

# **LAS ESTRATEGIAS PARA LA EXCELENCIA Y LA CALIDAD TURÍSTICA EN LOS DESTINOS MADUROS. EL CASO DE LA PROVINCIA DE MÁLAGA**

REMEDIOS LARRUBIA VARGAS  
ANA M<sup>a</sup>. LUQUE GIL

## **RESUMEN**

Las deficiencias y debilidades de los destinos turísticos consolidados junto con las nuevas tendencias de la demanda determinaron la puesta en marcha de una serie de instrumentos a favor de la excelencia y la calidad turística de estos destinos. Uno de estos instrumentos de actuación han sido los Planes de Excelencia Turística. En este artículo se trata de analizar los logros y las carencias de los que se han aplicado en la provincia de Málaga.

## **ABSTRACT**

The deficiencies and weaknesses of established destinations, together with modern trends, disguises constant monitoring in an attempt to improve quality. Therefore we have devised the "Plan for excellence in tourism". In this article we assess any failure and success achieved as a result in the province of Malaga.

## **1. LOS NUEVOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN POLÍTICA DE CALIDAD. LOS PLANES DE EXCELENCIA TURÍSTICA**

Desde que iniciaron su andadura los nuevos instrumentos de política y gestión turística, en la provincia de Málaga se han aprobado 5 Planes de Excelencia Turística (PET), cuatro correspondientes a municipios litorales y uno a la propia ciudad de Málaga.

Los PETs se incluyen en el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (Plan futuro) a través de sus dos convocatorias (1992-95 y 1996-99). Este plan surge ante el papel relevante que posee el turismo en la economía española y la apreciación de síntomas de agotamiento desde la segunda mitad de los años ochenta (pérdidas de cuota de mercado de 2,9 puntos desde 1988 a 1990).

Las causas de este episodio crítico son complejas, múltiples y variadas, si bien, según el diagnóstico realizado en el Libro Blanco del turismo español (1990), se pueden sintetizar en dos conjuntos. El primero estaría integrado por los cambios en la demanda que se hace más exigente orientándose hacia más calidad y nuevos productos, al tiempo que surgen “nuevos competidores”, especialmente en el mercado tradicional de sol y playa, ofreciendo novedad, exotismo, precios baratos y entornos no degradados. El segundo conjunto de causas aparece del lado de la oferta española en la que se detectan una serie de deficiencias y debilidades (pérdida de competitividad, masificación, obsolescencia, etc). Junto a este diagnóstico negativo, también se constata la existencia de un abanico de oportunidades a aprovechar: crecimiento continuado de los flujos turísticos internacionales, mejora de las comunicaciones en España y con Europa, experiencia turística consolidada, aparición de mercados potenciales a largo plazo, etc.

A la vista de estos hechos surge el Plan Futures que a efectos operativos se estructura en cinco grandes programas, uno de los cuales es Futures-Excelencia. Los PETs se han dirigido a los destinos maduros tanto los basados en los productos de sol y playa, como a las ciudades de alto valor histórico que captan un importante número de turistas, pero sin que éstos generen riqueza en la misma magnitud. Estos planes persiguen como objetivos incrementar la calidad de los destinos, especialmente en lo referente a los factores medioambientales que incidan en la percepción y satisfacción de los turistas, adecuar el producto a las nuevas exigencias de la demanda, diversificar y enriquecer la oferta turística y desestacionalizar la oferta y la demanda.

Desde el punto de vista financiero, el principio básico que guía a los planes es el de la corresponsabilidad, es decir, la iniciativa para emprenderlo debe partir de la administración local, pero requiere de la coordinación financiera y sobre todo del asesoramiento y orientación de la administración turística general y autonómica, además de imbricar a las asociaciones de empresarios locales y atraer financiación de otros programas.

