticamente en todas las ciudades andaluzas, grandes y medianas, hay instalaciones de este tipo, que pretenden servir de foco de atracción de eventos masivos que ayuden a desarrollar el sector.

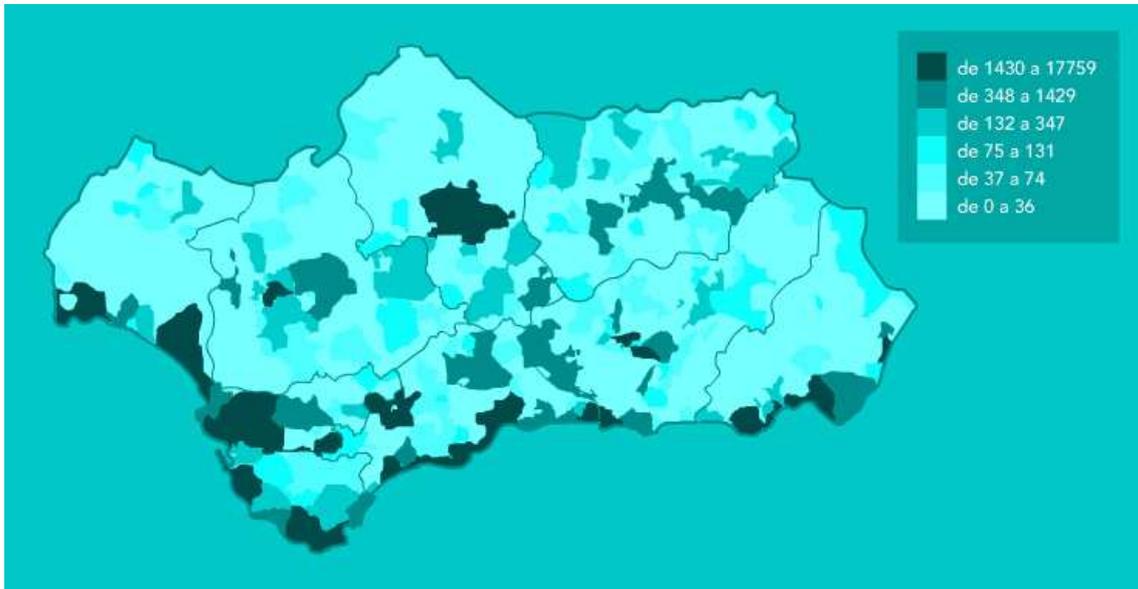
### F) Turismo rural

Se concentra en altitudes intermedias de las cordilleras y en núcleos poco poblados de las depresiones. En Andalucía se ha desarrollado de manera anárquica, con una legislación insuficiente que se completó tardíamente, y que no ha logrado poner fin a la gran oferta no reglada que abunda en este mercado. Destacan Jaén, Córdoba o Almería por su afluencia a los parques naturales, tanto del interior (Cazorla) como del litoral (Cabo de Gata).

## **UD02. Empresas turísticas de Málaga**

# 1. Alojamiento hotelero

En Andalucía la **planta hotelera** está concentrada en varios núcleos, que obviamente coinciden con los municipios de mayor intensidad turística.



Distribución de plazas hoteleras en Andalucía (2006).  
Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía.

Según el **Instituto de Estadística de Andalucía**, las plazas hoteleras del año 2006 cobran mayor importancia en el marco atlántico y en el mediterráneo. Muchos municipios de interior quedan desprovistos de una planta hotelera intensiva, salvo las capitales de provincia, por lo tanto, es en el litoral donde hay que poner el acento en el análisis de la hotelería provincial.

En el caso de **Málaga**, sus hoteles cuentan con una estructura idónea para dar el servicio para el que han sido destinados. Aunque la mayoría de los analizados son de playa, por el enorme peso de la **Costa del Sol** en las estadísticas, la realidad es que los hoteles rurales y hasta los de carretera de la provincia, han sabido alcanzar niveles de calidad excepcionales, reconocidos por sus numerosas certificaciones. No obstante, están sometidos a una intensa actividad jurídica, que se remonta mucho antes de las primeras normas autonómicas de la materia, promulgadas en 1996. Esto ha propiciado que los hoteles andaluces deban observar una serie de normas y requisitos para generar su servicio.

El establecimiento, ya sea de playa, ciudad, rural o carretera, debe cumplir una serie de requisitos para ser llamado hotel y beneficiarse de la explotación de esta figura. Entre los más importantes destacan:

- a) Ocupar **parte independiente de un edificio** o conjunto, con entrada propia.
- b) **Informar al usuario** de las cuestiones obligatorias: placas identificativas, servicios prestados por otras empresas en las instalaciones, facturas, plan de evacuación, precios, tarifas, carta de servicios, etc.
- c) La existencia de una **superficie mínima de parcela**: 110 m<sup>2</sup> por unidad de alojamiento en playa, 150 en carretera o 300 si es rural.
- d) La designación de **un director**, para hoteles cuyo titular sea una persona jurídica o, en todo caso, cuando haya más de cuarenta habitaciones.
- e) Que se haya diseñado y aplicado **un plan de emergencias**.
- f) **Que se adapte para minusválidos** en torno al 1,3% de la planta instalada de habitaciones. En caso de tener más de 300, deberán tener tres y una más por cada 100 o fracción.
- g) Que la **luminosidad** mínima sea de 80 lux/m<sup>2</sup> en las habitaciones.

- h) La **recogida selectiva de residuos**, si el municipio es capaz de recogerla y tratarla.
- i) Que el **consumo humano de agua** esté asegurado por depósitos, durante dos días.
- j) Todos aquellos requisitos de medidas y capacidades recogidos en los anexos del **Decreto 47/2004, de 10 de febrero, y el Decreto 492/2008, de 11 de noviembre**.

Seguidamente, se hará un análisis de la planta hotelera malagueña. Es interesante examinar las principales variables que la describen:

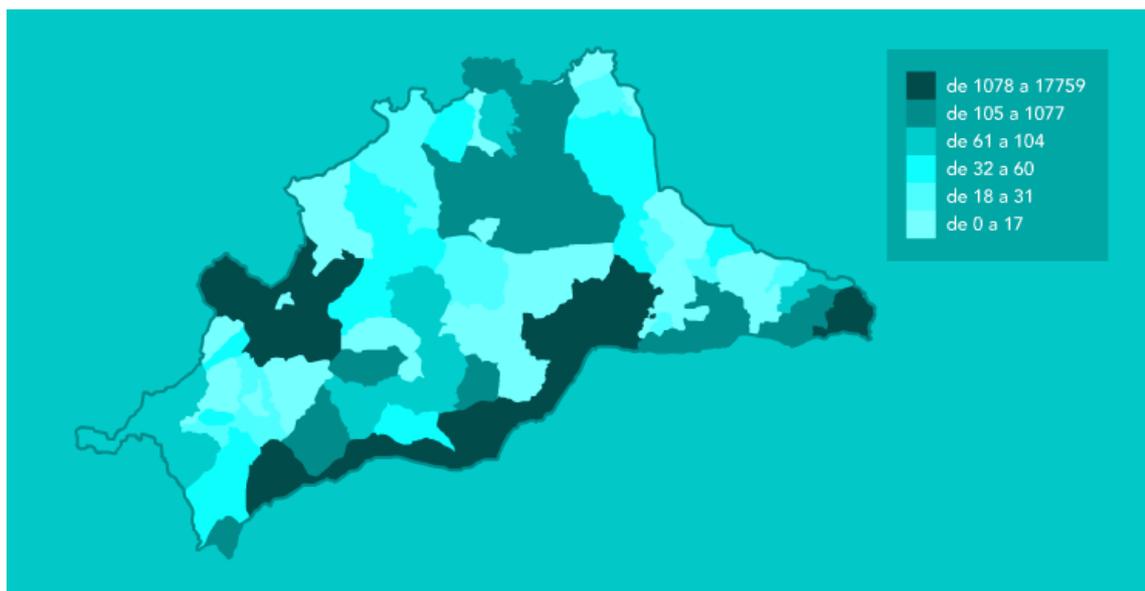
- Dimensión.
- Ocupación que se registra.
- Estacionalidad.
- Número de trabajadores que, de manera directa, se emplean en el conjunto hotelero de la provincia.

Para ello el análisis recurrirá a datos históricos, que en algunos momentos se remontan a 1999, para formar una idea clara de las tendencias que afectan a este entramado empresarial.

### 1.1. La planta hotelera

Los hoteles de la provincia de Málaga afrontan, en la actualidad, una serie de retos propios del entorno en el que se mueven, y que deben encontrar respuesta, tanto por parte de las administraciones como por parte del propio sector y sus empresarios o trabajadores. No es exagerado decir que existen dos sectores hoteleros profundamente diferenciados en la provincia malagueña:

- a) El propio **colectivo hotelero en general**, entendiendo el conjunto de hoteles que ejercen su actividad dentro de los límites provinciales.
- b) **El conjunto de hoteles que operan en la Costa del Sol**. Este último representa una realidad distinta a la del colectivo hotelero mencionado anteriormente, ya que apenas es similar en su denominación jurídica y en algunos otros aspectos. La complejidad de las relaciones entre empresas de los establecimientos de la Costa del Sol, la dificultad de transformar sus relaciones, antaño muy competitivas, en alianzas de carácter sinérgico; o la propia problemática derivada de los cambios de las demandas de los clientes, están afectando de manera singular al conjunto hotelero costasoleño, que se enfrenta a una realidad más hostil e incierta que sus homólogos del interior.



Distribución de plazas hoteleras en la provincia de Málaga (2006).  
Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía.

En esta distinción se aprecian las plazas hoteleras existentes en la provincia de Málaga en 2006. Si bien se observan algunos municipios donde estas se concentran intensamente, sobre todo en el litoral, hay algunas localidades del interior que ofrecen una cantidad de plazas considerables, como los casos de Ronda y Antequera. Por todo ello, se estructurarán los puntos siguientes distinguiendo la realidad provincial general y, específicamente, la de la Costa del Sol.

### 1.1.1. La planta hotelera en la provincia de Málaga

Como es bien sabido, la provincia de Málaga cuenta con un gran conjunto hotelero, ya que es receptora de varios millones de turistas al año. Por ejemplo, a lo largo de 2008 se registraron casi **2,4 millones de viajeros nacionales y 2,5 millones de extranjeros**, según las cifras de la **Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos del Instituto Nacional de Estadística**. Todo este ingente volumen de personas necesita de una estructura estable para poder pernoctar en los destinos de la provincia, estando disponibles cifras oficiales al respecto.

Las causas de la dinámica hotelera de la provincia hay que buscarlas en la **desestacionalización** de la demanda, que levanta la ocupación en la temporada baja y aporta ingresos extra, así como en una mejora de las condiciones operativas de los establecimientos, que aplicando modernas técnicas de gestión y con la ayuda de la tecnología, han podido pasar costes de fijos a variables, reduciendo así su necesidad de cerrar en temporada baja. Cabe añadir que se ha comprobado que los costes asociados a la reapertura de un hotel o de una planta entera tras varios meses de inactividad son altos, tan altos como para no compensar, cada vez en más casos, el cierre de temporada.

En lo que respecta a su distribución por categorías, puede decirse que, a tenor de lo recogido por el **Patronato de Turismo de la Costa del Sol**, se ha producido un leve **aumento del 2,19% de las plazas hoteleras** con respecto al año anterior. Esto se ha debido al incremento de los hoteles de cuatro estrellas, que han sufrido la mayor subida de todas las categorías hoteleras puras. Hostales y apartoteles también han experimentado un gran aumento.

	Mayo 2009	Mayo 2008	Variación
<b>Hoteles</b>	432	418	3,35%
★★★★★ Gran Lujo	9	8	12,50%
★★★★★	13	13	0,00%
★★★★	122	114	7,02%
★★★	135	134	0,75%
★★	102	99	3,03%
★	51	50	2,00%
<b>Pensiones</b>	175	177	-1,13%
<b>Hostales</b>	96	89	7,87%
★★	39	37	5,41%
★	57	52	9,62%
<b>Apartamentos-Hotel</b>	366	353	3,68%

Planta hotelera en la Costa del Sol: número de hoteles.  
Fuente: Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

	Mayo 2009	Mayo 2008	Variación
<b>Hoteles</b>	73.436	71.863	2,19%
★★★★★ Gran Lujo	2.855	2.719	5,00%
★★★★★	3.372	4.028	-16,29%
★★★★	39.992	37.809	5,77%
★★★	20.792	21.046	-1,21%
★★	4.936	4.826	2,28%
★	1.489	1.435	3,76%
<b>Pensiones</b>	4.150	4.279	-3,01%
<b>Hostales</b>	2.411	2.223	8,46%
★★	1.103	1.005	9,75%
★	1.308	1.218	7,39%
<b>Apartamentos-Hotel</b>	43.283	39.604	9,29%

Planta hotelera en la Costa del Sol: número de plazas.  
Fuente: Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

### 1.1.2. La planta hotelera en la Costa del Sol

Dados los antecedentes hoteleros para la provincia, la Costa del Sol es fiel reflejo de las mismas tendencias y problemáticas que el territorio que la contiene. Como es natural en un litoral que alberga el 90% de establecimientos y hoteles, las tendencias se reproducen. La pregunta aquí es si se acentúan o se atenúan. Ello significaría, respectivamente, que el comportamiento de los hoteles de interior actúa en el mismo sentido que los de la costa, acentuando su propia dinámica, o a la inversa, en este caso como un contrapeso de la tendencia mayoritaria.

El interior ofrece más oportunidades para dar servicio a una demanda de carácter más constante. La Costa del Sol está más enfocada a un **turismo masivo, internacional**, donde los flujos son atendidos por **touroperedores** y empresas especializadas. Por el contrario, el interior de la provincia se dedica en mayor proporción al **turismo nacional**, con patrones de estancia y gasto más estables y duraderos.

## 1.2. Ocupación y estacionalidad

La **ocupación** es la proporción de plazas o habitaciones de un hotel que en un determinado momento están siendo utilizadas por clientes. Es interesante hacer notar que no es lo mismo plaza que habitación, ya que una habitación normalmente representa varias plazas hoteleras, en función del número de clientes que se pueden alojar en ella.

De esta forma, se puede entrar de lleno en el análisis de la realidad hotelera de Málaga. Debe entenderse que la ocupación es un buen termómetro para medir la salud de un destino turístico:

- Ocupaciones razonables**, por ejemplo de más del 50%, expresan una situación positiva y optimista en el sector turístico. Indican que hay demanda para los servicios hoteleros del destino y, por tanto, que los viajeros están adquiriendo esos servicios a lo largo de su estancia.
- Ocupaciones pobres**, que pueden indicar una crisis hotelera en el destino, lo que en territorios de intenso turismo acarrea problemas de regulaciones de empleo y bajada de la calidad, o incluso guerras de precios, que pueden ser devastadoras para el sector, aunque a veces muy difíciles de evitar.

### 1.2.1. Ocupación provincial

En términos teóricos, una provincia tan heterogénea como Málaga no tendría que acusar grandes oscilaciones en la ocupación de sus hoteles, ya que cuenta con recursos para todos los tipos de turismo: sol y playa, cultural, rural, convenciones, idiomático, etc. No obstante, las

cifras de la **Encuesta de Ocupación en Alojamientos Turísticos del INE**, ofrece conclusiones para todo lo contrario. El enorme peso de la hotelería de sol y playa desplaza, en las cifras, los comparativamente modestos efectos desestacionalizadores de los hoteles rurales, de golf, balnearios o congresos, de una menor estacionalidad. Tanto es así que los picos de ocupación se sitúan en los gráficos en torno a agosto, convirtiendo la temporada de verano en los meses estrella de la provincia.

### **1.2.2. Ocupación en la Costa del Sol**

En añadidura a lo anterior, si la ocupación de la provincia es francamente estacional, para los formadores resulta muy complicado explicar el comportamiento de los flujos de turistas en la Costa del Sol. Los picos de ocupación se acentúan dado que los hoteles del interior tienen una estacionalidad menos acusada, y ello permite suavizar algo las cifras provinciales. No obstante, cuando se contemplan las cifras del litoral malagueño aisladamente, se observa, en realidad, lo que es casi el estricto comportamiento del sector masivo de sol y playa.

## **1.3. Empleo en el sector hotelero**

En el caso de la provincia de Málaga, el sector hotelero es fuente de un gran impacto económico, fundamentalmente expresado en el nivel de empleo que genera. Es así sobre todo en el caso de la costa, cuya dinámica cotidiana no se entiende sin este sector. Por lo tanto, merece la pena efectuar una breve reflexión sobre los puestos de trabajo que genera directamente esta actividad y sus tendencias.

### **1.3.1. Empleo hotelero en la provincia de Málaga**

Si se efectúa un pequeño análisis del empleo que facilita el sector en todo el territorio malagueño, se llega a la conclusión de que es correlativo al crecimiento del número de establecimientos, pero también muy estacional. De hecho, esta **estacionalidad** sigue siendo alta con el paso de los años aunque no parece crecer, bien por el uso de personal en régimen temporal o bien por el aumento de la rotación en el sector.

Hay que decir que los hoteles de la provincia de Málaga han aprendido a estabilizar a su **personal** en la medida en la que ha ido creciendo el número de establecimientos. La norma que se observa en la provincia, en la última década, es que cada plaza hotelera ofrecida dispone de 0,15 empleados para darle servicio en temporada baja, ascendiendo a 0,2 trabajadores en temporada alta.

### **1.3.2. Empleo hotelero en la Costa del Sol**

En sintonía con la tendencia provincial, la Costa del Sol ha promovido empleo de manera claramente estacional desde sus orígenes, dadas las especiales características de los clientes que forman el núcleo de su demanda.

Definitivamente, se comprueba el efecto desestacionalizador de los hoteles del interior en las grandes cifras provinciales, a pesar de su tenue efecto por compararse con magnitudes tan grandes.

## **1.4. La organización de un hotel de Málaga**

Los hoteles son unidades de negocio complejas y con una dinámica variada. En lo que respecta a la forma de trabajar en ellos, generalmente, no existen grandes diferencias entre sus tipos (carretera, playa, rural, ciudad). Casi todos están organizados en los siguientes departamentos:

#### **A) Dirección**

Se toman las decisiones más importantes, se planifican las acciones a largo plazo y se coordina la actividad del resto de los departamentos.

#### **B) Comercial**

Se encarga de mantener e incrementar el portafolio de clientes, diseñar las tarifas y ejecutar todas aquellas acciones encaminadas a cerrar ventas y obtener reservas.

#### **C) Recursos humanos**

Define los puestos de trabajo y los perfiles de los individuos que deben desempeñarlos. Recluta candidatos, selecciona al personal y ejecuta los programas de formación. También a veces se encarga de promover la socialización de los empleados y de buscar sustitutos para los puestos vacantes. Si la administración no lo asume, también elabora las nóminas y ejecuta las órdenes de pago de los salarios, llevando a cabo todo el trámite de carácter laboral.

#### **D) Financiero**

Busca la financiación necesaria para poder realizar todas las tareas del hotel y elabora los informes pertinentes para tomar las decisiones sobre inversiones.

#### **E) Administración**

Ejecuta las tareas derivadas de la gestión de los procedimientos establecidos. Asiste en los procesos de control y de planificación.