Los programas de actuación deben ser elaborados con un horizonte a medio y largo plazo que permitan atender a los factores que condicionan la sostenibilidad (económica, social y medioambiental) futura de la actividad. Los tipos de actuaciones que recogen los planes no son grandes proyectos en infraestructuras y servicios públicos aunque sí se trata de acciones dentro de estos dos contextos. De lo que se trata en un PET es de complementar estas mejoras globales con el cuidado de pequeños detalles fácilmente reconocibles y muy directamente percibidos por el turista. De esta forma las acciones se mueven dentro de tres grandes directrices o estrategias: puesta en valor de recursos turísticos, servicios públicos o privados que reciben los turistas y adecuación del medio urbano y su entorno a las especificidades del uso turístico (Cuadro I).

El gozar de un PET ha sido una distinción alcanzada por un reducido número de municipios en España puesto que los criterios de selección contemplan, especialmente, que los municipios escogidos tengan la debida relevancia por su importancia cualitativa y su representatividad en el modelo turístico español y, por otra parte, que el proyecto presentado, y el compromiso en que se fundamenta, aseguren razonablemente que se alcanzarán los objetivos. Teniendo en cuenta estas consideraciones el 21 de diciembre de 1992 se declara al municipio de Calviá primera zona piloto para la aplicación de un PET. Desde esta fecha en España se han aprobado 25 planes con una inversión global de 10208 m. de pts. El aporte financiero fundamental lo realizan los ayuntamientos (33,26%), seguidos por la administración general del Estado (30,10%), las comunidades autónomas (28,5%) y otros organismos (8,08%). La inversión media por Plan ha sido de 551 m. enmascarando esta media cifras muy dispares que oscilan entre los más de 1000 m. de los municipios de Calviá, Gran Canaria y la Orotava y los menos de 350 m. de los planes de Benalmádena, Menorca, San Sebastián y Sant Antoni de Portmany (Cuadro I). La distribución del presupuesto por proyectos pone de manifiesto que el primer lugar lo ocupa el acondicionamiento de playas, la diversificación y enriquecimiento de la oferta turística y la dotación de equipamiento que han movilizado el 47,89% de la financiación total; el segundo lugar, la dotación de zonas verdes, recuperación urbanística y del patrimonio y actuaciones de embellecimiento, con el 26,6% del presupuesto; por último, los restantes proyectos (mejora de accesos, medio ambiente, promoción, señalización, etc) han canalizado el 25,44% de lo presupuestado (Gráfico I A).

Los PETs se han mostrado como un instrumento extraordinario para comprender la situación del sector turístico, puesto que uno de los criterios de selección de la zona es la existencia de un plan o estudio integral de la misma. El proceso metodológico básico del plan contempla varios pasos: en primer lugar un análisis de la zona evaluando la oferta existente (tanto en recursos como en alojamiento) y la demanda (real y potencial), en segundo lugar un análisis cualitativo, mediante un DAFO se detectan los puntos fuertes y débiles del destino y, en tercer lugar, se proponen los objetivos a alcanzar con el plan, las estrategias para lograrlo y los mecanismos de seguimiento.

Ante ello, nuestro objetivo en el presente trabajo es doble, por un lado, a la luz de los estudios realizados, presentar los aspectos más significativos de los destinos turísticos seleccionados en la provincia de Málaga, mostrando sus debilidades y oportunidades, así como las estrategias propuestas para solventar las deficiencias; por otro lado, analizar el grado de adecuación de las soluciones propuestas a los problemas detectados, las carencias que observamos y su grado de cumplimiento. En definitiva intentar valorar la efectividad de los PETs en la provincia de Málaga, como herramienta/mecanismo capaz de mejorar el destino/producto turístico.

**CUADRO I**  
**Principios básicos de los planes de excelencia turística**

A) OBJETIVOS GENERALES	B) DESTINOS A APLICAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificar y enriquecer la oferta turística</li> <li>- Aumentar la calidad de los destinos</li> <li>- Adecuar el producto a las nuevas tendencias de la demanda</li> <li>- Desestacionalizar la oferta y la demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinos maduros del litoral</li> <li>- Ciudades con alto valor histórico</li> </ul>
C) FINANCIACIÓN	D) TIPOS DE PROYECTOS Y ACCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>PRINCIPIO BÁSICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principio de correspondabilidad</li> </ul> </li> <li>- <b>ORGANISMOS FINANCIEROS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración general turística</li> <li>• Administración autonómica</li> <li>• Administración local</li> <li>• Otros organismos (Cabildos, Asociación de empresarios locales, etc)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.- <b>PUESTA EN VALOR DE RECURSOS TURÍSTICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a) Recuperación urbanística y del patrimonio</li> <li>• b) Diversificación y enriquecimiento de la oferta turística (oficina información, centro interpretación...)</li> <li>• c) Medio ambiente natural (repoblaciones, planes especiales...)</li> </ul> </li> <li>2.- <b>ADECUACIÓN DEL MEDIO URBANO Y SU ENTORNO A LAS ESPECIFICIDADES DEL USO TURÍSTICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d) Acondicionamiento y mejora de playas</li> <li>• e) Dotación de zonas verdes</li> <li>• f) Dotación de equipamientos (mobiliario urbano, iluminación...)</li> <li>• g) Actuaciones de embellecimiento (ajardinamientos)</li> <li>• h) Mejoras de accesos (parking, carriles bici, rotondas)</li> </ul> </li> <li>3.- <b>SERVICIOS PÚBLICOS O PRIVADO QUE RECIBEN LOS TURISTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• i) Mejora de la calidad de establecimiento y de la formación</li> <li>• j) Promoción y difusión del plan</li> <li>• k) Gestión y dinamización empresarial</li> </ul> </li> </ul>

**CUADRO I (continuación)**  
**Planes de excelencia turística en España**

AÑOS	MUNICIPIOS (M. PTS.)	INVERSIÓN	AÑOS	MUNICIPIOS	INVERSIÓN (M.PTS.)
1992	Calviá	1090	1996	Murcia (Est.Naut)	400
1993	Gandía	430	1996	Roquetas	450
1993	La Manga	452	1996	San Sebastián	125
1993	Torremolinos	600	1997	Alcudia	900
1994	Benalmádena	300	1997	Almuñécar	450
1994	Gran Canaria	1150	1997	Baiona	450
1994	La Orotava	1200	1997	Fuengirola	600
1994	Peñíscola	450	1997	Laredo	450
1995	Llanes	405	1997	Ribadesella	360
1995	Málaga	870	1998	Axarquía	540
1995	Menorca	62	1998	Calella	450
1995	S.Antoni		1998	Las Palmas	900
	Portmany	260	1998	San Vicente de la Barquera	450

FUENTE: Dirección General de Turismo (1998). Planes de Excelencia y Dinamización Turística. Elaboración Propia.

## 2. EL DESARROLLO TURÍSTICO DE MÁLAGA Y LAS NUEVAS TENDENCIAS DEL MERCADO

Hablar de turismo es hablar de la Costa del Sol, por ser uno de los destinos turísticos mediterráneos donde se inició el llamado turismo de masas. La Costa del Sol salta a la historia del turismo y alcanza fama internacional entre 1955 y 1965 como consecuencia de la creciente demanda de nuevos destinos turísticos de los países europeos más desarrollados. Los factores determinantes de la evolución tan positiva de la Costa del Sol han sido su características físico-ambientales, concretamente las condiciones climáticas y la existencia de playas. Estas circunstancias, sinergia entre demanda creciente y condiciones físicas apropiadas, han convertido a la Costa del Sol en una de las áreas turísticas más potentes del mundo, con una imagen consolidada en el mercado de viajes y vacaciones, recibiendo en la actualidad (1999) unos 6,5 millones de turistas de los que el 51% es demanda exterior y aportando esta actividad el 26% del PIB provincial.