#### **F) Económico-bodega**

Es el departamento de compras del hotel. Normalmente no solo adquiere alimentos y bebidas, sino toda clase de suministros: repuestos, material de oficina, mobiliario, textiles, etc.

#### **G) Operaciones**

Realiza las tareas puramente hoteleras y, a su vez, se suele dividir en los siguientes apartados:

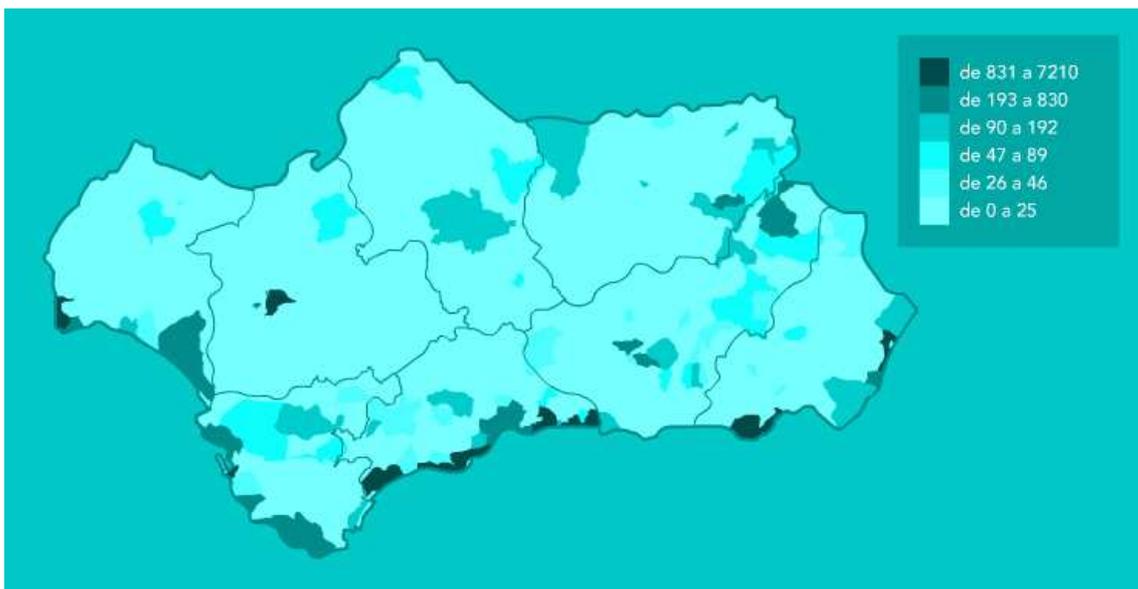
- a) **Recepción.** Da la bienvenida a los clientes y se encarga de tramitar el *check-in* y el *check-out*. Con el tiempo ha asumido las tareas de otros departamentos históricos del hotel porque la tecnología así lo ha permitido, incorporando diversas funciones.
- b) **Conserjería.** El conserje facilita la estancia de los clientes encargándose de su correo, custodiando las llaves de las habitaciones, atendiendo la consigna de equipajes, dirigiendo a los mozos o gestionando el despertador o la centralita telefónica. En numerosos hoteles estas tareas las realiza la misma persona que se encarga de la recepción.
- c) **Pisos.** Se encarga de la limpieza de las habitaciones, bajo la dirección de la gobernanta, que es su responsable, así como de mantenerlas en estado correcto de conservación, en clara coordinación con el personal de mantenimiento. Debe llevar un exhaustivo control de calidad, sobre todo en hoteles de categoría alta. Debe estar en permanente comunicación con recepción, puesto que es la gobernanta la que asigna los estados de cada habitación: sucia, limpia, bloqueada (por ejemplo, por reparaciones u obras), etc.
- d) **Lencería y lavandería.** Se trata de un departamento, antaño crítico en la cadena de valor hotelera, que hoy día ha pasado a ser un servicio subcontratado a empresas especializadas. Aunque aún quedan muchos hoteles que lavan sus propios textiles (mantelería, uniformes, servilletas, cortinas, muletones, sábanas, toallas, etc.), la tendencia es ceder este servicio en régimen de outsourcing a empresas que normalmente alquilan el textil al hotel y lo van reponiendo según se degrada.
- e) **Alimentos y bebidas.** Se subdivide en tres partidas: sala, cocina y servicio de habitaciones (si este se ofrece), además de otras menores como el bar, el *snack-bar* de la piscina, el piano-bar, etc. Normalmente la sala coincide con uno o varios comedores del hotel, donde los clientes, en régimen de desayuno, media pensión o pensión completa, acuden a comer. La cocina da servicio a estos lugares, y debe encontrarse en un sitio estratégico del conjunto, para poder servir tanto a la sala como a los salones si los hay, además de facilitar la entrada de las mercancías al almacén y a las cámaras de frío.

- f) **Mantenimiento.** La multitud de equipos e instalaciones que se manejan en un hotel requieren de un departamento específico que garantice un correcto funcionamiento de los mismos. No obstante, la tendencia general camina hacia un adelgazamiento de los departamentos de mantenimiento, incluso con la posibilidad de subcontratar este servicio como parte de uno más general que incluye jardinería, pintura, embellecimiento integral, etc. No faltan empresas que en la actualidad ofrezcan este servicio extendido a los hoteles malagueños.
- g) **Animación.** Se trata de un departamento muy importante, en especial en Málaga, ya que los hoteles son eminentemente vacacionales y hay que divertir a los clientes o, al menos, proponerles actividades para que su ocio sea lo más agradable posible.
- h) **Otros departamentos.** Existen otras funciones muy diversas, como seguridad, generalmente subcontratada, o la gestión de instalaciones deportivas, de belleza o de salud, a veces cedida a un tercero con condiciones preferenciales para los clientes propios. Dependiendo del tipo de hotel, se pueden encontrar actividades muy típicas para cada caso, como excursiones a caballo en los hoteles rurales, *business-center* en los de ciudad, etc.; y otras extendidas en toda la gama hotelera, como ocurre con los salones para actividades y congresos.

## 2. Alojamiento no hotelero

Los establecimientos que sirven a los turistas para hospedarse no solo se ajustan al modelo hotelero, sino que existen en el mercado múltiples opciones que proporcionan este servicio mediante precio. Los **hoteles** responden a un modelo tradicional donde el cliente disfruta de prestaciones muy estandarizadas y con una clara regulación del régimen de la estancia. Mientras tanto, existen **otros tipos de alojamiento** no tan regulados y que, por tanto, permiten mayor autonomía al turista.

En 2006 existía un reparto andaluz de la planta de apartamentos parecido al de los hoteles, ya que dan servicio a un público similar, aunque con un acentuado carácter nacional. En general puede decirse que los municipios con mayor planta instalada de apartamentos son aquellos situados en el litoral malagueño, junto con algunos onubenses, gaditanos y almerienses. En el interior existe una clara disposición en torno a alto Guadalquivir y las comarcas orientales andaluzas.



Distribución andaluza de las plazas en apartamentos (2006).  
Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía.

## 2.1. Apartamentos y *time-sharing*

El Decreto 14/1990, de 30 de enero, sobre requisitos mínimos de infraestructura de **apartamentos turísticos**, regula las características que deben reunir estos complejos para ser explotados como tales. El modelo de apartamento se diferencia del hotelero en varios aspectos importantes.

Así pues, el apartamento turístico es cada una de las unidades de alojamiento que conforman un complejo, con cocina y baño, que se comercializan de manera conjunta por parte de una empresa intermediaria. Es fácil observar, de igual manera, que en un mismo edificio algunos propietarios alquilan sus apartamentos en el mercado turístico, aunque todo lo que no sea una explotación empresarial de los mismos declarada y registrada pertenece a la oferta no reglada y, por tanto, no se incluye en la mayoría de los registros estadísticos. Esto quiere decir que los datos ofrecidos por distintas fuentes sobre este mercado no suelen reflejar la realidad, existiendo mucha opacidad informativa.

Según las **estadísticas del INE**, en la actualidad hay registrados en la provincia de Málaga entre 6.000 y 7.000 apartamentos que se ofrecen en el mercado turístico, lo que representa un volumen de plazas entre 22.000 y 27.000, dependiendo de la temporada. Este parque de apartamentos está, sobre todo, concentrado en la Costa del Sol, aunque no se contempla en estas cifras la oferta no reglada, que se intuye importante aunque aún no se ha podido cuantificar de manera robusta.

Por otra parte, si esto se contrasta con los datos del **Patronato de Turismo de la Costa del Sol**, que a su vez cita fuentes de la delegación de Turismo, se observará que únicamente registran en toda la provincia 366 unidades que ofrecen algo más de 43.000 plazas, lo que llamativamente discrepa con los datos del INE.

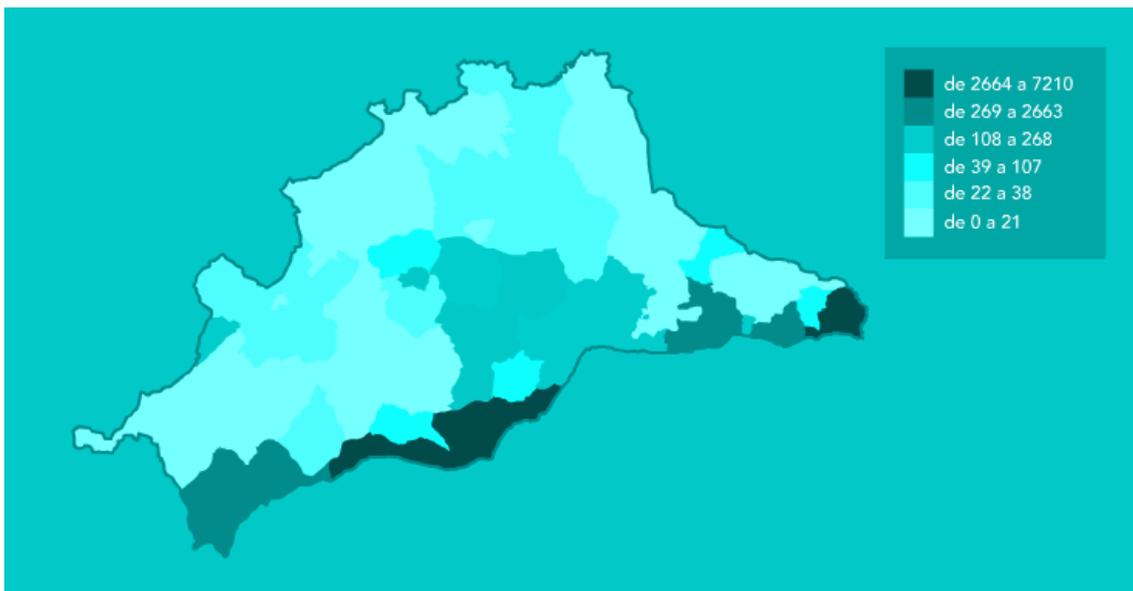
	2009	2008	Variación
<b>Apartamentos</b>	366	353	3,68%
♂♂♂♂	6	6	0,00%
♂♂♂	81	77	5,19%
♂♂	110	106	3,77%
♂	169	164	3,05%

Número de apartamentos en la provincia de Málaga.  
Fuente: Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

	2009	2008	Variación
<b>Apartamentos</b>	43.283	39.604	9,29%
♂♂♂♂	1.794	1.794	0,00%
♂♂♂	19.922	16.456	21,06%
♂♂	11.462	10.925	4,92%
♂	10.605	10.429	1,69%

Plazas de apartamentos en la provincia de Málaga.  
Fuente: Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

Todos los apartamentos se concentran en la franja costera, aunque municipios como Ronda, Antequera o Álora disponen de una apreciable cantidad de plazas.



Distribución provincial de las plazas en apartamentos (2006).  
Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía.

## 2.2. Acampamentos de turismo

Cuando se habla de **camping**, se hace referencia a alojamientos turísticos muy particulares, con una demanda muy concentrada en edades y rentas. Son especialmente usados por un público joven, que busca precios asequibles y el contacto con la naturaleza, además de las facilidades que se encuentran en ellos.

Consisten en un conjunto de parcelas acotadas para instalar tiendas de campaña, remolques u otros útiles de alojamiento. Generalmente, cada parcela tiene la posibilidad de disponer de un punto de alimentación eléctrica y agua, y proporcionan, a todos los usuarios, aseos y duchas, lavandería, instalaciones para la elaboración de comidas y la limpieza del menaje, e incluso instalaciones deportivas y otros elementos propios del campismo. También es usual encontrar otras unidades de alojamiento, como **bungalows**.

El modelo de gestión incluye una recepción que efectúa las reservas, planifica el uso de las parcelas, hace los cobros y extiende las facturas, al igual que da información turística. Suelen disponer de pequeñas tiendas o supermercados para dar servicio a los clientes, y están enclavados en áreas naturales o próximas a ellas.

Si en la provincia de Málaga se registran hasta unas 4.500 parcelas, en temporada alta, correspondientes a 28 campamentos, el Patronato contabiliza 30 establecimientos, con capacidad para casi 15.000 personas.

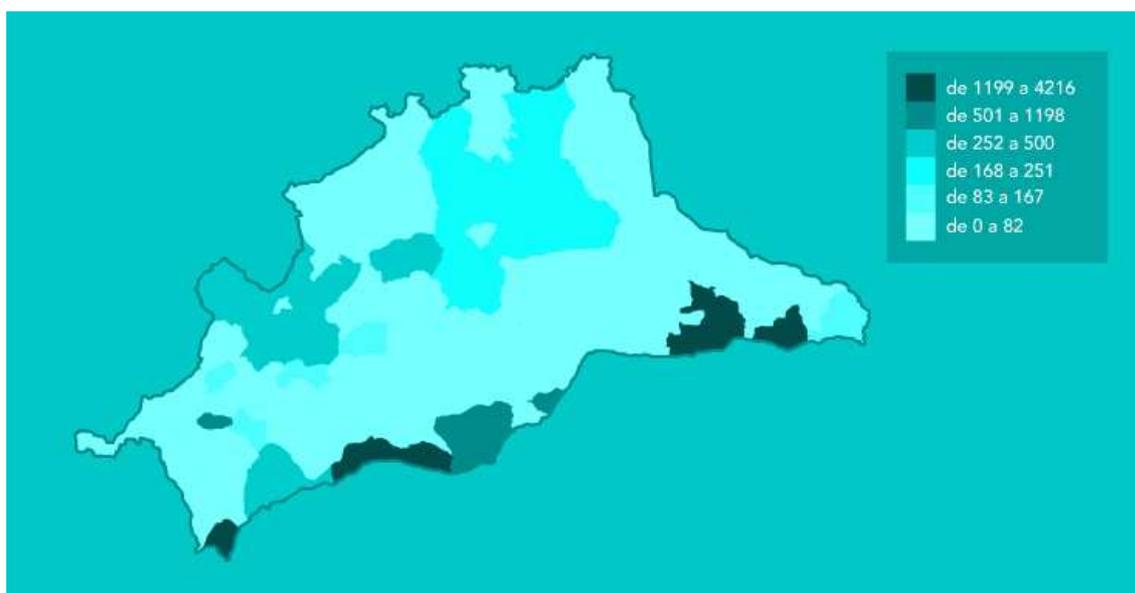
	2009	2008	Variación
<b>Camping</b>	30	30	0,00%
Primera	6	6	0,00%
Segunda	15	15	0,00%
Tercera	9	9	0,00%

Número de establecimientos de camping en la provincia de Málaga.  
Fuente: Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

	2009	2008	Variación
<b>Camping</b>	14.238	14.050	1,34%
Primera	3.791	3.791	0,00%
Segunda	8.991	8.803	2,14%
Tercera	1.456	1.456	0,00%

Plazas de camping en la provincia de Málaga.  
Fuente: Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

Su distribución provincial está más equilibrada a lo largo de toda la geografía malagueña que otros sectores de alojamiento, pudiendo encontrarse concentraciones de plazas en el litoral, la Serranía de Ronda y la Sierra de las Nieves.



Distribución provincial de las plazas de camping (2006).  
Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía.

### 2.3. Alojamientos rurales

Otro de los tipos de alojamiento que permite al viajero vivir una experiencia próxima a la naturaleza, alejada de los lugares masificados de costa o ciudad, es el turismo rural. Casi todos los destinos de interior consisten en un amplio abanico de opciones de acomodo durante unos días, generalmente ofrecido por particulares que comercializan su casa en el campo a través de Internet o agencias especializadas.

Es un tipo de alojamiento muy extendido en el interior de la provincia de Málaga, aunque aún no se ha logrado obtener un registro pormenorizado de las casas que se encuentran en explotación ni las condiciones en las que ofrecen el servicio. En este sentido, los analistas ven un problema parecido al de los apartamentos turísticos, al existir una gran oferta no reglada que no aparece en los datos oficiales. Lo único que parece más claro es que es un mercado que posee una estacionalidad acusadísima, que lleva a estos establecimientos a fluctuar entre el 5% y el 50%, lo que parece algo consustancial con este tipo de turismo.

No obstante, dada la calidad de la información disponible, resulta aventurado diagnosticar el estado del sector en la provincia de Málaga, pudiendo llegarse a conclusiones más o menos optimistas en función de la fuente que se consulte. En concreto, según el Patronato de Turismo, las **casas rurales** declaradas en la provincia en mayo de 2009 ascendían a 219, en ligero incremento con respecto a 2008.

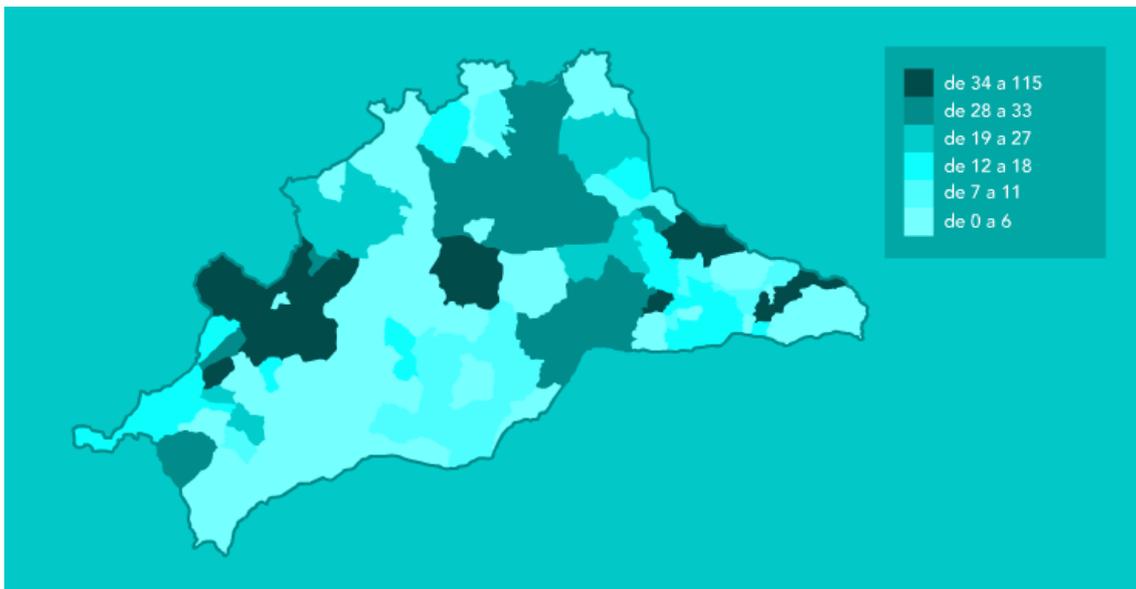
	2009	2008	Variación
<b>Casas Rurales</b>	219	202	8,42%
Superior	31	28	10,71%
Básica	188	174	8,05%

Número de casas rurales en la provincia de Málaga.  
Fuente: Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

	2009	2008	Variación
<b>Casas Rurales</b>	1.538	1.411	9,00%
Superior	234	209	11,96%
Básica	1.304	1.202	8,49%

Plazas en casas rurales en la provincia de Málaga.  
Fuente: Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

Su distribución provincial se ciñe, obviamente, a áreas del interior, predominando en las comarcas del Valle del Guadalhorce, las sierras, la Axarquía y la zona nororiental de la provincia.