Sin embargo, este desarrollo masivo del turismo que se orientó hacia un turismo barato y anclado únicamente en el producto de sol y playa, conllevó,

no sólo en nuestra provincia sino en la mayoría de los destinos de sol y playa, la aparición de notables síntomas de obsolescencia que se concretaron fundamentalmente en la masificación turística, deterioro de la calidad ambiental y de las infraestructuras. A esta problemática de la oferta se le añaden las amenazas que provenían de los cambios que se avecinaban en la demanda internacional según la Organización Mundial del Turismo (OMT):

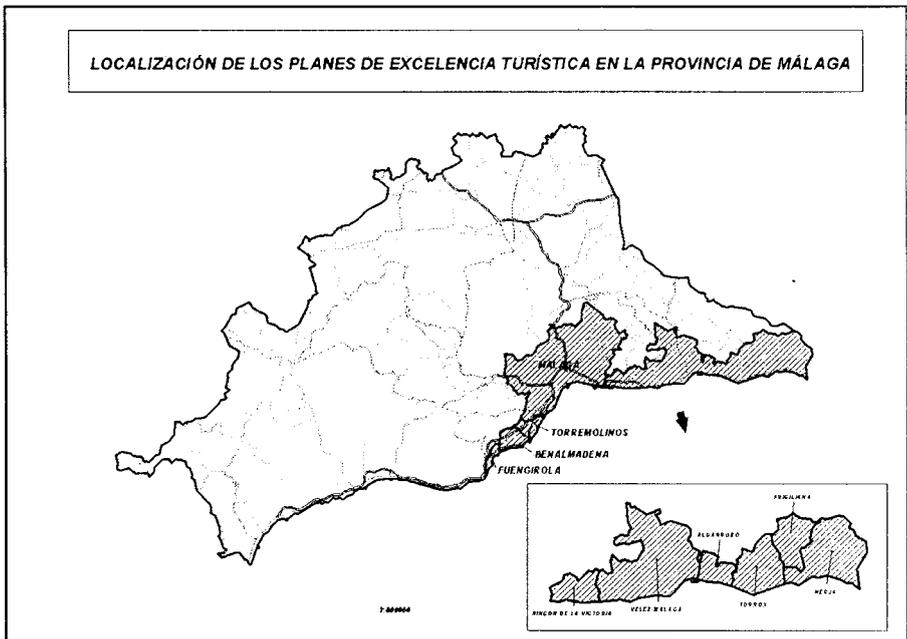
- 1.- Aumento del envejecimiento de la población, lo que permitirá aprovechar las condiciones de la Costa del Sol para el turismo residencial, en este sentido es fundamental adecuar el producto a las exigencias de esta demanda
- 2.- Creciente competencia mundial para la captación de los clientes y aparición de nuevos destinos, para ello es necesario mantener niveles de competitividad.
- 3.- Creciente exigencia de la demanda, lo que obligará a mejorar los sistemas de información de destino y de sus servicios turísticos, así como las condiciones relativas al entorno urbano y a su calidad de vida en sentido amplio.
- 4.- Diversificación motivacional de la demanda lo que tendrá amplias repercusiones y obligará a cuidar junto al producto sol-playa en un ambiente de descanso, la diversificación de la oferta en función de los principales mercados de expansión que la OMT señala para las próximas décadas (complejos turísticos y circuitos, viajes cortos en distancia y tiempo, medioambiente y cultura, viajes de incentivos y conferencias, cruceros, etc).
- 5.- Progresiva valoración de la calidad ambiental en la elección de los destinos maduros, de ahí que deba haber una mayor atención hacia la creación de un turismo sostenible.

Consciente de esta realidad, los organismos locales de los destinos turísticos emprendieron una serie de acciones y políticas de gestión a fin de mejorar la oferta de destino y adecuarla a las nuevas exigencias de la demanda, siendo los PETs un instrumento más que complementaba el conjunto de acciones que se estaban llevando a cabo.

En el conjunto de provincias españolas privilegiadas con un PET Málaga ha sido la mejor dotada por el número de planes concedidos, un total de cinco, seguida por Murcia con dos. De estos cinco planes tres ya han concluido (Torremolinos, Benalmádena y Málaga), el de Fuengirola se está ultimando, mientras que el de la Axarquía se prolongará hasta final del año 2001. Los planes han supuesto la movilización hacia el sector turístico malagueño de 2910 m. de pts, todos ellos, a excepción del plan de Benalmádena han tenido un presupuesto por encima del medio de los PETs españoles (Cuadro I).

Los Planes de Excelencia en nuestra provincia se caracterizan por su diversidad en función de la variedad de los territorios elegidos para su aplicación. Aunque es claro que la Costa del Sol es una unidad urbanística entrelazada como las cuentas de un rosario por un hilo conductor que es la carretera de la costa, sin embargo, cada uno de estos centros que integra el hilo conductor presenta unas especificidades turísticas concretas y diferenciales, y por tanto los municipios seleccionados, se pueden considerar como “zona piloto” representativa de un modelo turístico concreto (Mapa). Los PETs de los municipios costeros responden al modelo turístico maduro basado en el binomio sol y playa, si bien dentro de ellos se constatan algunas diferencias, mientras que los del litoral occidental son destinos de carácter internacional con especificidades concretas, Torremolinos la más cosmopolita e internacional, Fuengirola sede del turismo medio de carácter residencial-familiar, Benalmádena aúna los dos aspectos anteriores; en cambio los de la Axarquía se han convertido en zonas de segunda residencia de los malagueños. Frente a esta zona costera, Málaga capital se consolidada como un centro turístico urbano-cultural

Teniendo en cuenta las características de los municipios donde se aplican los PETs y las pretensiones y objetivos de cada uno de ellos, éstos en la provincia de Málaga responden a tres categorías diferentes, las cuales orientarán nuestro estudio:



- 1.- Los Planes de Excelencia del Litoral Occidental malagueño (Torremolinos, Benalmádena y Fuengirola) responden a las características de los destinos maduros consolidados de sol y playa, con proyección internacional.
- 2.- El Plan de Excelencia de Málaga responde a las características de un turismo urbano-cultural, con pretensiones de convertirse en metropolitano.
- 3.- El Plan de Excelencia del Litoral Oriental malagueño (Axarquía) responde a un destino maduro de sol y playa con una proyección menos internacional que los del otro litoral.

### **3. LOS PETs DEL LITORAL OCCIDENTAL MALAGUEÑO**

#### **3.1. Fortalezas y debilidades del producto turístico del litoral occidental de Málaga**

En el litoral occidental malagueño se sitúan los principales núcleos turísticos de la Costa del Sol que responden ejemplarmente al modelo turístico de sol y playa con todas las fortalezas y debilidades que éste plantea.

Este ha sido un modelo turístico que no ha permanecido impasible a lo largo del tiempo, tal y como ha puesto de manifiesto recientemente Navarro Jurado (2000), el producto de sol y playa ha pasado desde su implantación por diversas etapas. Su momento de eclosión o explosión (1960-1973) se caracteriza por una fuerte expansión territorial y las modificaciones del uso de los espacios rurales y urbanos preexistentes como único objetivo que guía los procesos de implantación turística (Vera 1997, 93), manifestando sus repercusiones en un descenso de la calidad de la clientela y la escasez de infraestructuras básicas (carreteras, abastecimiento de agua y especialmente de saneamiento). Tras la crisis de los años 70, y durante los años 80 y 90, en función de los nuevos factores actuantes en la actividad turística internacional, los destinos denominados maduros deben reaccionar y conseguir una posición competitiva fundamentalmente en la cualificación y diversificación de su producto turístico. De esta forma se produce la redefinición del modelo que según Navarro Jurado (2000) se inicia con algunas acciones en el período de crisis de los setenta y va evolucionando a lo largo de la década de los ochenta para alcanzar su máxima expresión tras la crisis de principio de los 90. Durante los años ochenta se producen cambios en la oferta hotelera clásica y se empiezan a ofrecer y desarrollar productos distintos a los tradicionales de alojamiento, se ofrece un turismo más activo y se incrementa notablemente el turismo de circuito, pero el interés por recuperar la demanda sigue estando a partir de otras

ofertas, más que en la reestructuración con criterios ambientales y nuevas formas de producción no industrializadas. Será en la década de los noventa cuando se apueste por estos dos aspectos y entre las variadas acciones programadas (formación y reciclaje de la mano de obra, incremento de los hoteles de calidad, etc) se sitúa la elección de Torremolinos (1993) junto con Calviá y Denia como zonas pilotos para implantar el desarrollo de los PETs, con posterioridad surgirá una segunda generación de planes con los de Benalmádena y Fuengirola.