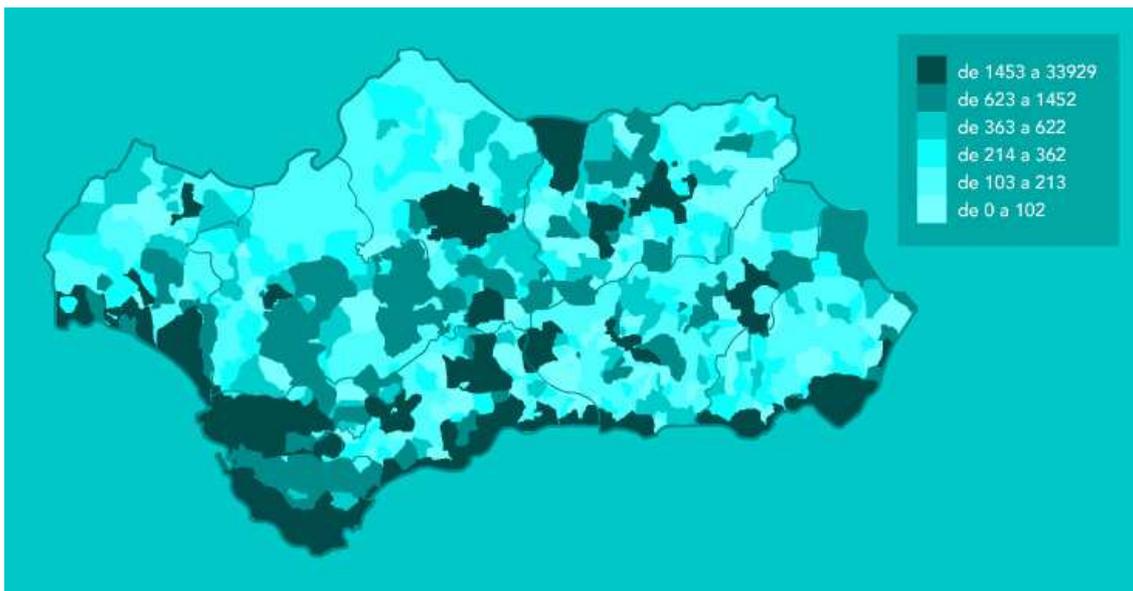


Distribución provincial de las plazas de alojamiento rural (2006).  
Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía.

### 3. Restauración

Los **restaurantes** son una pieza fundamental de la cadena de valor del sector turístico, ya que proporcionan un servicio básico para el viajero: la alimentación. La generación de esta actividad es compleja para la escala en la que los establecimientos trabajan, pues hay algunos que llegan a disponer de un número bastante elevado de mesas. No obstante, es un mercado donde predomina la pequeña y mediana empresa, existiendo una cierta tendencia a la autoformación del empresariado que se inicia en esta actividad.

En Andalucía el sector de la restauración está muy extendido. Los municipios con más plazas de restauración están, evidentemente, en las zonas que más flujos turísticos reciben, aunque el Valle del Guadalquivir concentra numerosas localidades con una oferta superior a la media.



Distribución andaluza de las plazas de restauración (2006).  
Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía.

Esta planta restauradora está formada por establecimientos que ofrecen una gran variedad gastronómica, hasta el punto de que no es exagerado decir que algunas comidas tradicionales se han convertido en un auténtico reclamo para el turismo: el “pescaíto” frito o en espeto, la porra antequerana o los vinos de la tierra, se presentan a los turistas como experiencias irrenunciables en su visita a la provincia.

A pesar de ser un sector muy marcado por las pymes, no por ello deja de ser dinámico e innovador. Continuamente se ofrecen al turista nuevos servicios y originales formas de preparar o presentar los productos. Cabe destacar que la restauración provincial cuenta con varias escuelas de hostelería consideradas entre las mejores de Europa: La Cónsula, La Fonda, el Cio Mijal o el Hotel Escuela Convento de Santo Domingo.

En general, los buenos restauradores de la provincia afirman que el servicio al cliente comienza incluso antes de presentarse en el local. La **cortesía**, la información exacta y adecuada, o las indicaciones amables, son el distintivo de calidad del restaurante. La **accesibilidad** y la señalización son igualmente importantes, existiendo, en la actualidad, establecimientos hosteleros que proporcionan en su página web un fichero .gpx que el usuario puede cargar en el navegador GPS de su vehículo.

Los dos departamentos principales del restaurante son sala y cocina:

- a) **En sala**, el cliente se sienta y es atendido, existiendo un protocolo específico para cada categoría de restaurante.
- b) **En cocina**, normalmente, hay cinco partidas que persiguen un funcionamiento óptimo de la cadena de elaboración de los platos: cuarto caliente, cuarto frío, pastelería, *office* y *plonge* (departamento que se encarga de la limpieza de la batería de cocina). La adquisición de las materias primas apropiadas y la conservación de los alimentos, antes y después de prepararlos, adquieren mucha importancia. No hay que olvidar que el usuario forma su opinión del local dependiendo de: trato, protocolo, ambiente, limpieza, texturas y sabores del plato, presentación de la mesa y de la comida, despedida, cortesías de la casa, etc.

Por todo esto, el personal de restauración debe tener una formación y motivación excelentes, las instalaciones deben ser apropiadas y el control debe ser inmediato y eficaz, casi siempre a través de la observación atenta del director, aunque también se vigilan los consumos en cocina mediante el escandallo del plato (su coste) y las incidencias en sala con los libros de reclamaciones.

Existe una clase específica de restauración sin la que el turismo malagueño no podría entenderse, formada por aquellos establecimientos situados en la playa que facilitan

alimentos y bebidas para consumo en el local o incluso en la propia arena. Los populares **chiringuitos** son una forma de entender el turismo y, a la vez, un producto en sí mismo que se ha comercializado enormemente. A lo largo del litoral malagueño hay registrados unos 300 chiringuitos de los casi 900 existentes en toda Andalucía. Estos emplean la mitad de los trabajadores de la comunidad, estimándose en cerca de 20.000 los puestos de trabajo directos vinculados a esta actividad.

Los restaurantes de la provincia mantienen, igualmente, una distribución por categorías donde predominan los de dos y un tenedores, aunque se ubican en la provincia algunos de los más distinguidos de España: seis restaurantes con estrellas Michelin y cuatro con soles Repsol.

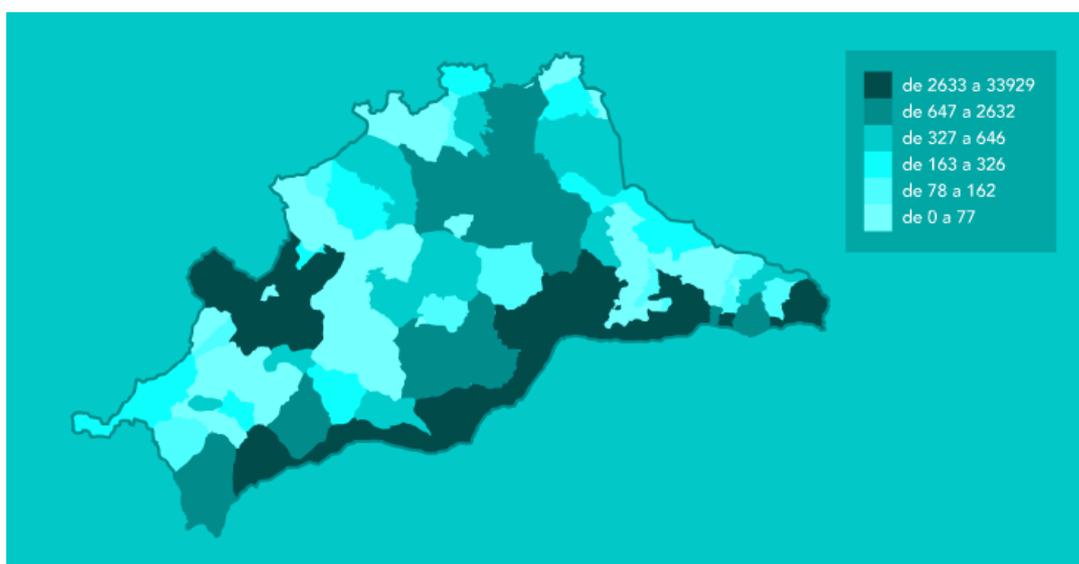
	2009	2008	Variación
<b>Restaurantes</b>	2.721	2.690	1,15%
★★★★★	2	2	0,00%
★★★★	26	26	0,00%
★★★	227	227	0,00%
★★	1.087	1.078	0,83%
★	1.379	1.357	1,62%

Número de restaurantes en la provincia de Málaga.  
Fuente: Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

	2009	2008	Variación
<b>Restaurantes</b>	201.975	197.248	2,40%
★★★★★	183	183	0,00%
★★★★	3.221	3.037	6,06%
★★★	18.233	18.156	0,42%
★★	86.763	85.237	1,79%
★	93.575	90.635	3,24%

Plazas en restaurantes de la provincia de Málaga.  
Fuente: Patronato de Turismo de la Costa del Sol.

De igual manera, cabe añadir que se concentran en las zonas más turísticas de la provincia, sobre todo en el litoral, contando con una amplia planta restauradora, en especial en el área del Valle del Guadalhorce y las comarcas septentrionales.



Distribución provincial de las plazas de restauración (2006).  
Fuente: Instituto de Estadística de Andalucía.

## 4. Agencias de viajes y centrales de reservas

El sector de la intermediación turística en la provincia de Málaga es uno de los más difíciles de dimensionar, ya que apenas existen datos concretos y oficiales (mucho menos periódicos) sobre agencias y centrales. Tanto es así, que las cifras pueden fluctuar demasiado según las fuentes. Por ejemplo, mientras algunos directorios empresariales arrojan la cifra de 639 agencias vivas, de las cuales 214 se encuentran domiciliadas en Málaga, la Cámara de Comercio informa de que tiene registradas 769 operando dentro de los límites provinciales, y el Patronato de Turismo refleja 690 a fecha de mayo de 2009. Los datos no pueden descomponerse entre mayoristas y minoristas, o receptoras y emisoras, y tal dispersión hace difícil evaluarlas o dar respuesta a otras preguntas, como el número de puestos de trabajo que generan o la estacionalidad en su actividad.

En torno a la clasificación de las **agencias de viajes** es necesario afirmar que, al contrario de lo que habitualmente se cree, un **touropedor** no es una agencia mayorista. Se entiende así porque vende a través de agencias minoristas, independientemente de si produce o no sus paquetes turísticos. En cambio, un touropedor efectúa los viajes combinados que organiza y en tal caso, podrían encontrarse algunos que no fueran considerados agencias minoristas.

Una vez dicho esto, hay que describir a ambas como empresas de intermediación en el mercado turístico. En Andalucía se rigen por la **Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo, y por el Decreto 301/2002, de 17 de diciembre, de agencias de viajes y centrales de reservas.**

Las funciones propias de un agente de viajes son las siguientes:

### A) Asesoramiento

Debe informar a los clientes de los productos ofrecidos, dando tanta información y tan amplia como se requiera para la comprensión eficaz de lo que se adquiere. Así funciona el proceso de venta detallista, donde cobra singular importancia no tanto la calidad de la información suministrada, sino la voluntad del vendedor para entender las necesidades del comprador, sus gustos, y proporcionarle el servicio que mejor se ajusta a sus demandas. Esto es labor del departamento comercial, especialmente de la parte de mostrador. Para ello deben estar preparados en procedimientos de venta, y deben desarrollar sus habilidades interpersonales y sus destrezas técnicas.

### B) Producción

Actividad propia del touropedor. El departamento homónimo se encarga de preparar las especificaciones generales (boceto) de los viajes que se ofrecerán y diagnosticará si ese viaje tendría salida en el mercado, así como el precio que los clientes pagarían por cada plaza. Seguidamente, se negocia con los proveedores del viaje (aerolíneas, hoteles, restaurantes) todo lo relacionado con los detalles del mismo. Con toda esa información preparan las especificaciones técnicas, y comienzan el diseño de los catálogos y del material de apoyo a la venta o material PLV. <

El proceso culmina cuando se revisan por última vez las tarifas, se imprime el material y, tras la recepción de las reservas por parte del canal de venta, se opera el viaje.

### C) Intermediación

Consiste en vender los productos de otros proveedores percibiendo una comisión por el trámite y la gestión.

El caso paradigmático es la venta de billete aéreo, donde la agencia indica al viajero la disponibilidad de vuelos y precio. Tras efectuar la reserva, extiende un localizador con el que el cliente deberá identificarse en el aeropuerto. La agencia de viaje cobra un *fee* o comisión a la aerolínea por la venta, aunque desde la aparición de Internet las compañías aéreas prescinden, cada vez más, de las agencias de viajes como canal de venta. A este fenómeno se le llama desintermediación.

## 5. Empresas turísticas complementarias

La oferta turística complementaria, inapropiadamente llamada así, constituye el atractivo principal de un destino turístico. Es el recurso más importante que motiva al viajero a

desplazarse y elegir ese destino en concreto. Por lo tanto, es necesario prestar atención a las empresas que proporcionan en Málaga servicios ligados con esta oferta, ya que sin ellas hoteles, restaurantes, agencias, etc., no tendrían de clientes.

## 5.1. Turismo deportivo

Con el tiempo, el turista que visita los destinos andaluces se ha transformado en una persona conocedora del servicio turístico que adquiere, a la par que ha ido modificando sus deseos, actitudes o necesidades. En este sentido, cabe decir que el turista de hoy demanda mucha **más actividad** dentro del tiempo que destina a sus vacaciones, tratando de ejercitar sus deportes favoritos en consonancia con las instalaciones y equipamientos que encuentra en el destino elegido. En la provincia de Málaga abundan las empresas destinadas a este tipo de turismo, utilizando para ello los recursos disponibles tanto en el interior como en el litoral.

### 5.1.1. Turismo de esquí

A pesar de que no hay instalaciones apropiadas para la práctica del **esquí** en Málaga, casi todas las agencias de viajes ofrecen paquetes a Sierra Nevada y otras áreas en las que los turistas que visitan la zona pueden encontrar una amplia variedad de actividades.

### 5.1.2. Turismo de golf

El **golf** ha sido el gran reclamo para muchos hoteles desde Nerja a Estepona, incluyendo algunos establecimientos de interior. Es una actividad típicamente desestacionalizadora, ya que el turismo de golf viaja según unos flujos que se concentran en la temporada baja de sol y playa. La llegada de las compañías aéreas de bajo coste, con tarifas de equipaje preferencial para las bolsas de palos y todo el equipo de los golfistas, ha beneficiado enormemente este tipo de turismo. No obstante, al tener un gran componente británico y de otros clientes del norte de Europa, la caída de la libra y la crisis financiera, ha comprometido en cierto sentido la demanda, que aún así no ha acusado tanto el descenso como otros tipos de turismo propios de rentas más bajas.

El turismo de golf es un sector muy particular, que se promociona a través de canales de comunicación exclusivos y donde predomina el boca a boca como herramienta básica de venta y fidelización de los clientes. Es un **turismo de rentas altas**, compatible con el de reuniones y congresos o el de negocios, y proporciona el complemento ideal para muchos hoteles de interior.

### 5.1.3. Turismo náutico

En la actualidad, existen en la Costa del Sol once marinas que dan servicio, sobre todo, a una población residente que las mantiene permanentemente saturadas. Es casi imposible para el tráfico náutico transeúnte encontrar un hueco o un amarre en cada uno de los puertos deportivos de la costa malagueña, dada la enorme cantidad de embarcaciones de residentes que se encuentran hacinadas en los pantalanes de los mismos.

Durante mucho tiempo se ha creído que el **turismo náutico** es un sector parecido al del golf, cuyo cliente dispone de rentas altas y tiene un gran impacto económico en el destino. Al parecer, los datos demuestran que la realidad no es así. Los últimos estudios analizan que, efectivamente, es un turista de rentas altas, aunque su estancia media en puerto es bastante corta (en torno a dos días) y no suele producir efectos en la hotelería, aunque sí en restauración y comercio.

La problemática actual de las empresas que sirven al turismo náutico es amplia y variada. Por lo general son concesiones administrativas que dependen de la **Agencia Pública de Puertos de Andalucía (APPA)** o de organismos intermedios, incluso a veces una sociedad anónima municipal que ostenta la concesión administrativa de las instalaciones portuarias.

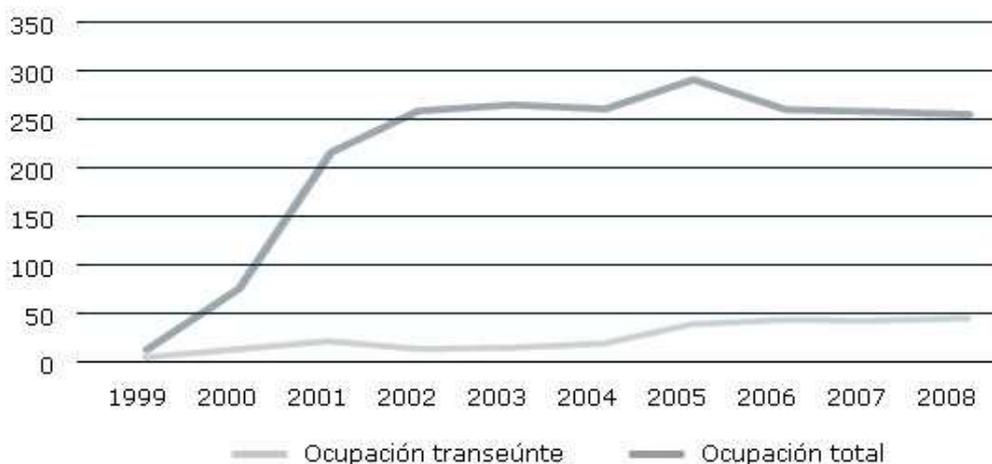
En algunos casos, los puertos deportivos que se observan en la Costa del Sol no son turísticos, sino simples aparcamientos de embarcaciones que los residentes mantienen amarradas durante todo el año y con muy escasa rotación.

Más allá de esta problemática, es importante subrayar que la práctica de la náutica en la provincia se articula sobre trece instalaciones litorales.