En el momento de ponerse en marcha los PETs las características socioeconómicas e infraestructurales del litoral occidental, con las lógicas diferencias internas, eran muy semejantes, dada la evolución y características similares que había tenido la implantación turística en la zona (Cuadro II). En estos momentos, el litoral cuenta con una infraestructura de transporte bastante fluida, mediante autovías y circunvalaciones, asimismo cuenta con numerosos servicios de transporte interurbano dirigido tanto a la provincia de Málaga como hacia el resto de provincias andaluzas. Las comunicaciones ferroviarias con Málaga y con las principales capitales del país son buenas. Las comunicaciones aéreas son excelentes debido a la instalación del aeropuerto bastante bien conectado con todo el litoral. Los retos pendientes en este apartado se sitúan en la mejora cualitativa de los servicios, en la ampliación del aeropuerto y en la construcción del ramal del AVE Córdoba-Málaga que mejoraría sustancialmente la accesibilidad ferroviaria.

En cuanto a la infraestructura de abastecimiento de recursos hídricos, a pesar de una notable mejora y ampliación de las condiciones, las perspectivas no son suficientemente buenas ante la pretendida y deseable diversificación del producto turístico (turismo de golf, especialmente) y las características del régimen climático de la zona (períodos prolongados de sequía). Las infraestructuras de saneamiento siguen siendo un problema pendiente puesto que los caudales tratados son superiores a la capacidad de las plantas, especialmente en Arroyo de la Miel (Benalmádena) y Fuengirola.

En infraestructuras y servicios urbanos se alternan zonas de calidad con otras poco atractivas. Los problemas fundamentales se concretan en las deficiencias de urbanización y falta de calidad estética, a lo que hay que añadir playas con aspectos descuidados y sin servicios básicos.

En relación a la oferta hotelera al inicio de la década de los noventa, los problemas se situaban más desde el punto de vista cualitativo que cuantitativo, pues hasta 1989 el 30% de los hoteles y el 50% de las empresas de alojamiento en general, no habían realizado ninguna reforma (Navarro Jurado 2000, 105).

En cuanto a los equipamientos y diversificación de la oferta turística, ya desde la década de los 80 se han encaminado importantes esfuerzos por impulsar la diversificación del producto con nuevos recursos y actividades, tanto en el terreno de campos de golf, puertos deportivos, ofertas de turismo de congre-

so, culturales o recreativas (parques de atracciones, acuáticos, casinos), siendo el principal inconveniente su reparto heterogéneo e indiscriminatorio por el territorio.

Desde el punto de vista socioeconómico nos encontramos con un espacio que ha pasado del predominio de las actividades primarias (agricultura y pesca) a ser un espacio fuertemente terciarizado basado en la actividad turística y en el comercio. En la actualidad hay que destacar la escasa relevancia que posee el sector agrario (representa menos del 0,32% de la superficie agrícola de la provincia y emplea el 2,31 % de la población de estos municipios), en la misma línea se mueve la industria, los 328 establecimientos ocupan el 8,4% de la población, en cambio la construcción ocupa el 12,65% de la población activa y los servicios el 76,62% de la misma. Ante esta monoactividad turística, la problemática fundamental proviene de la excesiva estacionalidad de la actividad.

Por último, entre las debilidades y fortalezas de la zona debemos señalar los aspectos demográficos, puesto que estos municipios han experimentado unos crecimientos espectaculares desde mediados del siglo XX: en los tres municipios la población de hecho ha pasado de 12649 habitantes en 1950 a 104104 habitantes en 1991, población que se puede llegar a triplicar en momentos concretos y constituye la problemática fundamental al colapsar las infraestructuras y las dotaciones existentes.