Puerto	Régimen	Amarres	Eslora	Calado
P. D. Cabopino	Concesión	169	16 m	3-4 m
P. D. Caleta de Velez	Gestión	273	25 m	4 m
C.N. El Candado	Concesión	280	14 m	1,5/3 m
R.C.M. de Málaga*	Concesión	83	12 m	2 m
P. D. Benalmádena	Concesión	1100	40 m	2-5 m
P. D. Fuengirola	Gestión	226	20 m	3,5/9 m
P. D. Marbella la Bajadilla	Gestión	268	18 m	3 m
P. Marbella	Gestión	ND	ND	4,50 m
P. D. Marbella	Concesión	377	20 m	1,5 m
P. D. José Banús	Concesión	915	80 m	3-7 m
P. D. Estepona	Gestión	443	35 m	1,5/4 m
P. D. La Duquesa	Concesión	328	20 m	2-4 m
Puerto de Málaga	Autoridad Portuaria Málaga	24	30 m	10 m

Puertos deportivos de la provincia de Málaga.  
Fuente: Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

De entre ellos, el único cuya actividad está registrada en las estadísticas de la APPA es el Puerto deportivo Marbella la Bajadilla. La ocupación reflejada en los datos publicados está estabilizada en el máximo de amarres que el puerto puede ocupar de manera habitual, y la presencia de tráfico transeúnte, es decir, embarcaciones que no tienen su base en este puerto. Equivale a casi una quinta parte del total de la ocupación.



Ocupación del puerto deportivo Marbella la Bajadilla.  
Fuente: Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

#### 5.1.4. Turismo activo

En la costa malagueña, sobre todo en el litoral, existen numerosas compañías que se dedican a preparar **actividades en la naturaleza** con el objeto de comercializarlas en los mercados turísticos.

Los parajes provinciales donde se concentran estas empresas dependen del tipo de deportes que se contemple. Así, empresas de **submarinismo** se ubican por todo el litoral, por ejemplo Nerja o Benalmádena; el **vuelo libre** se ha difundido en el Valle de Abdalajís y por toda la comarca del Valle del Guadalhorce; la Serranía de Ronda es especialmente atractiva para las empresas de **senderismo** y actividades en el campo, como también ocurre en la Axarquía.

En realidad casi todas las comarcas de Málaga tienen algún tipo de actividad empresarial ligada al turismo activo, siendo un total de 51 empresas dedicadas a este sector en la provincia malagueña. No obstante, cabe hacer algunas precisiones provenientes de la experiencia empresarial:

- Existen **recursos desaprovechados**, como refugios de montaña, que bien gestionados podrían producir un valor añadido.
- Es una actividad sujeta a una **estricta normativa medioambiental**. Por ejemplo, en época de anidamiento de algunas especies protegidas de aves, no pueden escalarse ciertas paredes.
- Existe la posibilidad de **enseñar al turista** y dejarle practicar el deporte.
- Hay casos sujetos a la **posesión de licencia federativa**, como el submarinismo.

## 5.2. Turismo cultural

Los **recursos culturales** de la provincia de Málaga se encuentran a disposición de los visitantes para su disfrute, aunque muchas veces el turista moderno requiere, más que de la contemplación de los recursos, de una interpretación y contextualización de los mismos. En otras palabras, el viajero actual no valora tanto la simple visita a los recursos, sino que desea que el **guía**, el encargado o el intérprete le faciliten la **comprensión** del sentido que tiene lo que está observando.

Mención aparte tienen los grandes eventos culturales de la provincia, atados muchas veces a las manifestaciones más sentidamente populares y que generan un gran flujo turístico tanto en la capital como en las localidades próximas: la Semana Santa, el Festival de Cine o el Carnaval son ejemplo de ello.

## 5.3. Convenciones y congresos

El **turismo congresual, de incentivos o de eventos** se ha manifestado como un elemento muy interesante para desestacionalizar los destinos de la provincia. Se trata de visitantes, que acuden en grupos de cientos o miles, que necesitan alojarse en la planta hotelera de las ciudades donde se desarrolla el acontecimiento.

La problemática de este tipo de gestiones es que una instalación concebida para traer congresos de hasta cientos de miles de individuos puede organizar eventos de menor cuantía, un segmento ya atendido por los hoteles del municipio con sus salones, lo que al final redundaría en un perjuicio más que en un apoyo para el sector. Por lo tanto, es necesario que los sistemas de control de un **Convention Bureau** examinen hasta qué punto están impactando en el destino y cómo pueden apoyar mejor a la planta de empresas turísticas del mismo, sin entorpecer su dinámica.

## 5.4. Salud

Aunque son, primordialmente, dos los **balnearios** que se encuentran en la provincia (Tolox y Carratraca), lo cierto es que cualquier hotel de cierta categoría puede tener un **spa** entre sus servicios, atendido directamente o mediante una empresa concesionaria. Los tratamientos de **talasoterapia y aguas medicinales** en Málaga son ya tradicionales, mientras que algunos complejos se dedican más que a la **salud**, a la **belleza** y al **relax**, incorporando entre sus servicios aromaterapia, circuitos termales, técnicas orientales de relajación, masajes u otros tipos de actividades propias de un turismo de cierto poder adquisitivo y de poca estacionalidad. Dichas actividades maridan, en cierta medida, con el turismo deportivo o de congresos, por lo que no es extraño que se proporcionen paquetes conjuntos o que, una vez esté el turista en su destino, se le ofrezca a él o a su acompañante.

## 5.5. Cruceros

El **turismo de cruceros** es uno de los más codiciados hoy en día por los destinos ubicados en franjas litorales, ya que exhibe una notable capacidad de gasto y una estacionalidad muy baja. En cuanto al tipo de turista, está muy interesado en recursos distintos a los de sol y playa, ya que tiene, durante su estancia en el barco, el suficiente tiempo para ejercer esta actividad. Al descender por la pasarela desea conocer el destino que visita y enriquecer sus vivencias.

La operativa de los cruceros permite interrelacionar los servicios de varios de los agentes del mercado turístico. Existen touroperadores muy fuertes dedicados a este mercado, que trabajan de común acuerdo con las navieras a través de sus consignatarios en Málaga. Es,

desde esa relación, desde donde se definen todos los aspectos de lo que se pondrá al servicio del turista, incluso antes de que llegue a Málaga. Se le informa de las posibles excursiones a las que puede optar durante la estancia del buque en el puerto (generalmente de un día), como Sevilla, Córdoba, Granada o Ronda. De esta manera, el cliente puede efectuar su reserva directamente en el barco, y el touroperador disponer, con la suficiente anticipación, de los medios adecuados para la atención a los grupos que se contratan, como autobuses o guías, además de reservas de entradas o cupos.

## 5.6. Otras ofertas turísticas complementarias

Existen otras facetas menos convencionales de la oferta complementaria, como por ejemplo eventos que vienen de la mano de los poderes públicos, y que pretenden ser foco de atracción para cierto tipo de turistas.

### 5.6.1. Turismo idiomático

La afluencia de estudiantes de todas partes del mundo para aprender el español se ha convertido en una **interesante fuente de ingresos** para la provincia de Málaga. Numerosas son las nacionalidades que se encuentran en la abundante oferta de enseñanza lingüística malagueña, que va desde los cursos de español para extranjeros de la universidad, a las academias de idiomas de carácter privado. Destacan entre estos **estudiantes: norteamericanos, centroeuropeos y orientales.**

Es, en resumen, un turismo interesante que define una forma distinta de vender la provincia y que aporta un monto considerable de remesas a la economía malagueña. Las principales ventajas que el turista idiomático destaca de Málaga son el clima, el ambiente y las playas. Por el contrario, la masificación, la limpieza y el tráfico son los problemas que más se señalan a la hora de valorar el destino.

### 5.6.2. Clubes de producto

Un **club de producto** es, más que oferta complementaria estrictamente, una entidad encargada de gestionar el turismo en torno a un concepto que aglutine intereses públicos y privados. Es un organismo de carácter mixto, formado por empresas e instituciones, que asume la tarea de dar forma y comercializar una manera única de hacer turismo en un destino.

Los clubes de producto por los que se apuesta en la actualidad en la provincia de Málaga son los relativos a los tipos de turismo que se desean desarrollar:

- **Cruceros.**
- **Idiomático.**
- **Cultural.**
- **De negocios y congresos.**

Cada uno de ellos lleva implícita la participación de un colectivo particular de empresas que debe adherirse al club para poder coordinar sus acciones y ofrecer un producto lo más homogéneo posible en prestaciones y calidad.

### 5.6.3. Parques temáticos

Los **parques temáticos**, entendidos como un conjunto de atracciones diseñadas en torno a un concepto o desarrollo común, son otro ejemplo de oferta turística complementaria. Se comercializan mediante canales muy concretos, como touroperadores, aunque su imagen de marca es muy importante. En realidad tan relevante es la propia operación de las atracciones como la venta cruzada que en ellos se realiza, ya que mantienen a un colectivo de clientes en el recinto, a veces durante una jornada entera. En esta situación cabe la posibilidad de rentabilizar artículos como la comida y la bebida, los recuerdos y *souvenirs*, o incluso el propio *merchandising* del parque (camisetas, artículos de menaje, etc.)

El concepto de parque de atracciones puede responder a dos modelos:

- a) Puede suceder que **las atracciones sean propiedad de la empresa** del parque y que las operaciones corran por cuenta de la misma, en cuyo caso es la organización la que contrata al personal y se hace cargo de la integridad de la gestión del parque.
- b) A veces **la empresa es propietaria únicamente de la parcela** en la que están instaladas las atracciones, diseñándose un esquema de transacciones donde el parque cede el uso del espacio y proporciona ciertos servicios (cobro de entradas, seguridad, promoción, limpieza general, etc.), mientras que los propietarios de las atracciones se responsabilizan de su explotación satisfaciendo un canon al parque y corriendo con los gastos operativos directos.

#### **5.6.4. Oferta complementaria emergente**

Existen, en la actualidad, sectores que demandan una oferta turística apropiada a sus necesidades. El mercado se ha fragmentado y, aunque las empresas turísticas siguen viviendo de la estandarización de sus productos y de la ventaja de los costes de escala en ese sentido, cada vez hay más servicios personalizados. Dos casos son:

- a) El **turismo gastronómico**. Pretende difundir las virtudes de un plato tradicional de la comarca a través de una degustación. Normalmente se fija en un día concreto del año y se promociona mediante medios de cobertura territorial muy limitada, además de dar conocimientos a los agentes de viajes.
- b) La oferta para **colectivos emergentes**. Son productos turísticos singulares, ensamblados para colectivos concretos que también tienen cabida entre la oferta. Numerosas son las instalaciones pensadas para ciertos mercados con necesidades muy marcadas como el turismo de solteros o el de minusválidos.

## **UD03. Recursos turísticos de Málaga**

# 1. Atractivos naturales

La provincia de **Málaga** se ofrece al visitante como un destino complejo e íntegro, donde se mezclan calas y playas con grandes extensiones montañosas, salpicadas de vegas fértiles y áreas boscosas con especies únicas. Ello convierte a la provincia en un variado **mosaico turístico**, donde los viajeros de sol y playa pueden encontrar hasta 161 kilómetros de litoral bañado por el Mediterráneo, mientras que en el interior los visitantes que prefieran el turismo de naturaleza podrán elegir entre 38 espacios naturales catalogados, dentro de los que hay 14 entornos protegidos.

## 1.1. Costa e interior

La provincia de Málaga tiene **7.276 km<sup>2</sup> de superficie**, siendo una de las más montañosas y de relieve más accidentado de España. En su interior se cruzan varios conjuntos orográficos que históricamente han hecho difíciles las comunicaciones entre los distintos pueblos, razón por la que muchos de estos hayan permanecido casi impermeables a los fenómenos turísticos masivos del cercano litoral.

En la actualidad, el modelo turístico ha cambiado del desarrollismo a los conceptos sostenibles. Los clientes ya no demandan un turismo masivo y cuantioso en un gran periodo vacacional de veinte días o un mes. Ahora el viajero prefiere tener varias experiencias turísticas cortas, enriquecedoras y agradables, distribuidas a lo largo del año y, cada vez reservadas con menor anticipación. Así pues, el sol y la playa ceden cada vez mayor terreno a un nuevo sector de clientes que piden experiencias más que estancias, dispuestos a remunerar la calidad y que conocen, cada vez con mayor precisión, el destino que pisan. Ello da oportunidades nuevas a escenarios turísticos distintos, como los que existen en el interior de la provincia, y que han irrumpido en el sector turístico malagueño, ofreciendo alternativas al sol y la playa, como el turismo deportivo, el de naturaleza, el cultural o el de convenciones y congresos.

## 1.2. Meteorología

El **clima** ha sido uno de los factores fundamentales que, históricamente, han propiciado la elección de Málaga como destino favorito de los turistas que la han visitado, así como su fidelización, en el mejor de los casos.

El clima, así entendido, ha constituido un activo que los órganos gestores del destino Málaga han promocionado hasta el infinito y que, sin embargo, en la actualidad encuentra serios **competidores** que hace dos décadas no estaban en condiciones de ofrecer lo que promocionan hoy día. Croacia, Túnez, Marruecos, Italia o Grecia son solo ejemplos de destinos que, en el presente, mantienen **patrones climáticos** muy parecidos a los de la Costa del Sol y que, además, poseen planta hotelera, oferta de restauración, mano de obra cualificada y todos los ingredientes para arrancar clientes al sector malagueño de sol y playa, y también se encuentran en la misma isócrona desde los centros emisores. En este sentido, el clima se ha revelado como una ventaja competitiva efímera e imitable, y ha sido el gran atractivo de la Costa del Sol hasta que otros lugares han sabido crear un producto turístico similar y venderlo en los canales adecuados.

## 1.3. Parques naturales y paisajes

La provincia de Málaga acoge diversos parajes con distinto nivel de protección, y debe recomendarse al viajero contemplar alguno de los majestuosos paisajes que se ofrecen en el territorio. A estos efectos conviene distinguir tres áreas principales en el término provincial:

- La **Costa del Sol oeste** junto con la Axarquía.
- La **Costa del Sol este**.
- La **Serranía de Ronda y el Valle del Guadalhorce** con la comarca de Antequera y su área de influencia en el interior.

Recurso natural	Nivel de protección	Superficie (Ha)
Acantilados de Maro-Cerro Gordo	Paraje Natural	395
Los Alcornocales	Parque Natural	170025
Desembocadura del Guadalhorce	Paraje Natural	67
Desfiladero de los Gaitanes	Paraje Natural	2016
Laguna de Fuente de Piedra	Reserva Natural	1354
Laguna de la Ratosa	Reserva Natural	168
Lagunas de Archidona	Reserva Natural	193
Lagunas de Campillos	Reserva Natural	1126
Montes de Málaga	Parque Natural	4762
Pinsapo de las Escaleretas	Monumento Natural	0
Los Reales de Sierra Bermeja	Paraje Natural	1236
Sierra Crestellina	Paraje Natural	477
Sierra de Grazalema	Parque Natural	51695
Sierra de las Nieves	Parque Natural	16564
Sierras de Tejeda, Almijara y Alhama	Parque Natural	40663
Torcal de Antequera	Paraje Natural	1171
El Tornillo del Torcal	Monumento Natural	0

Recursos naturales de la provincia de Málaga.  
Fuente: Tablas de datos geográficos. Ministerio de Medio Ambiente.

### 1.3.1. Costa del Sol oriental

Hacia oriente pueden destacarse, en la costa que asciende hacia el noreste desde Rincón de la Victoria hasta Nerja, los singulares paisajes de Maro y Torrox, donde el viajero puede encontrar **cuevas** como la del Tesoro o la de Nerja. Allí se observan **calas y acantilados** muy atractivos para los turistas, cada vez en mayor medida de origen internacional.

Es fácil encontrar en esta área playas nudistas que alternan con sitios litorales de carácter más familiar, algo que facilita el hecho de ser una **costa** más accidentada que la opuesta, siendo su mirador por excelencia el Balcón de Europa en el pueblo de Nerja. Desde estos puntos y, hacia el interior, avanza el parque natural de las sierras de Tejeda, Almijara y Alhama. En estos parajes se encuentra el techo de la provincia, el pico Maroma, que domina Málaga desde sus 2.066 metros de altura. En sus faldas, la Axarquía despliega fértiles tierras y montes boscosos, donde predominan los viñedos de uva pasa y cultivos tropicales. Más hacia la capital se encuentra el Parque Natural de los Montes de Málaga, cuyas 4.500 hectáreas cobijan una amplia **flora y fauna**.

### 1.3.2. Costa del Sol occidental

Desde la capital y hacia occidente, por el contrario, el litoral se vuelve **urbano y cosmopolita**. La conurbación que se extiende desde Málaga hacia Torremolinos, Benalmádena, Fuengirola y más allá, no permite apreciar tramos de origen natural salvo la desembocadura del Guadalhorce y sus humedales. Lo más recomendable para el turista es avanzar hacia Marbella y hacer parada en Mijas, desde cuyos miradores podrá contemplar toda esta área. Luego puede continuar hacia Ojén y Monda, con panorámicas igualmente atractivas. El paso siguiente es buscar el Valle del Genal, una de las puertas de la Serranía de Ronda. Los paisajes del Puente Nuevo, en el pueblo que le da nombre, deben forzosamente incluirse en una visita a esta zona. En ella, el turista de aventura encontrará un sinfín de actividades, al igual que cuevas célebres como la del Gato o la de la Pileta.

Es necesario destacar el **Parque Natural de la Sierra de las Nieves**, con especies de coníferas muy raras y puntos de singular belleza que se extienden sobre 30.000 hectáreas declaradas **reserva de la biosfera**.

### 1.3.3. Valle del Guadalhorce y comarcas septentrionales

En el interior de la provincia, más concretamente en el Valle del Guadalhorce y la comarca superior, hay paisajes destacados engarzados en varios embalses, donde se suceden los tajos del Chorro, el desfiladero de los Gaitanes y el mirador de las Mesas de Villaverde. Más hacia el norte se abre la vega de Antequera y la comarca nororiental de Málaga, enclave de la mayor laguna salada de Andalucía y centro del complejo lagunar y de humedales de **Fuente de Piedra**. La laguna principal tiene forma de elipse, de unos 6,5 por 2,5 km. Interesa al turista, igualmente, una panorámica de la Peña de los Enamorados desde Antequera, una visita al impresionante conjunto kárstico del Torcal, o una excursión por el Valle de Abdalajís, con cumbres apropiadas para la práctica del vuelo libre.

## 1.4. Fauna y flora

La provincia de Málaga tiene una amplia variedad de recursos turísticos asociados a su flora y fauna, ya que, además de contar con microclimas diversos y una orografía compleja, algunas de las especies más raras del país se encuentran en sus sierras.

## 2. Patrimonio cultural

Dado que por la provincia de Málaga han pasado distintas civilizaciones, con una agitada historia, y que es cuna de notables artistas y tradiciones, el patrimonio cultural de interés para el turista es considerable, y se traduce en numerosas manifestaciones: yacimientos, museos, monumentos o incluso eventos religiosos o tradicionales.

### 2.1. Málaga capital

La capital malagueña encierra casi todo su patrimonio cultural en su **centro histórico**, en el que destacan recursos procedentes de muy distintas épocas. Sin duda, el principal de ellos es la **Catedral**, construida a lo largo de 250 años y famosa por su inacabada torre sur, cuyos fondos fueron desviados a la independencia americana. El antiguo complejo nazarí de la **Alcazaba**, de carácter militar y palatino, también es de obligada visita, así como el castillo de Gibralfaro, volado por las tropas francesas en su expulsión de la ciudad durante la Guerra de Independencia y parcialmente reconstruido. Los restos del teatro romano, así como las pilas *salsáreas* que subyacen en el edificio del Rectorado, forman parte de los yacimientos más importantes de esta zona.

Numerosos **museos** ofrecen una amplia variedad de exposiciones fijas o temporales: el Picasso, el Centro de Arte Contemporáneo, el de Artes y Costumbres Populares o el Museo Municipal, etc. De igual manera, las distintas **iglesias** presentes en la zona agrupan una buena muestra de arte renacentista y barroco: el Santuario de Santa María de la Victoria, patrona de Málaga, o las iglesias de San Agustín o el Santo Cristo.

### 2.2. Costa del Sol oriental

Se trata de un lienzo costero salpicado de **torres** almenaras, antaño defensivas y para el aviso de ataques piratas, que han formado un rosario de **yacimientos** muy interesantes para los turistas. Son singulares las construcciones dieciochescas como la Casa Fuerte de Bezmiliana, o la ermita de la Señora de las Angustias o de la Piedad en Nerja.

Es en esta región donde se pueden encontrar numerosas pandas de verdiales, música y baile típicos de los montes de Málaga, con raíces prerromanas e influencias árabes y flamencas. Es en la fecha del 28 de diciembre cuando se recomienda a los turistas acudir a las ventas de los montes de Málaga para asistir a los encuentros de las pandas que acuden desde toda la provincia para tocar en los distintos palos: Almogía, Montes o Comares.

Al norte de la Axarquía merece la pena destacar tradiciones como el paso de Riogordo, una representación popular de la Pasión de Semana Santa en la que participan hasta 400 residentes. Macharaviaya es cuna de la familia Gálvez, muy activa en los virreinos de México y en la conquista de Luisiana y Florida, así como en la independencia de los Estados Unidos.

También entre Moclinejo y Almáchar el visitante puede detenerse en el Museo de la Pasa, y avanzar hacia Comares, balcón de la Axarquía.

## 2.3. Costa del Sol occidental

Al salir de Málaga capital, y antes de adentrarse en el término municipal de Torremolinos, el turista puede detenerse en Churriana para contemplar dos magníficos **jardines** históricos: **la Cónsula y el Retiro**, que datan de los siglos XIX y XVIII, respectivamente. Más adelante podrá visitar el museo arqueológico de Benalmádena, que dispone de una interesante colección de arte precolombino, y disfrutar de exposiciones y festivales en el castillo de Bil-Bil. Siguiendo por la línea de costa, el castillo de Sohail, en Fuengirola, también es escenario de festivales y conciertos estivales.

Mijas y Marbella también ofrecen **atractivos culturales** para el visitante, la primera por elementos como la ermita de la Virgen de la Peña (S. XVIII) o su cuadrada plaza de toros, y la segunda por un sinfín de recursos disponibles: el ayuntamiento (data de 1568), la antigua cárcel, la Casa del Corregidor (1552), el Patio de los Naranjos, restos de la muralla y el castillo musulmán, o el Museo del Grabado Español Contemporáneo (Hospital Bazán).

En la región del bajo Genal sobresalen algunas **ermitas e iglesias** de los siglos XVII y XVIII en Gaucín, y en el ascenso a Ronda puede visitarse el **Museo Etnográfico**, destacándose también los dólmenes de Encinas Borrachas y Romeral, así como el enclave de la Saucedá.

Más hacia el interior se llega a la Serranía de Ronda y al pueblo que le da nombre, pero antes el turista puede visitar las **ruinas de Acinipo**, antigua ciudad romana, y contemplar las pinturas rupestres de la cueva de la Pileta. Tras esto, se adentraría en la ciudad de Ronda y, una vez visitado el Centro de Interpretación del Tajo en el Puente Nuevo, hacer parada en la legendaria plaza de toros (1784), los baños árabes, el Palacio de Mondragón o la Casa del Gigante.

## 2.4. Valle del Guadalhorce y norte provincial

En el trayecto hacia el norte de la provincia, siguiendo el curso del Guadalhorce aguas arriba, pueden encontrarse Álora y Ardales, con interesantes recursos como la iglesia de la Encarnación o la ermita de la Veracruz, en el primero; y la iglesia de los Remedios o el castillo de Turón, en el segundo.

Llegados al Chorro, tras el que se adivina el impresionante desfiladero de Los Gaitanes, el viajero podrá observar **las ruinas de Bobastro**, donde se ubican los restos de una fortaleza y una iglesia rupestre mozárabe. Ya más al noreste se llegará a las vegas nororientales de la provincia, en cuyos pueblos (Teba, Antequera, Archidona, etc.) se hallan auténticas joyas culturales: el castillo de la Estrella de Teba, el Museo de Archidona o la mezquita, y los innumerables recursos que ofrece el pueblo que preside la vega antequerana. En este sentido, **Antequera** sobresale como **capital cultural** de estos pagos, ya que en ella se reúnen, de manera destacada, el Palacio de Nájera (Museo de Antequera), el convento de las Catalinas, el Palacio de los Marqueses de la Peña de los Enamorados, la Alcazaba y la colegiata de Santa María la Mayor, los dólmenes de Menga y Viera, o la ermita-hornacina del Señor de la Verónica.

## 3. Oficinas de turismo

Las **oficinas de turismo** son instalaciones necesarias para dar un servicio apropiado a los viajeros que visitan la provincia de Málaga. En ellas no solo se ofrece información, también se tiene en cuenta la opinión de los turistas que demandan estos servicios para mejorar la **calidad**, siendo esta muy valiosa si se gestiona correctamente.

La clave es la facilitación de los datos necesarios al turista para que este se mueva cómodamente y plenamente informado por el destino. También deben coordinar la promoción y comercialización de los productos turísticos que se encuentran en su ámbito territorial, que puede llegar a ser muy extenso. Aunque poseen una estructura fija, a veces disponen de unidades móviles o instalaciones de temporada para cubrir de manera más efectiva las necesidades de servicio, y deben coordinarse con patronatos, centros de iniciativas turísticas u otros organismos de promoción y gestión, siempre dentro del territorio que les ha sido encomendado.

En la provincia de Málaga existen **oficinas de información** municipales, en, prácticamente, todos los municipios con recursos turísticos de la provincia, aparte de algunos centros de

interpretación que hacen las veces de dichas oficinas. A título informativo, y siguiendo el registro de la **Sociedad de Planificación y Desarrollo** (SOPDE), pueden destacarse las siguientes, que se relacionan junto con su peso dentro del conjunto provincial.

Municipios	Nº oficinas
Málaga	11
Marbella	8
Torremolinos	5
Ronda	4
Antequera, Benalmádena, Torrox y Vélez-Málaga	3
Alhaurín el Grande, Benalauría, Casabermeja, Fuente de Piedra, Manilva, Mijas, Nerja, Pizarra, Rincón de la Victoria, Villanueva del Trabuco	2
Alameda, Algarrobo, Alhaurín de la Torre, Almáchar, Álora, Archidona, Ardales, Benahavís, Benamargosa, Benamocarra, Campillos, Canillas de Aceituno, Carratraca, Carsarabonela, Cártama, Casares, Coín, Colmenar, Comares, Cómpeta, Cuevas de San Marcos, Estepona, Faraján, Frigiliana, Fuengirola, Gaucín, Genalguacil, Guaro, Igualeja, Istán, Iznate, Moclín, Mollina, Pujerra, Riogordo, Sayalonga, Tolox, Valle de Abdalajís, Villanueva de Algaidas, Villanueva de Tapia, Yunquera	1
<b>Total</b>	<b>101</b>

Oficinas de información turística en la provincia de Málaga.  
Fuente: Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE).

## 4. Transporte

Como regla general, puede entenderse que los destinos andaluces son visitados, hacia un 60%, por turistas españoles, la mitad de ellos procedentes de la propia comunidad; y el otro 50% por viajeros del resto de España. La tercera parte del total de turistas que se registran en la comunidad andaluza proceden de países de la Unión Europea, mayoritariamente de Gran Bretaña, Alemania y Francia, mientras que un último 10% visita Andalucía desde orígenes no comunitarios. A tenor de estas proporciones, cabría suponer que más de la mitad de estos turistas se desplazan en su propio vehículo, mientras que el resto se decanta por otros transportes.

El caso de Málaga se aleja en parte de las medias andaluzas comentadas ya que, aunque muchos de los turistas llegan a su territorio en **vehículo particular**, sobre todo con destino a algunos municipios del litoral, una gran parte de ellos lo hace a través del **aeropuerto internacional Pablo Ruiz Picasso**. Por todo ello, la provincia de Málaga se ve obligada a mantener una red viaria de gran calidad (algo difícil en un terreno tan accidentado), junto con un sistema de transporte público que atienda el ingente volumen de pasajeros que puerto y aeropuerto generan al cabo del año.

### 4.1. Transporte hacia la provincia de Málaga

Se distinguen cuatro tipos de transporte que configuran las diferentes formas de desplazarse hasta la provincia:

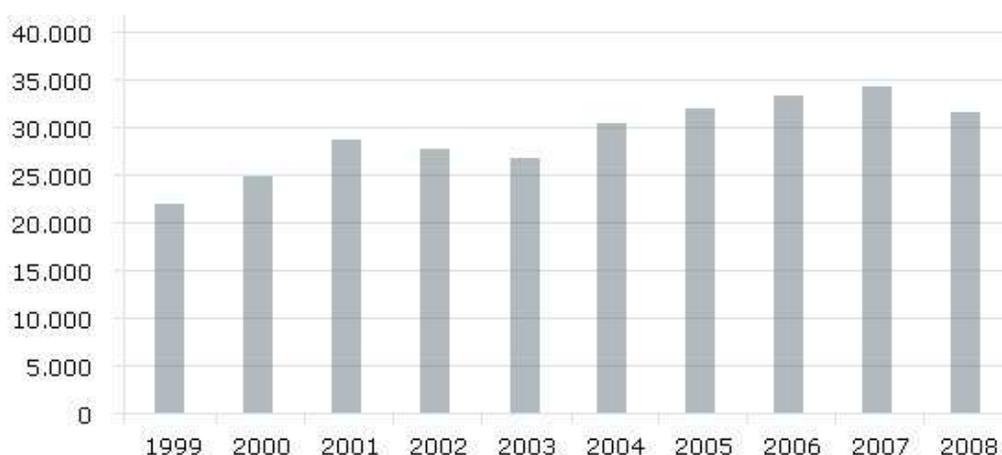
- Rodado.
- Ferroviario.
- Aéreo.
- Marítimo.

### 4.1.1. Rodado

Apenas existen referencias estadísticas sobre el flujo de pasajeros que llega a la provincia de Málaga por medio de las diferentes carreteras. La especial orografía de la región ha obligado a una configuración en forma de Y invertida que tiene su nexo principal en la ciudad de Málaga. Un turista que visite la provincia y lo haga por una carretera principal tiene, pues, **tres vías de acceso** principal:

- Al norte la A-45** conduce a Málaga desde la A-4 y la A-92 con las que entronca en sentido norte y este-oeste con Córdoba y Antequera, respectivamente.
- A oriente la A-7** discurre paralela a la antigua N-340 y comunica la capital con las estribaciones meridionales de la provincia de Granada, Salobreña y Motril.
- A occidente, la misma A-7** recorre el litoral a distintas alturas al ir paralela a la N-340, y, en algunos tramos desde Fuengirola hasta Guadiaro, el visitante puede elegir la opción de pagar peaje o continuar por la autovía del litoral.

En los tramos de autopista sí que se han podido obtener estadísticas fiables, que dan una idea de la evolución del tráfico en estas vías en los últimos años.



Tráfico en la autopista Málaga-Guadiaro.  
Fuente: Ministerio de Fomento.

### 4.1.2. Ferroviario

La inauguración, a finales de 2007, de los 155 kilómetros de línea de alta velocidad entre Málaga y Córdoba y, por tanto, la posibilidad de que los trenes **AVE** llegaran a la nueva estación María Zambrano, lograron el espaldarazo definitivo del ferrocarril como medio alternativo al avión para los turistas con origen en Madrid y su área de influencia; así como los de las ciudades en las que el AVE hace parada en su trayecto a Málaga. De este modo, supuso un viaje 40 minutos más corto que el que se estaba realizando hasta el momento, y un aumento del tráfico, como prueban las cifras publicadas por la SOPDE, que a su vez citan a RENFE.

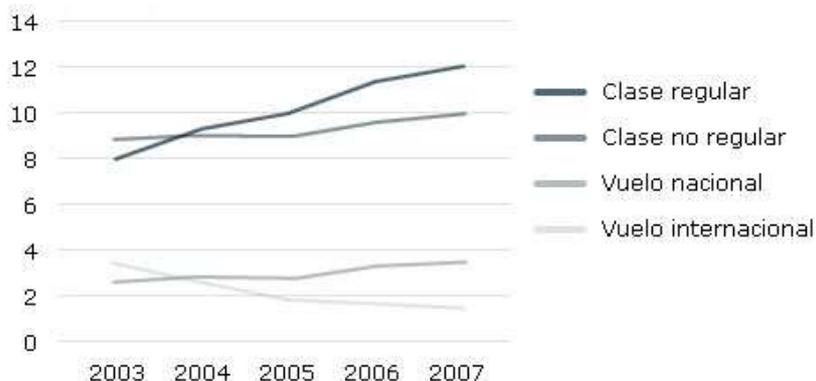
	Ene-Ago 2007	Ene-Ago 2008	% variación	Variación
Pasajeros	712.868	1.353.237	89,83%	640.369

Pasajeros llegados a Málaga por ferrocarril.  
Fuente: Sociedad de Planificación y Desarrollo (SOPDE).

### 4.1.3. Aéreo

En cuanto al tráfico aeroportuario, y según los datos de AENA, los viajeros de vuelos regulares en el aeropuerto de Málaga están aumentando desde el año 2003, mientras que los turistas que acuden en vuelos no regulares son cada vez menos. También destacar que la composición del pasaje es abrumadoramente **internacional**, algo de esperar en un destino de gran impronta británica y germana. De hecho, en 2008, frente a los casi cuatro millones de

viajeros que se movieron en el aeropuerto mediante vuelos nacionales, los que lo hicieron en vuelos internacionales superaron cómodamente los diez millones.



Tráfico aeroportuario de Málaga.  
Fuente: Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA).

Cabe preguntarse si a partir de la inauguración del AVE las tendencias cambiaron. A este respecto es necesario acudir a las cifras de la SOPDE, que hacen referencia al periodo entre enero y septiembre y solo para entrada de viajeros.

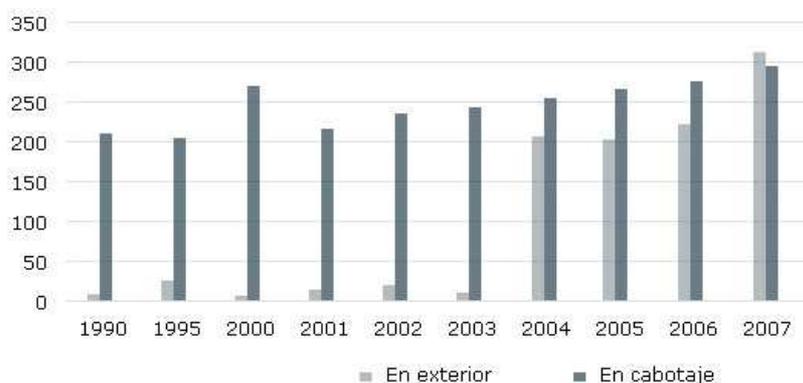
Para subrayar este hecho, se observan las cifras del año 2008, con las que se obtiene una visión nítida de la actividad del aeropuerto de Málaga durante este ejercicio.

#### 4.1.4. Marítimo

El acceso desde el mar se hace fundamentalmente a través del **puerto de Málaga**, con buques de crucero con capacidad para varios miles de pasajeros y que amarran con frecuencia creciente, dadas las especiales instalaciones con las que el puerto se ha dotado, sobre todo en sendas estaciones marítimas.

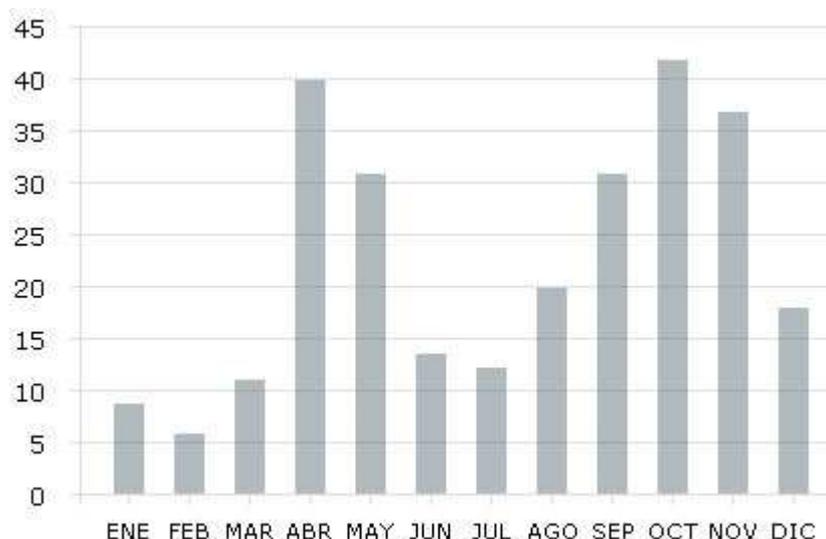
La dinámica de este tipo de viajes, que permite una afluencia masiva de visitantes en unos días programados del mes y la contratación previa a bordo de las excursiones que desean, hace de este segmento uno de los más atractivos para la provincia, que pretende atraerlo y fidelizarlo a toda costa. No obstante aún no se dispone de estadísticas apropiadas para analizar con profundidad el gasto que estos turistas realizan, siendo las estimaciones aceptadas por el propio puerto de Málaga de entre 90 y 120 euros por persona.

A tenor de las cifras publicadas por el Ministerio de Fomento, se destaca la **enorme actividad** de pasajeros de cruceros desplegada desde 2004 en el puerto de la capital, con un incremento muy significativo de los que efectúan **tráfico en exterior** (buques fuera de los puertos de su propio país), frente a los más consolidados que hacen **tráfico de cabotaje** (buques que operan en los puertos del país en el que están abanderados). En 2007 arribaron a Málaga más de 300.000 pasajeros, tanto de tráfico de exterior como de cabotaje, culminando así una senda creciente desde 1990.



Tráfico de pasajeros en el puerto de Málaga.  
Fuente: Ministerio de Fomento.

Por otra parte, si se examinan las cifras aportadas por el propio puerto, puede tenerse una idea más clara de por qué se intenta atraer con afán este tipo de turismo: su **efecto desestacionalizador**. Según el tráfico en 2008 de los cruceros que llegaron a Málaga, la temporada alta se corresponde con los trimestres segundo y cuarto, contrarrestando los efectos estacionales del turismo tradicional.



Tráfico de cruceros en Málaga en 2008.  
Fuente: Puerto de Málaga.