Ante este conjunto de retos pendientes, el reclamo fundamental, amen de realizar mejoras en las infraestructuras y servicios básicos (depuradoras, canalizaciones de agua, etc) que escapen de los principios y objetivos presupuestarios de los PETs, es mejorar la calidad del entorno urbano dirigiendo las actuaciones en la línea de la sostenibilidad.

## CUADRO II

### Fortalezas, debilidades y retos del turismo en el litoral occidental malgaño previo a la ejecución de los PETs

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- ACEPTABLE INFRAESTRUCTURA VIARIA <ul style="list-style-type: none"> <li>• N-340</li> <li>• Circunvalación Torremolinos-Fuengirola</li> <li>• Autovía del Mediterráneo</li> </ul>	- FALTA DE INFORMACIÓN EN PARADAS DE AUTOBUSES Y ESTACIONES - MAYOR FLUIDEZ EN COMUNICACIÓN INTER-PROVINCIAL (Ramal AVE Málaga-Córdoba)
- SERVICIOS REGULARES DE TRANSPORTES <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea fluida de transporte interurbano (15-30')</li> <li>• Línea de transporte interprovincial</li> <li>• Comunicaciones ferroviarias interurbanas</li> </ul>	- OFERTA HOTELERA <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad media</li> <li>• Antigüedad establecimientos</li> <li>• Escasas reformas</li> </ul>

**CUADRO II**  
**Fortalezas, debilidades y retos del turismo en el litoral occidental**  
**malgueño previo a la ejecución de los PETs**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente comunicación aérea (Aeropuerto a 30')</li> <li>• Enlaces ferroviarios con otras capitales</li> </ul> <p>NOTABLE MEJORA EN LAS INFRAESTRUCTURAS DE SANEAMIENTO Y ABASTECIMIENTO HÍDRICO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de conducciones</li> <li>• Ampliación de capacidad de embalses</li> <li>• Construcción de azudes</li> <li>• Gestión más eficaz</li> </ul> <p>AMPLIO VOLUMEN DE LA OFERTA HOTELERA (1993):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 120 hoteles: 3/4 partes a partir de tres estrellas</li> <li>• 99 hostales y pensiones: 59,9% de una estrella</li> </ul> <p>OFERTA COMPLEMENTARIA DE OCIO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puertos deportivos</li> <li>• Parques de atracciones</li> <li>• Parques acuáticos</li> <li>• Equipamientos deportivos, culturales</li> </ul> <p>CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS COMPLEMENTARIOS (Restaurantes, bares, etc)</p> <p>BUEN ESTADO DE LAS PLAYAS: Bandera Azul en la mayor parte de los municipios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DEFICIENCIAS EN INFRAESTRUCTURAS DE ABASTECIMIENTO HÍDRICO Y SANEAMIENTO</li> <li>• Sobreexplotación acuíferos</li> <li>• Estrangulamiento del abastecimiento</li> <li>• Insuficiencia abastecimiento ante nuevos productos turísticos (Golf) y período de sequía</li> <li>• Baja capacidad de almacenamiento</li> <li>• Red de saneamiento deficiente por antigüedad, vertidos incontrolados, capacidad inferior a los caudales</li> </ul> <p>DEFICIENCIAS DE URBANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peligrosidad para los viandantes</li> <li>• Pobreza de mobiliario urbano</li> <li>• Baja dotación y heterogeneidad de mobiliario urbano</li> <li>• Mala pavimentación e iluminación</li> <li>• Escasa señalización interior</li> <li>• Deterioro de las infraestructuras complementarias</li> <li>• Escasez de espacios verdes y zonas libres.</li> <li>• Congestión de tráfico</li> <li>• Presencia de residuos sólidos urbanos</li> </ul> <p>ASPECTOS DESCUIDADOS EN LAS PLAYAS Y SIN SERVICIOS BÁSICOS.</p> <p>EXCESIVA DEPENDENCIA ECONÓMICA DEL SECTOR TURÍSTICO.</p> <p>CRECIMIENTOS PUNTALES DE LA POBLACIÓN QUE ESTRANGULA SERVICIOS E INFRAESTRUCTURAS.</p>
<b>RETOS GENERALES</b>	
<b>CORTO PLAZO (PET)</b>	<b>LARGO PLAZO (PGOU)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la calidad del entorno urbano</li> <li>- Favorecer la sostenibilidad</li> <li>- Mejorar la calidad de los servicios y productos turísticos</li> <li>- Formación profesional</li> <li>- Concienciación ciudadana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar infraestructuras básicas</li> <li>- Mejorar la planta hotelera</li> <li>- Diversificación del producto turístico.</li> <li>- Planificación de los servicios e infraestructuras.</li> </ul>