No parece haber una especial concentración de las llegadas o salidas a lo largo de la semana, un factor muy atractivo para comerciantes y empresas turísticas, que pueden planificar su forma de trabajo y ajustarse a un calendario uniforme. No obstante, y por la propia operativa de estos viajes, sí que obedecen a horarios mucho más estrictos, con llegadas concentradas normalmente en torno a las ocho de la mañana y salidas hacia la una o las seis de la tarde, según datos del puerto de Málaga.

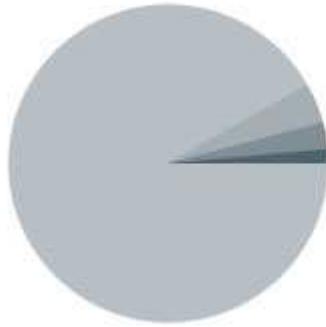
## 4.2. Transporte en la provincia de Málaga

Toda vez que el turista se encuentra en la provincia, debe hacer uso de los medios de transporte que existen para llegar al hotel, al museo o al centro turístico que precise. Por lo tanto, es una necesidad estratégica el disponer los medios más cómodos y competitivos para dar este servicio a los viajeros, en especial a los que no cuentan con un vehículo particular.

### 4.2.1. Rodado

La **red de carreteras** provincial permite a los turistas moverse por la complicada orografía del terreno con relativa facilidad, aunque bien es cierto que es uno de los puntos en los que las valoraciones negativas de los viajeros siempre inciden. Podría decirse que es una vía de tres radios que parte de Málaga, ya que aunque el litoral está aceptablemente comunicado, es difícil moverse por el interior. Por ejemplo, las comunicaciones entre la capital y Ronda son difíciles e incómodas, bien por la calidad de las carreteras o por la orografía del terreno.

La importancia de este medio de transporte se pone de manifiesto a tenor de los datos del Ministerio de Fomento, que en su estadística Movilia 2007 señalaba un uso intensivo del vehículo de carretera en los desplazamientos con origen en Málaga, llegándose a usar en el 96% de los casos.



<b>Coche</b>	2.671,9	92%
<b>Autobús</b>	118,8	4%
<b>Tren</b>	80,6	3%
<b>Otros</b>	40,1	1%

Medios de transporte en los desplazamientos con origen en Málaga.  
Fuente: Encuesta Movilia 2007. Ministerio de Fomento.

Además, existe, en este aspecto, una arista rara vez atendida por los análisis turísticos, aunque de extrema importancia para el viajero, por ser frecuentemente el primer y último servicio demandado en destino: **el taxi**.

Según el Instituto Nacional de Estadística, en la provincia operaron, en 2008, unas 1.432 licencias con taxímetro, junto con otras 1.429 sin taxímetro. Esta flota atendió a clientes residentes en la provincia y a turistas, y es un colectivo de vital importancia para una imagen de calidad del sector turístico en su conjunto. La correcta gestión de los turnos, la imagen de taxista y vehículo, así como su formación y atención, condicionan en gran medida la primera y última impresión del visitante en el destino.

#### 4.2.2. Ferroviario

Los **corredores ferroviarios** gozan de una amplia tradición en Málaga, que, desde hace décadas, se acostumbró a un tren litoral que comunicaba los pueblos de la costa oriental y occidental, al tiempo que servía para el transporte de caña de azúcar, pasa, vino y cualquier otra mercancía destinada a los mercados exteriores. Este tren ya no opera, y la estructura ferroviaria malagueña ha quedado reducida al servicio de la costa occidental y el interior, al menos hasta que el metropolitano entre en servicio y atienda en sucesivas etapas a la conurbación de la capital.

Actualmente existen en Málaga dos líneas de **cercanías** para trasladar pasajeros. Ambas parten de la estación María Zambrano y son:

- **La C1** a lo largo del litoral hasta Fuengirola.
- **La C2** hacia el interior hasta Álora, usando la vía ancha que va hacia Córdoba.

## 5. Instalaciones para actividades turísticas

El turismo necesita infraestructuras para poder ejercer ciertas actividades que les son inherentes. Deportes, convenciones, congresos, terapias de salud o tratamientos de belleza, incluso el simple embarque y desembarque de pasajeros, precisan de instalaciones apropiadas, de personal que las gestione y de especialistas que operen en ellas.

### 5.1. Centros culturales y deportivos

Los lugares donde el turista puede acceder a la **cultura** o practicar **deportes** en la provincia son innumerables, aunque están concentrados siguiendo los patrones de afluencia de los visitantes y el reparto provincial de la población.

### 5.2. Estructura para convenciones y congresos

Los palacios de ferias, congresos y exposiciones son una estructura necesaria para la realización de eventos de todo tipo, que atraen a la provincia a un público distinto del de sol y playa, menos estacional y con una capacidad de gasto mayor. Es, generalmente, un público que se aloja en hoteles, que disfruta de restaurantes y una amplia variedad de actividades de ocio, y que manifiesta poseer un gran **estancamiento comercial** (boca a boca) una vez de vuelta en origen.

Normalmente, esta actividad se encuentra coordinada por organismos únicos de gestión, de carácter público o mixto, los célebres **Convention Bureau**, que tienen como finalidad asegurar la afluencia de eventos en el destino y proporcionar todos los servicios que un organizador pueda necesitar. Es un mercado explotado por profesionales especializados llamados organizadores profesionales de congresos (OPC).

En la provincia de Málaga existen, actualmente, los siguientes **palacios de congresos**:

- a) **Málaga**. Inaugurado en 2003, de diseño vanguardista, con una clara intención de convertir a Málaga en capital congresual. Dispone de 17.000 m<sup>2</sup> de superficie expositiva repartida en dos pabellones y está dotado con la última tecnología de comunicación y eventos. Cuenta con dos auditorios de 900 y 600 plazas de aforo, respectivamente, y veinte salas más de menor capacidad. Se completa con un amplio aparcamiento para más de 1.000 vehículos, restaurante y oficinas.
- b) **Torremolinos**. A solo 4 kilómetros del aeropuerto Pablo Ruiz Picasso y primer gran edificio de estas características de la Costa del Sol. Su *hall* principal se dispone en dos plantas de 3.000 y 2.500 m<sup>2</sup>, con capacidad para 2.000 personas. Tiene 18 salas de reunión, salas VIP y unos 80 despachos.
- c) **Marbella**. Con capacidad para 6.670 plazas en total, repartidas en dos plantas, recibe casi 200 eventos al año tras la remodelación que sufrió en el año 2000.
- d) **Estepona**. Distribuido entre un pabellón y una sala de conferencias, con capacidad para 2.500 y 250 personas respectivamente, cuenta con restaurante, cafeterías, aparcamiento, oficinas y un helipuerto.

Además de estas instalaciones, el sector de congresos y convenciones en la provincia de Málaga se ve reforzado por un conjunto de **salones hoteleros** que actúan en ese mismo sentido, proporcionando superficies cubiertas o descubiertas para todo tipo de eventos, como los existentes en el Parque Tecnológico de Andalucía, los auditorium municipales, los jardines históricos y fincas para celebraciones, o las propias instalaciones para eventos de los principales hoteles, que cuentan con una extraordinaria planta instalada para ello.

### 5.3. Balnearios y centros de spa

En la provincia de Málaga existen dos balnearios de gran tradición: el de Tolox y el de Carratraca.

- a) **El balneario de Tolox** data de 1869, y sus aguas están indicadas para los trastornos respiratorios, como asma, faringitis o catarros, además de patologías urinarias, ya que poseen bicarbonatos, magnesio, oligometales y sulfatos.
- b) **El balneario de Carratraca** cuenta con gran predicamento fuera de los pagos malagueños desde el S. XVII, aunque fue en el XIX cuando conoció su apogeo. Sus aguas sulfuradas y alcalinas son apropiadas para dolencias cutáneas, óseas, nerviosas y articulares, entre otras. Cumplen su función terapéutica, complementándola con otro tipo de oferta como la restauración, el ocio o la belleza, enclavados en entornos naturales muy atractivos y con una arquitectura decimonónica apreciable.

Además de la existencia de los mencionados, la provincia cuenta con infinidad de centros de spa que usan el agua, ya sin propiedades terapéuticas, para tratamientos de relajación y belleza, bien a presión o combinándola con otros procedimientos. Son recomendables los centros de talasoterapia de la Costa del Sol, que utilizan agua de mar para sus operaciones, y otros tipos como las saunas, el *rasul*, el *hammam*, las duchas de distinto tipo, o la combinación de estos elementos con masajes, aromaterapia, etc.

### 5.4. Estaciones marítimas

El **tráfico de cruceros** que Málaga sostiene llega a la ciudad por los diques de levante del puerto. Con anterioridad el desembarco se hacía por los muelles 1 y 2, lo que obligaba, en ocasiones, a los viajeros a recorrer una extensa superficie portuaria hasta la salida del puerto o el lugar donde estaban aparcados los transportes que los llevarían a su excursión. Con todo, era un procedimiento poco operativo para los servicios que un turista requiere, y los consignatarios de las navieras así lo hacían saber.

En 2007 se inauguró, definitivamente, la **estación marítima** del atraque sur de levante, y en la actualidad se finalizan las obras para una gemela en el atraque norte, que nació para atender a un máximo de 560.000 viajeros. Estas instalaciones permiten albergar todos los servicios que las maniobras de atraque y desatraque requieren desde la óptica portuaria, combinándolas con los requerimientos de confort necesarios para los pasajeros. Incorporan parada de taxis, suficiente espacio para los autobuses de los touroperadores, *boutiques* y comercios. También se han concebido para incluir mostrador de información turística, y todos los elementos para realizar las tareas de control de pasaje en el desembarque y el embarque, incluyendo la gestión de los equipajes de los turistas.

## **UD04. Turismo y calidad del servicio**

# 1. La calidad turística y su importancia

Existe un extendido concepto de la **calidad** que la asocia con el estándar empresarial, el lujo o la categoría. Bajo esa visión, no es más que un conjunto de atributos de carácter más o menos lujoso que perfila un servicio por el que la empresa puede cobrar más y elevar los márgenes comerciales. No obstante, la calidad, entendida profesionalmente, no tiene que ver con el nivel de prestaciones. Si quizá, coloquialmente, el servicio de calidad es aquel que se presta bajo unos elevados requerimientos, profesionalmente tal concepto no se corresponde con un valor absoluto. No se entiende como un determinado conjunto de atributos, sino como una relación entre las prestaciones y el precio.

## 1.1. Concepto de calidad

La **calidad** no corresponde a un conjunto de propiedades de un servicio en sentido absoluto, como se ha afirmado anteriormente. Más bien es una relación entre tales características y las que el cliente esperaba encontrar al adquirirlo, o lo que es lo mismo, la capacidad de un servicio de **satisfacer las expectativas** que el cliente tiene en torno a sí.

Por lo tanto, las percepciones del cliente y su experiencia en torno a las posibilidades que determinados servicios tienen para cubrir sus demandas, forman una serie de medidas que la persona utiliza para esperar más o menos de una compra. A veces estas expectativas se basan únicamente en **elementos indicativos**: las estrellas de un hotel, los aromas que salen de la cocina de un restaurante, la cantidad de personas que consumen en un bar, o la publicidad de las empresas que anuncian excursiones turísticas con fotos brillantes y programas atractivos.

Otras veces el turista sabe qué esperar del servicio porque ya lo ha probado, así que conoce de primera mano sus virtudes y defectos. En cierta medida, bajo condiciones de competencia relativa, el hecho de que un turista repita la compra puede entenderse como una recompensa a la empresa porque el conjunto de atributos que le proporciona el servicio compensa el precio que paga por este.

Así, todo aquel servicio capaz de **dar al cliente lo que demanda**, cumpliendo sus expectativas, incluido el precio, se considera de calidad. Trabajar con calidad es satisfacer las perspectivas del cliente a un precio dado, sean cuales sean. La calidad así entendida no tiene que ver con las prestaciones del servicio, sino con la capacidad de este para ajustarse a las posibilidades que el cliente ha concebido en el momento de la compra.

## 1.2. Manifestaciones de la calidad

La **calidad**, entendida como relación **expectativas-servicio**, se manifiesta de innumerables maneras antes, durante y después de la prestación que se desea.

### 1.2.1. Expectativas anteriores a la prestación del servicio

¿De qué manera un cliente define lo que espera de un servicio turístico antes de que se preste? La calidad puede empezar en el momento que el turista comienza con el proceso de **toma de decisiones**, y culminará con la **prestación del servicio**. La publicidad, la toma de reservas, la facilidad para la comunicación con los clientes, o la experiencia previa, son manifestaciones de la calidad de un servicio.

La publicidad define lo que un cliente puede esperar de una compra. Muchos soportes y mensajes tienen validez contractual, como en el caso de las agencias de viajes. Cuando se hace publicidad de una oferta especial o un paquete determinado, se están definiendo prestaciones y precio. No es extraño encontrar compromisos en torno a horarios, precios, trayectos, posibilidad de llevar mascotas, descuentos, etc. Todos estos extremos, incluidos en la publicidad de un servicio turístico, devienen contractuales y, por tanto, su prestación es obligatoria para la empresa. Frente a ello, cada vez se ven más los llamados *disclaimers* (o cláusulas de exención de responsabilidad).

Debe subrayarse la importancia de ajustar los extremos publicitarios a lo que el cliente encontrará tras la compra, ya que los excesos en este sentido suelen ser las mayores causas de falta de calidad.

El proceso de toma de reservas define, de forma parecida, el nivel de calidad con el que la empresa trabaja. Un proceso de gestión de reservas, ágil, comunicativo y transparente con el cliente, da la imagen de la profesionalidad que toda empresa persigue. Por el contrario, los procesos largos, que no informan al cliente de la recepción de la reserva, gestiones o cambios, dejan una percepción de profunda desorganización y franca falta de profesionalidad.

El cliente moderno es generalmente consciente de las limitaciones de las empresas, y suele entender los problemas para atender peticiones que se salen del servicio estándar. No obstante, espera de la empresa información confirmando la petición o excusando su cumplimiento. Por lo tanto, la **información** que se da al cliente con carácter previo a su llegada ayuda a perfilar las expectativas y a que el turista sepa qué esperar del servicio que ha contratado.

### 1.2.2. Las expectativas y la calidad durante la prestación del servicio

Las experiencias anteriores definen las expectativas del cliente, y ayudan a que sepa qué esperar de un servicio que ha contratado a un precio determinado. Si bien las perspectivas se forman a través de indicadores, en el caso de los clientes reiterativos el proceso es distinto. El comprador sabe qué esperar, y esto tiene sus ventajas y sus inconvenientes:

- **Aspecto positivo.** Las expectativas de un cliente que ya ha experimentado las prestaciones del servicio de la firma no serán defraudadas. Conoce bien qué pedir y qué no. Las peticiones de los clientes reiterativos sirven a la empresa de guía para perfilar sus servicios, y encontrar oportunidades de mejora.
- **Aspecto negativo.** Un cliente que formó sus expectativas a través de un servicio anterior, o del generado por un empleado determinado podría sentirse defraudado al esperar lo mismo de otro trabajador, o incluso del mismo en otro momento. De todo ello se deduce la importancia de la mayor estandarización posible en la forma de trabajo, de tal manera que alguien experimentado en la empresa perciba siempre un nivel de prestación lo más similar posible.

Es de extrema importancia que el servicio se ajuste a lo estipulado con el cliente. Elementos tangibles e intangibles se combinan para generar la experiencia del turista y definir así el nivel de calidad, basándose en dichos productos y servicios turísticos. Desafortunadamente, la empresa no los domina en su totalidad, por lo que solo puede hacer un esfuerzo parcial por revisar su calidad. Estos factores no controlables se encuentran a lo largo de toda la cadena de generación del servicio:

- a) En el **acceso a la empresa**: un atasco de tráfico, obras en una autovía o la facilidad de aparcamiento.
- b) Tras la **llegada del cliente**: existencia de otros usuarios incompatibles o incómodos para él.
- c) En la **realización de los distintos servicios contratados**: accidentes en la piscina, fallos en el suministro de agua o de luz, problemas de saneamiento, bajas de personal, etc.
- d) En el **fin de la prestación**: problemas de congestión de los transportes al aeropuerto o cobros inesperados, etc.

Por otra parte, sí que hay variables que la empresa turística puede controlar:

- a) Dotar de **señalización extra** los accesos a la empresa, de especial importancia en el caso de hoteles, centros turísticos de gran afluencia o agencias de viajes.
- b) Hacer un **análisis de los clientes** previo a la prestación del servicio, usando el sentido común para que no se molesten unos a otros.
- c) **Garantizar materiales y mano de obra** para la prestación del servicio según demande el cliente. Planificación y previsión son esenciales, mientras que la escasez de materias primas y recursos humanos dará una sensación de improvisación y falta de atención.

### 1.2.3. La calidad tras la prestación

Después de haber prestado el servicio, la empresa debe preocuparse, fundamentalmente, por captar el nivel de satisfacción de las necesidades del consumidor.

La calidad se manifiesta como una serie de elementos encaminados a medir el grado de cumplimiento de las expectativas iniciales. Muchas herramientas han sido creadas para ello, y su utilidad varía en función del tipo de empresa, su dimensión, o los mercados que atienden. No obstante, hay algunas comunes a la mayor parte de las empresas turísticas:

- a) **Formularios de opinión.** Son sencillos cuestionarios que pretenden radiografiar los aspectos más críticos de la prestación del servicio, para recabar la opinión de los clientes sobre si se ajustan a sus demandas. No deben ser muy largos ni obligar al cliente a hacer cálculos, proporcionar información comprometida o recordar detalles específicos del servicio disfrutado.

**FORMULARIO DE OPINIÓN**

Estimado cliente:  
Para mejorar nuestro servicio, rellene este formulario y exponga su opinión sobre el mismo, así como sus sugerencias.  
Gracias y saludos.

Fdo. La Empresa.

SERVICIO CONTRATADO:.....

COMENTARIOS:.....

SUGERENCIAS:.....

- b) **Libros de sugerencias.** Son registros para que clientes y empleados dejen por escrito consejos, ideas o propuestas para mejorar el servicio en la empresa.
- c) **Libros de reclamaciones.** Están formados por el histórico de quejas que los clientes han formulado contra el servicio. Reflejan la parte más negativa de la relación turista-empresa, y en ellos se glosan desde simples malentendidos a auténticos problemas estructurales que las empresas deben detectar y solucionar.
- d) **Apreciación directa.** Es frecuente que en las pymes sea el propio empresario el que ponga en práctica un rudimentario sistema de calidad que no por sencillo deja de ser eficiente. La apreciación directa del profesional y la aplicación del sentido común es una de las mejores bazas de las empresas que no pueden permitirse complejos sistemas de gestión de calidad.

### 1.3. La excelencia

Si trabajar con calidad es cumplir con las expectativas del consumidor, podría decirse que un servicio excelente es el que las supera. En la difusión que se ha hecho de la **excelencia** por parte de la literatura empresarial subyace la idea de **superar los deseos del cliente** para impresionarlo y, de esta manera, fidelizarlo.

En la práctica, esto se ha revelado un poco más complicado por dos razones:

- a) La propia **naturaleza del turismo**, cuyos clientes son difíciles de fidelizar por ser itinerantes y buscar casi siempre escenarios nuevos para sus viajes. Si la calidad es una buena herramienta, la excelencia es un elemento de imagen que en mercados con clientelas muy satisfechas podría servir.
- b) La excelencia lleva implícita una **paradoja**: las prestaciones que superen lo esperado, impresionando así al cliente, se incorporarán como expectativas normales la próxima

vez que este demande el servicio, estando la empresa que quiera aplicar una política de excelencia obligada a superarse a sí misma por segunda vez. Este proceso es inestable, considerando la excelencia como una herramienta comercial a corto plazo.