FUENTE: Planes de Excelencia Turística (1993-1998). Elaboración propia.

### 3.2. EL PET de Torremolinos

Torremolinos es un municipio eminentemente costero situado al pie de la zona oriental de la S<sup>a</sup> de Mijas conocida como S<sup>a</sup> Llana. Ocupa 20,17 km<sup>2</sup> y cuenta con una población de hecho según el censo de 1991 de 35309 habitantes que se quintuplica en los períodos de mayor recepción turística.

El deterioro y pérdida de calidad ambiental fue el punto de partida del PET, de forma que con el plan se pretendía “mejorar el entorno urbano y la preservación del medio ambiente natural y cultural”.

En el análisis del documento para la solicitud del plan se extraen los puntos débiles y fuertes aparecidos en el sector (Cuadro III). La principal debilidad en 1993 venía motivada por la dependencia del municipio del producto sol y playa y las modificaciones de la demanda a las que debía adaptarse. Dicho producto se caracterizaba desde un punto de vista positivo por la benignidad climática y las playas, las buenas infraestructuras, la diversidad en la oferta turística (campos de golf, parque acuático, palacio de congresos, etc), el amplio volumen de la oferta hotelera y la aparición de suelo vacante para una futura expansión. Los aspectos negativos eran la fuerte concentración estacional, la antigüedad de los hoteles, la escasa calidad de los establecimientos hoteleros que tienen que competir con el turismo residencial y la multipropiedad, el deterioro del paisaje, la congestión urbana y la excesiva dependencia de los tour-operadores.

Ante esta realidad las acciones propuestas se plantearon como un plan de “choque” y buscaron superar los aspectos que más deterioraban Torremolinos. Dichas actuaciones fueron de dos tipos: a largo plazo (de las que se encargaba exclusivamente la política turística municipal) y a corto plazo (las que se planteaban realizar con el presupuesto de este plan).

A corto plazo se ha pretendido llevar a cabo obras de rehabilitación concretas (edificios, paisajes, infraestructuras, etc) y de rehabilitación de la imagen, especialmente estas últimas puesto que son las que percibía directamente el turista. De esta forma, las intervenciones propuestas se plantearon en los lugares de llegada y tránsito de viajeros (máxima afluencia turística) y en los lugares de alojamiento y espacios de ocio.

La mayor parte de las acciones proyectadas quedaron insertas bajo el epígrafe “adecuación del medio urbano y su entorno a las especificidades del uso turístico” acorde con la degradación urbanístico-paisajística ya mencionada. Esto explica que la mayor cuantía presupuestaria (37,4%) se destinara a la reposición o adecentamiento de fachadas y espacios urbanos, junto con la repoblación forestal del piedemonte de los Manantiales. En segundo lugar se propusieron otras rehabilitaciones de zonas (cambio de pavimento, tratamiento decorativo de locales cerrados, arreglos de solerías,...) cuya inversión se elevaba

por encima del 10%. Con un 8,03% se pretendía homogeneizar la señalización y el mobiliario urbano, realizar trabajos de jardinería, adecentar restaurantes y chiringuitos, etc. Finalmente los servicios e instalaciones en playas y la creación de miradores fueron objeto de menor atención (6,1%).

Aunque estas fuesen consideradas como las actuaciones preferentes, se propusieron otras dentro de las estrategias en pro de “mejorar los servicios públicos o privados que recibían los turistas”, entre éstas cabe destacar la creación de un