## **2. La calidad y la no-calidad**

La calidad es la relación entre las expectativas de cliente y la capacidad que el servicio tiene de satisfacerlas a un precio fijado. Así, trabajar para cumplir los deseos del cliente implica conocerlos con anterioridad y diseñar un servicio turístico con unas prestaciones a un precio que este acepte. No obstante, existen estímulos en un sentido contrario. En circunstancias difíciles hay una tendencia natural a abaratar costes y llegar a una competitividad de precios, facilitando un producto estándar. Esta política de no-calidad desemboca en un empobrecimiento gerencial y en una desnaturalización de los recursos humanos, que se habitúan a un modelo bajo de producción.

### **2.1. Concepto de la no-calidad**

En contraposición con el concepto de calidad, la estrategia de **no-calidad** persigue una rentabilidad a corto plazo a través de una competitividad vía precio, despojando el servicio de muchos atributos que permiten personalizarlo en la medida que el empresario necesita.

La no-calidad, por tanto, es una estrategia encaminada a rentabilizar un negocio mediante la rotación, sin importar el grado en el que el servicio cumple con lo que el cliente espera de él.

### **2.2. La paradoja de los costes de la no-calidad**

El objetivo de la estrategia de la no-calidad es minimizar los costes y atender el negocio con lo estrictamente imprescindible, estandarizando los servicios prestados y buscando la rotación de los clientes, y no su fidelización. Bien es cierto que los costes de la calidad son patentes y claros, conocer las expectativas y demandas de los usuarios exige una estructura para analizar al consumidor que no todas las empresas pueden justificar, y las conclusiones originan a menudo necesidades de rediseño de la operativa empresarial, o costes de formación de la mano de obra, etc. Sin embargo, los costes derivados de la aplicación de una estrategia centrada en la no-calidad también afloran al utilizarla, si bien no siempre tienen un equivalente directo monetario.

Por lo tanto, el empresario debe tener presente que el ahorro de los costes que son precisos para mantener un determinado nivel de calidad son positivos a corto plazo para la cuenta de resultados, aunque también es cierto que en ese camino afloran otros que rara vez compensan a largo plazo.

## **3. Trabajador y empresario frente a la calidad**

Una vez justificada la necesidad de establecer estrategias destinadas a la calidad, hay que añadir que los papeles del empresario y el trabajador en la aplicación de esta estrategia difieren por completo, ya que el empresario debe decidir hasta qué punto compensa diferenciar su servicio y declinarlo de manera que satisfaga las expectativas de clientes, cada vez más divergentes. Por su parte, el empleado debe acompasar sus esfuerzos en función de los objetivos marcados y facilitar la implantación de los mismos, actuando como artífice y antena del empresario en la aplicación de las acciones de una política de calidad.

### **3.1. Responsabilidad del empresario frente a la calidad**

La empresa debe tener un objetivo claro en lo que respecta a su política de calidad. Si bien a menudo el empresario actúa por puro instinto, sin dejar constancia por escrito en un manual corporativo de sus intenciones con respecto a la satisfacción de los clientes; y hasta qué punto pueden llegar los trabajadores en el día a día de la empresa para cumplir este objetivo, lo cierto es que es un valor difundido mediante su propio ejemplo, mediante sencillas reglas o bien a través de programas de formación específicos que pretenden difundir entre los empleados las ventajas del trabajo en los parámetros de la calidad.

Toda vez que el empresario contesta a las cuestiones básicas asume su papel de **potenciador de la profesionalidad y la calidad** de su empresa y sus trabajadores, a

sabiendas de que los pasos necesarios son onerosos y requieren vencer la resistencia al cambio de multitud de personas dentro de la compañía.

Por ejemplo, un directivo que pretenda potenciar un sistema de gestión de la calidad a largo plazo en su hotel deberá convencer de sus bondades y su conveniencia no solo al personal de base, más preocupado en resolver los problemas del día a día, sino a superiores y cuadros intermedios que no ven ventajas inmediatas. De hecho, uno de los grandes problemas en la adopción de nuevas medidas de la calidad, por parte del empresario, es vencer las reticencias que a veces tienen los jefes de departamento, quienes, en el mejor de los casos, ven al analista de calidad como un molesto generador de trabajo extra, o un intruso decidido a cambiar una forma de trabajar ya aprendida.

Para aplicar un **sistema de gestión de calidad** es necesario realizar los siguientes pasos:

- a) **Determinar y reunir la información relevante** para precisar las demandas satisfechas e insatisfechas de los clientes.
- b) **Tomar las decisiones pertinentes** sobre las demandas satisfechas e insatisfechas del público objetivo, estimando si es necesario introducir cambios o mejoras en instalaciones, formación o composición del personal, procedimientos operativos, etc. Comunicar estas decisiones a los empleados y justificar por qué es fundamental para la difusión correcta del mensaje, para que los empleados compartan el objetivo y trabajen para conseguirlo.
- c) **Elaborar un plan de acción** conforme al presupuesto destinado a la mejora de la calidad, de manera que no se dejen al azar elementos clave del proceso que puedan afectar a la consecución del resultado. Es vital, igualmente, incluir en el plan medidas de control que permitan al empresario evaluar sobre el cronograma si se están cumpliendo los objetivos sobre la marcha o si hay que corregir desviaciones.
- d) **Incluir un programa de calidad en el plan estratégico** de la empresa, de manera que sea una especie de rutina de alguna de estas líneas y se actualice con el tiempo para que la calidad tenga una dimensión estratégica y a largo plazo.

Todo ello debe hacerse con el ánimo de que sea el empresario o los cuadros directivos los que aborden la necesidad de aplicar esta metodología y hacerla efectiva, fijando estándares de calidad y procurando que se cumplan. Dado que cada empresa es distinta y trabaja para clientes con expectativas diferentes, se empieza con un diagnóstico que obliga a los mandos a responder a la pregunta: ¿Queremos que esta empresa viva de la rotación o de la fidelización?

### 3.2. El papel del trabajador en un sistema de calidad

Los trabajadores de base están ligados a un eventual **plan de calidad**, toda vez que sus superiores estiman que es conveniente aplicar o reforzar las políticas dedicadas a esta dimensión estratégica. El subordinado de base o de línea intermedia, tiene la responsabilidad de servir de antena de los tomadores de decisiones, aportando ideas, sugerencias, detectando problemas, proponiendo soluciones o incluso comunicando pequeñas determinaciones que han permitido mejorar los procesos empresariales y satisfacer mejor las expectativas de los clientes. Estas decisiones, impulsivas y con la mejor intención, operan bien sobre el proceso y momento de la formación de las expectativas.

Normalmente, estas ideas o costumbres surgen de forma espontánea por parte de algunos miembros del personal, los más sensibles a la calidad y que captan de forma instintiva la necesidad de satisfacer pequeños requisitos y dar detalles efímeros que, no obstante, son acogidos por los clientes con gran agradecimiento. Es este un activo intangible que la empresa debe capitalizar, fomentar y proteger, ya que son sus propios trabajadores los que mejor conocen al cliente y los que cumplen o no sus expectativas, por lo que el proceso debe ser controlado, localizado y potenciado.

Así pues, el empleado nutre a la empresa con información de primera mano sobre lo que se debe hacer para mejorar de cara a los clientes, pero además, ejecuta las directrices que en la parte del mando se toman, coordinando el proceso de manera metódica y económicamente adecuada. Por todo ello, es vital conseguir el apoyo de los empleados, así como su entusiasmo y participación para reforzar la calidad, existiendo varios mecanismos para

conseguirlo: incentivos económicos, flexibilidad laboral, uso de los líderes, formación apropiada, extremar el cuidado en la selección y organización de los recursos humanos, búsqueda de personas compatibles con los valores de la empresa y la forma de ser de su equipo de trabajo, etc.

## **UD05. Claves de la calidad turística**

# 1. Técnicas de comunicación

El **turista** necesita comunicarse con las personas que lo atienden de una manera precisa y rápida, de forma que pueda dar a conocer sus necesidades y esperar una respuesta efectiva por parte de la empresa, en un tiempo razonable.

En la aplicación de una estrategia de mejora o reforzamiento de la calidad en la empresa, es necesario vigilar los **procesos de comunicación** que se producen durante el transcurso de la prestación del servicio: indicaciones imprecisas, actitudes molestas o descorteses, errores en los escritos destinados al cliente o simple incapacidad de los empleados para entenderse con el turista; son problemas diarios que merman la percepción de la profesionalidad de los trabajadores que tiene el comprador. Dichos problemas también provocan que el viajero perciba una escasa preocupación de la dirección por su bienestar.

La cuestión es que la comunicación admite muchos matices que la convierten en una poderosa ayuda para potenciar la calidad en la empresa. No debe entenderse como un mero proceso de envío de información, sino como una herramienta para despertar sentimientos en empleados y clientes, provocar percepciones en las personas y permitir al turista comprender y hacerse entender de manera sencilla y asequible, provocando las reacciones oportunas.

De este modo, puede decirse que la comunicación trabaja en dos dimensiones principales: la verbal y la no verbal.

- La capacidad de **verbalizar la comunicación** de manera óptima convierte a los empleados en personal más o menos útil para el turista, que a menudo necesita comunicarse con el trabajador cara a cara o por teléfono, y hasta en distinto idioma (código).
- La **no verbal** es toda aquella comunicación, generalmente de carácter más inconsciente, que la persona emite y todo el que la rodea interpreta y aprecia.

## 1.1. Comunicación verbal

La formación, desarrollo y uso de las capacidades verbales de una persona están en función de las necesidades que ha tenido antes de trabajar en la empresa, así como de su propio enriquecimiento personal. La habilidad para usar el lenguaje correctamente, bien sea con un interlocutor colectivo (hablar en público), singular, en persona o por teléfono, tiene que ver con el aprendizaje que se tenga, que se puede haber manifestado en hábitos como la lectura o el propio uso de la comunicación verbal.

Existen personas con una cierta predisposición natural a hablar, pero hay que tener en cuenta que, en el proceso de interlocución con un cliente, hay distintas barreras que el trabajador no puede permitirse el lujo de saltar, y que condicionan el éxito o fracaso de una correcta relación comercial y, por tanto, la calidad con la que trabaja la empresa. Los empleados deben ser conscientes de que puede haber dificultades en la comunicación:

- a) Las **barreras en el emisor**. La actitud, las formas y la capacidad de comunicación interpersonal de los empleados deben favorecer al cliente.
- b) Las **barreras en el receptor**. También son comunes y dificultan extraordinariamente el proceso de la calidad si están presentes en la comunicación verbal de los procesos empresariales.
- c) Las **barreras en el canal** están asociadas, generalmente, al ruido en el mismo. El canal verbal es fácilmente contaminable con ruido, y todos aquellos mensajes o sonidos que no procedan del emisor se mezclarán en la recepción, obligando a quien escucha a distinguir el mensaje de entre toda la información que le llega. A veces puede ser tan potente que anula la información, haciendo que la comunicación pierda su eficacia totalmente.
- d) En cuanto a las **barreras del código**, hay que formar a los empleados en el uso de los idiomas apropiados en función del turismo que se observa en la empresa, la adquisición del léxico necesario y la construcción de un discurso coherente y eficaz.

La comunicación verbal interpersonal es, por lo tanto, una de las herramientas más poderosas para poder establecer un vínculo afectivo con el cliente o, por el contrario, destruir cualquier

posibilidad de entender sus demandas. Es una de las cuestiones que más deben vigilarse en relación al turismo, ya que los trabajadores interactúan continuamente con los clientes y una empresa que desee trabajar con un elevado estándar de calidad no puede permitirse ligerezas en este sentido, debiendo enseñar a sus empleados a utilizar sus capacidades verbales al máximo.

## 1.2. Comunicación no verbal

Normalmente, las personas utilizan un registro distinto para sus **formas comunicativas verbales** y para las escritas. En un primer estadio de formación, el individuo escribe al dictado de su cerebro, es decir, no hay diferencias entre su estilo hablando y escribiendo. No obstante, un cliente espera leer mensajes construidos en un estilo distinto al oral, por lo que es necesario que los trabajadores sepan explicar sus ideas por escrito de manera apropiada.

La **comunicación por escrito** plantea ventajas que la verbal no posee: se puede revisar el texto hasta explicar exactamente lo que se desea comunicar, y queda constancia del mismo si se conserva para futuras consultas. Requiere de una capacidad superior a la del habla, ya que para ser una escritura profesional debe observar escrupulosamente las reglas de ortografía, y gramática así como ceñirse a un estilo propio de la empresa.

Las habilidades dialécticas y retóricas de la persona pueden desencadenar reacciones en el interlocutor, y de hecho las buscan. La construcción de las frases, la inclusión de ideas o conceptos alusivos directa o indirectamente a circunstancias sensibles para el interlocutor, o la propia repetición de frases anteriores pueden provocar sentimientos positivos o negativos.

Por otra parte existe una habilidad comunicativa, mucho más inconsciente y, por lo tanto, incontrolable, que es la **comunicación visual**: gestos, ropa, forma de andar, compostura en la conversación, etc. La imagen es una forma de comunicación muy poderosa, y los trabajadores y directivos deben ser conscientes de ello. En base a esto se deduce que es necesario controlar el aspecto general de la empresa y los trabajadores.

Es importante destacar que la **comunicación gestual** es en gran parte involuntaria, porque las personas a menudo no son conscientes totalmente de los gestos que hacen al hablar. No hay que olvidar que existen colectivos que les otorgan mucha importancia y los trabajadores deben saber su significado en función de la nacionalidad de los visitantes.

## 2. Habilidades directivas

Es en el campo de los estilos y habilidades directivas donde los cuadros ejecutivos, más que los trabajadores de base, pueden influir en la creación de una cultura de la calidad. Las **habilidades directivas** son el conjunto de destrezas que a un superior le sirven para mantener un adecuado ambiente de trabajo en el equipo a su cargo. Se busca con ellas que el personal esté motivado, entusiasta, implicado en su trabajo y con voluntad de aportar soluciones o medidas de mejora de los procesos. Uno de los grandes problemas que las organizaciones encuentran a la hora de implantar una cultura de la calidad es la falta de estos valores en sus filas, por lo que es un error hablar de calidad a los empleados si antes no se ha preparado el terreno aumentando su receptividad a esta estrategia.

### 2.1. Motivación

Entre los grandes retos de los directivos actuales se encuentra mantener la **motivación** de sus subordinados. En una empresa turística, los trabajadores están expuestos continuamente a demandas cambiantes y servicios complejos de prestar. Ello provoca a veces un fenómeno conocido como el *burn-out*, o quemamiento laboral, que consiste en una profunda desmotivación del trabajador. Es típico de puestos de trabajo en continuo contacto con el público. Pueden existir otras causas internas en la empresa, como salarios bajos, jornadas demasiado largas, relaciones laborales conflictivas, horarios inflexibles, discriminaciones entre compañeros, etc.

En opinión de algunos autores, las personas se mueven por necesidades insatisfechas, y una vez conseguidas, emergen otras de naturaleza superior.

Por otra parte, existen autores que piensan que la motivación no es un todo continuo, sino un discontinuo bidimensional. Hay cosas que desmotivan profundamente y cosas que motivan, y

ambas surten efecto sobre el trabajador simultáneamente. Por tanto, el empresario tendrá que movilizar los recursos oportunos para que cada persona trabaje en la mejor forma posible.

Son **errores comunes** en algunos mandos creer que el dinero tiene un gran poder motivador o que el personal se ilusionará al acceder a sus demandas de modificación del horario laboral. Para tener un ambiente en el que las personas se impliquen hace falta vigilar constantemente que sus objetivos personales coincidan con los de la empresa, así como sus relaciones sociales y el agrado con el que desempeñan su tarea.

## 2.2. Liderazgo

El **liderazgo** tiene que ver con la habilidad de una persona para concitar las voluntades de un grupo y hacerle avanzar en una dirección concreta. Un líder desempeña un rol social, es escogido por el grupo, y es el individuo que puede conseguir que este grupo ejecute una tarea o logre un objetivo. Toda la filosofía de creación de equipos y desarrollo colectivo de tareas bebe de las premisas de la teoría del liderazgo.

Así, los fenómenos asociados son importantes en la calidad porque a la hora de introducir cambios en la empresa es útil contar con el visto bueno de los **líderes**, que son poderosos aliados a la hora de implantar un sistema calificado. Ellos son los que fácilmente pueden dar ejemplo, convencer a los trabajadores más reticentes y vencer la resistencia social y laboral que implica cualquier alteración de la forma de trabajo tradicional.

Tanta o más es su importancia si el que desempeña el papel de líder es, además, el director o el cuadro ejecutivo formalmente superior. Es decir, ostentar un cargo gerencial no convierte a la persona automáticamente en líder, aunque lo ideal sería que así fuera, porque entonces tendría acceso a otras formas de **influencia y de persuasión** sobre sus subordinados, que serán distintas y hasta más eficaces que el puro poder formal.

## 3. Protocolo y relaciones interpersonales

Las **relaciones interpersonales** son importantes para la consecución de la calidad en la empresa turística. De hecho, muchos empresarios tienen instintivamente el impulso de manifestar personalmente su interés por saber si sus clientes están siendo atendidos de la manera en la que ellos esperan, y acostumbran, por ejemplo, a presentarse y preguntar directamente durante las veladas en el hotel, tras la comida en el restaurante o, en el caso de las agencias de viajes, a llamar a su domicilio. El turista, en función de sus necesidades sociales, suele apreciar este tipo de comportamientos y los recompensa con una mejor percepción de la empresa y su servicio.

Una buena indicación para los trabajadores consiste en adoptar posturas ecuanímes, equilibradas y asertivas, donde la relación con el cliente es tan cercana como la calidad del servicio lo aconseje, pero no tan próxima que someta la relación a una confianza impropia de lo profesional. Además, se tendrán en cuenta: el tipo de cliente, su madurez, experiencia, expectativas, cultura y el tipo de servicio.

De hecho, el propio funcionamiento de las relaciones entre los empleados y directivos con el turista es fuente de información muy valiosa que la empresa debe aprovechar, ya que puede ser que, de otra manera, no logre propuestas de mejora por parte de los clientes, que suelen ser reticentes a usar otros canales.

En lo que respecta al **protocolo**, cabe decir que toda relación social, por efímera que pueda ser, está sujeta a ciertos condicionamientos y conductas.

El protocolo no es algo complicado en sí mismo porque depende del sentido común y de la educación básica de la persona, e incluso de su civismo. Aparte de las convenciones sociales básicas y elementales de la buena conducta, cada sección del servicio lleva su propio protocolo.

Existe una manifestación superior del protocolo, de obligado cumplimiento, y que todas las empresas turísticas conocen: el reglamento que establece el orden de precedencias que deben testimoniarse a ciertas personalidades, y que se complementa con la **Ley 57/2003, de 17 de diciembre**, que establece tratamientos para algunos cargos públicos. Las precedencias debidas se concretan en el texto íntegro del **Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto**, por el que se aprueba el **Ordenamiento General de Precedencias en el Estado Español** (BOE

8/8/1983), y en él se contienen las disposiciones básicas que deben cumplirse en caso de recibir en la empresa algún evento o dar un servicio relacionado con este tipo de personalidades.

En este caso, el Real Decreto distingue dos tipos de actos:

- a) **Actos de carácter general:** organizados por la Corona, el Gobierno o la Administración del Estado, comunidades autónomas o corporaciones locales, con ocasión de conmemoraciones o acontecimientos nacionales, autonómicos, provinciales o locales.
- b) **Actos de carácter especial:** organizados por determinadas instituciones, organismos o autoridades, con ocasión de conmemoraciones o acontecimientos propios del ámbito específico de sus respectivos servicios, funciones y actividades.

Cada uno de ellos reviste un protocolo especial que debe cumplirse. No obstante, este Real Decreto se ha quedado obsoleto, por lo que algunos colectivos vinculados al protocolo solicitan su adecuación.

## 4. Organización de eventos

La organización de eventos es una actividad de singular importancia para la **rentabilidad** de muchas empresas turísticas, al ser un mercado particularmente atractivo en la estacional economía turística de la provincia de Málaga. Ayuda a traer visitantes en la temporada baja de sol y playa y repercute positivamente en el **impacto económico** del turismo, ya que es un segmento muy interesante desde el punto de vista de la venta cruzada, al no demandar solamente una actividad sino varias durante su estancia.

Para poder dar un presupuesto y un plazo, al trabajar bajo un esquema de proyecto cerrado normalmente, el **organizador profesional de congresos, OPC**, debe conocer el uso de las herramientas más básicas de programación temporal y económica, ya que son vitales para poder dar compromisos competitivos y veraces, tanto en tiempo como en coste. Por lo tanto, el OPC está obligado, como primer reto, a dar una idea firme y perfectamente calculada de coste y tiempo, algo que no es sencillo en proyectos complejos que incorporan muchas variables e incógnitas.

### 4.1. Programación del evento

Existen en la actualidad numerosos métodos para programar el desarrollo de un evento, desde la elaboración de un cronograma simple hasta los métodos más elaborados de Gantt o Pert. El programa MSPProject, de la suite de Office, u otros parecidos pueden auxiliar a la empresa en esta actividad.

Básicamente lo que se busca en esta etapa es la descripción de todas las tareas necesarias para producir el evento, tanto las que se deben hacer durante el mismo como las que son precisas previamente y con posterioridad.

Toda vez que la empresa tiene claro el listado completo de **actividades** que han de realizarse para generar el evento contratado, se debe establecer un orden de precedencias. Por ejemplo, no es posible elaborar la página web ni los folletos si antes no se decide la estética del evento. El programa no puede concretarse sin la confirmación de la asistencia de los ponentes, y previo a ello es necesario localizarlos e invitarlos a participar. No se debe abrir el periodo de inscripciones sin haber efectuado al menos una campaña de comunicación a los asistentes potenciales. Y todo ello de acuerdo con las especificaciones del cliente o promotor.

Una vez teniendo claras cuáles son las precedencias, así como la duración estimada y coste previsto de cada tarea, la empresa está en condiciones de elaborar una **programación económica y temporal** del proyecto, que le permitirá a su vez generar el presupuesto y el plazo comprometido.

### 4.2. Realización del evento y control de calidad

Aprobados y acordados con el promotor del evento tanto el plazo como el presupuesto, la empresa debe coordinar el servicio para tenerlo todo listo y que la planificación atienda a un guión establecido. La **calidad**, en este sentido, consistirá en cumplir fielmente con todos los acuerdos que se han cerrado entre empresa y OPC.

Durante la realización del evento, el organizador responde ante el promotor de todas las desviaciones que vayan surgiendo, siendo destacable la necesidad de un control preventivo, estableciendo indicadores o puntos de control que ayuden a futuros problemas o inconsistencias del servicio con tiempo suficiente. De igual manera, es necesario un control permanente durante la celebración del evento, bien sea por observación directa o habilitando un canal directo de comunicación entre el coordinador y los distintos responsables. Al igual que ello, es aconsejable la inclusión de un control de calidad en los días posteriores.

## 5. Gestión de quejas y conflictos

Queja y conflicto son vistos por muchos empresarios como algo negativo para la empresa, una consecuencia lógica de que algo no se está haciendo bien. Es cierto que buena parte de las quejas y reclamaciones tienen una base fundada, pero no todas están igualmente razonadas. No obstante, son una información muy valiosa para detectar **áreas débiles** en la generación del servicio y, correctamente tratadas y depuradas, pueden ayudar al empresario a mejorar de manera muy eficaz.

### 5.1. Canales de reclamación

Lo primero que un empresario debe hacer si desea aprovechar el caudal de información que llega por **quejas y reclamaciones** es habilitar un sistema para recogerlas, que funcione en el instante en el que el cliente desea interponerla y que mantenga al usuario informado del trámite de la misma. Muchas veces la empresa no avisa a los usuarios de la gestión que se está haciendo de la incidencia, algo nada positivo para la percepción de la calidad con la que se trabaja.

Los buzones de sugerencias de antaño están siendo sustituidos rápidamente por las reclamaciones *online*, y los libros de reclamaciones cada vez tienen menos uso ante los canales virtuales que las compañías ponen a disposición de los usuarios. El tratamiento de la información dentro de la red privada de la empresa está difundiéndose por dos razones:

- a) Es una información **fácil de tramitar, clasificar y rastrear**, con el consiguiente aumento de su eficacia.
- b) Viaja en **tiempo real** y puede surtir **efectos inmediatos**.

El hecho de no tener un volumen de quejas alto no quiere decir que los clientes estén satisfechos. Muchos colectivos turísticos, en especial los más vinculados con las nuevas tecnologías, rehúsan hacer reclamaciones por escrito en los canales tradicionales de la empresa, castigándola a la desinformación, para luego publicar sus quejas o sus valoraciones, positivas o negativas, en foros de Internet al uso. Esta es una nueva forma de boca a boca, que los empresarios turísticos deben ir comprendiendo, pues el efecto de una impresión negativa leída por miles de usuarios en la Red tiene un efecto muy perjudicial para la empresa.

### 5.2. Valoración de las quejas

Una vez recibidas las quejas, cabe clasificarlas y evaluarlas. Normalmente un cliente no perderá el precioso tiempo de sus vacaciones cursando una reclamación si no es por una razón contundente, aunque siempre hay una cierta proporción de reclamaciones de turistas que solicitan servicios que no están en el portafolio de productos de la empresa, o que entienden que el servicio no se ha cubierto de la forma en que ellos esperaban porque comparan con otras empresas de categoría distinta.

Toda vez que las reclamaciones se han clasificado y seleccionado, cabe distinguir aquellas cuya causa tenga su origen en cada sector de la empresa:

- a) **Aprovisionamiento** puede tener problemas en la calidad de los productos que se adquieren para usarlos en el servicio, como alimentos y bebidas. Una excesiva política de ahorro en estos costes, rebajando su calidad, puede conducir a un aumento de las quejas.
- b) Los **procesos productivos** de la empresa, pueden generar muchos tipos de quejas: trato incorrecto por parte de los empleados, instalaciones inapropiadas o que no funcionan, falta de los compromisos de tiempo, etc.

- c) El **departamento de comercialización** puede desencadenar desajustes entre las expectativas del cliente y lo que realmente percibe, si no utiliza una política de comunicación y promoción ajustada a la realidad. Si se publicitan atributos del servicio que no se van a dar en las condiciones que el cliente lo espera, se producirán reclamaciones con toda seguridad.
- d) El **departamento financiero** debe encontrar los recursos económicos para poner en práctica todos los procesos necesarios para garantizar la calidad. La escasez financiera es una de las primeras causas de bajada de la calidad y aparición de reclamaciones, por la rebaja de costes a la que la empresa se ve forzada.
- e) El **área de recursos humanos** debe reclutar y seleccionar el personal idóneo para cada perfil. Una política de recursos humanos insuficiente o desnaturalizada implica que los puestos se desempeñan no por el mejor, sino por el que más conviene, lo que pone en peligro los objetivos de calidad y contraría al cliente. La formación es otra parte importantísima a la que es necesario destinar los recursos que hagan falta, así como las promociones y ascensos, logrando a veces recolocar a los trabajadores y motivarlos para mejorar su rendimiento y enriquecerlos como profesionales.
- f) Los **administradores o directores de la empresa** tienen el papel de planificar, organizar, dirigir y controlar, así como gestionar los flujos de la empresa con el exterior. En la práctica, esto se traduce en que puede haber reclamaciones que tengan que ver con una incorrecta planificación de la empresa, o bien porque la organización es deficiente. También podría ocurrir que las quejas tuvieran su origen en que el personal está desmotivado y no atiende correctamente al turista, o que los sistemas de control habilitados por la dirección no están advirtiendo de las incidencias con el tiempo suficiente.

### 5.3. Acciones correctivas

Con posterioridad a la clasificación de las quejas y su remisión a los correspondientes departamentos, estos tendrán que evaluar las medidas oportunas para **corregir** los problemas detectados. Dichas medidas pueden afectar a los procesos, a las personas o a los servicios.

Si es necesario alterar o modificar los procesos, será porque las quejas tienen su origen en una forma de trabajar que en sí misma es molesta para los clientes.

En el caso de afectar a las personas se estaría hablando de un individuo, o colectivo en particular, que genera reiteradas quejas por parte de los clientes. Los servicios también pueden ser causa de quejas, por lo que muchas veces la empresa puede estar obligada a modificar las prestaciones de los mismos.

En razón de todo ello las empresas turísticas deben **valorar** el volumen de quejas, su naturaleza, sus causas últimas y la complejidad de las soluciones que pueden darse, y tomar una decisión buscando mejorar el ajuste entre expectativas y prestación. A veces es más sencillo o asequible **advertir** al cliente de lo que puede encontrarse, y otras pequeños gestos o detalles solucionan un problema largamente soportado por la empresa.

La gran dificultad se encuentra en **encontrar el origen** de los problemas que provocan las reclamaciones, ya que en ciertos procesos complejos es fácil confundir el síntoma y la causa.

Ante la dificultad de algunos de estos diagnósticos, el **diagrama de Ishikawa**, o diagrama en raspa de pez, puede ser muy útil, porque permite remontarse ordenadamente hasta las causas últimas de un problema de calidad.



Diagrama de Ishikawa de un problema de calidad hotelera.

## 6. La personalización del servicio: el CRM

La **comercialización** del turismo ha ido avanzando hacia conceptos más desarrollados, de tal manera que, en la actualidad, el marketing y la prestación de los servicios van de la mano, existiendo muchas herramientas que permiten al empresario acercar su relación con el cliente y personalizar el servicio hasta extremos anteriormente desconocidos.

Ya se sabe que la calidad depende de las expectativas y de las prestaciones del servicio, aunque una de las grandes dificultades a la hora de generar un servicio que cumpla con la totalidad de las perspectivas del cliente es que los que son muy personalizados disparan los costes hacia arriba. Las empresas necesitan estandarizarlos para aprovechar las ventajas de los costes de escala y rentabilizar una estructura fija determinada. Pero, por otra parte, una estandarización absoluta de los procesos no satisface enteramente los deseos de todos. La solución está en adoptar como estándar el servicio más demandado, y tratar de **personalizar** los elementos que los costes permitan.

La comercialización de los servicios se basa, pues, en un conjunto de atributos estándar que se promocionan en la comunicación comercial, y que después se adaptan a las pequeñas demandas extra que el cliente pone encima de la mesa, una vez efectuada la compra. Tras la misma es común utilizar el **cardex**, o fichero de clientes en los hoteles, o el histórico de clientes en agencias u otro tipo de empresas, para dar un cierto servicio de posventa (cuestionarios de calidad, entrevistas, comunicación de ofertas, etc.).

Para mejorar la gestión y la calidad de las relaciones con los clientes, las empresas utilizan los **CRM** o *Customer Relationship Management*.

En realidad, el sistema consiste en una potente base de datos que capta todos los aspectos que la empresa estima necesarios para dar un servicio personalizado al cliente, y sus aplicaciones operativas son patentes desde antes de la compra, mientras el turista disfruta del servicio, o incluso después, como herramienta posventa:

- Con **anterioridad a la compra** del servicio turístico, la empresa ya puede estar enviando mensajes a los clientes que desea fidelizar, y de los que custodia información personal, como direcciones, teléfonos o gustos, destinos más frecuentes, temporadas en las que viaja, etc.
- Cuando el turista ya **está haciendo uso** de los servicios de la empresa, las herramientas CRM permiten personalizar el servicio hasta extremos sorprendentes.
- Tras la compra**, la empresa que disponga de una aplicación de este tipo contará con información útil para mantener una relación a largo plazo con el cliente, pudiendo cumplir dos objetivos:

- **Conocer** el nivel de satisfacción con distintas dimensiones del servicio que se le ha vendido.
- **Personalizar** la comunicación futura (felicitaciones de Navidad, cumpleaños o boda, avisos de nuevos servicios, etc.).

## 7. El sistema integral de calidad turística española en destino (SICTED)

Es importante considerar que los servicios empresariales no se prestan aisladamente, sino que son parte de una **cadena** que configura la **experiencia** única de un turista en un destino. La sucesión de prestaciones de las que un viajero disfruta se denomina cadena de valor del sector turístico, y está compuesta por una serie de servicios y productos agregados y suministrados por toda una industria.

Por lo tanto, aunque las expectativas de un cliente tengan que ver con los servicios en los que se desglosa la experiencia turística, merece la pena reflexionar en torno a la agregación de los mismos.

Es aquí donde se justifica una herramienta que permita a los destinos gobernarse de manera integral y coordinada, algo difícil ya que intervienen muchas entidades (**DMO o Destination Management Organization**) que deben coordinar sus esfuerzos buscando armonizar la calidad con que se prestan los servicios al turista. La dificultad radica, pues, en poner de acuerdo a ayuntamientos, organizaciones empresariales y sindicales, representaciones de consumidores, diputación, organismos autonómicos y del gobierno central, etc. Todos ellos con distinta concepción de la problemática turística y, por supuesto, distintas prioridades.

Para solucionar el problema de manera constructiva es útil construir elementos intermedios, organismos de representación, donde todos estos DMO puedan exponer su visión y entre todos acordar una estrategia que facilite la homogeneización de la calidad y su aproximación a unos niveles deseados, en función del tipo de turista que se desee y el nivel de servicio que se pueda dar.

### 7.1. SICTED: concepto y objeto

Promovido por la **Secretaría General de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)**, el sistema integral de calidad turística española en destinos es un proyecto destinado a homogeneizar la calidad de los destinos turísticos de España, proporcionando una metodología de trabajo que permita aunar esfuerzos.

Consiste en coordinar la gestión de un lugar, tanto prestando atención a los sectores típicamente turísticos como a los indirectamente relacionados, de manera que puedan usarse indicadores específicos para obtener información y evaluar la marcha del sector. Es una propuesta estratégica que parte del **Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE)**, complementando a otros tipos de acciones como los **planes de excelencia y dinamización**.

En virtud de tal carácter estratégico, posee una visión a largo plazo, buscando indicadores estables en el tiempo y persiguiendo potenciar el tejido empresarial mediante acciones continuadas y sostenidas en el mismo. También busca el equilibrio intersectorial, de tal manera que un viajero en el destino no experimente diferencias bruscas de calidad entre los distintos servicios consumidos.

### 7.2. Operativa del SICTED

La manera de conseguir los **objetivos** propuestos por el **SICTED** establece la creación de un instrumento que permita la aplicación del mismo: el ente gestor, que no es más que la entidad que velará por la ejecución de las metodologías del sistema y el cumplimiento de los requerimientos establecidos para ello. Se trata de una institución que debe concitar las voluntades de los DMO, de tal manera que pueda desarrollar la **conciencia de destino** y promover un comportamiento coordinado de los mismos, no solo en torno a la comercialización, sino a la prestación del servicio o a la creación de productos específicos para el destino.

El ente gestor debe destacar en todo momento la importancia de esta manera de trabajar, proporcionando una estructura apropiada para ello; y establecer los procedimientos y aplicaciones necesarios para conseguir sus objetivos.

Por otra parte, el SICTED propone que sea dicho ente el que aplique las herramientas precisas para conseguir una convergencia en la calidad de los distintos sectores, que son fundamentalmente dos:

- a) El **cuadro de control**. Es una aplicación desarrollada para evaluar y analizar la evolución de la calidad en el destino. Básicamente compara las realizaciones con lo deseado y ayuda a establecer conclusiones. Se basa en indicadores de servicio, bien sean de oferta, de demanda, directamente turísticos o sobre variables que influyen en el turismo (redes viarias, seguridad ciudadana, etc.). Esta información se obtiene por parte del ente gestor a través de diversas fuentes: asociaciones empresariales, empresas y entidades, encuestas, etc. Al final el cuadro de control arroja tres resultados:
  - Índices intersectoriales de calidad.
  - Índices subsectoriales de calidad turística y no turística.
  - Nivel de calidad agregado del destino.
- b) **Estándares de servicio**. Indicaciones sobre los niveles de calidad que el sistema contempla. Se reflejan en distintos manuales, como los de buenas prácticas o los de implantación, e incluyen un sistema de reconocimiento para aquellos agentes (empresas o instituciones) que acrediten ciertos niveles de desempeño en torno a los requisitos establecidos en dichas indicaciones.

### 7.3. El SICTED en Málaga

En la **ciudad de Málaga**, destino que pretende **homogeneizar** su calidad en el sector urbano-cultural, el SICTED se encuentra implantado desde el año 2007, buscando de esa manera coordinar las acciones de los agentes turísticos malagueños dentro de su correspondiente ente gestor.

Los sectores turísticos de Málaga capital han visto así una puerta abierta a la homogeneización de la calidad y el desarrollo de un auténtico trabajo integral que permitirá tomar decisiones generales de manera coordinada. Para ello es necesaria la inscripción en el sistema.

La **implicación** de los empresarios o instituciones que tengan relaciones directas o indirectas con el sector es crucial para el éxito de este, ya que debe conseguirse una masa crítica de inscritos para que la calidad pueda potenciarse adecuadamente en el destino. Es de particular importancia la participación de las empresas o instituciones de Málaga relacionadas con los siguientes servicios:

- Agencias de viaje.
- Alquiler de coches.
- Comercios turísticos.
- *Convention bureau*.
- Guías turísticos.
- Empresas de atención y protocolo.
- Hoteles.
- Oficinas de turismo.
- Palacios de congresos.
- Playas.
- Restaurantes.
- Taxis.

- Centros de interés turístico (museos, centros de interpretación, etc.).

Las **ventajas** de adscribirse a este sistema son variadas e importantes, ya que, en primer lugar, se tiene acceso a información sectorial y subsectorial que permite conocer a los clientes de mejor manera. El asesoramiento que se obtiene durante los dos primeros años de implantación del sistema, gratuito y cualificado, que aporta herramientas informáticas y una guía de buenas prácticas, es también importante para los establecimientos.

En definitiva, una mejor percepción por parte del cliente, en virtud de la distinción que otorga el sistema de reconocimiento, hace del SICTED una herramienta muy recomendable y necesaria para **consolidar la calidad** de los establecimientos en el destino concreto de Málaga.





# PROVINCIA DE MÁLAGA

Produce:



Financian:

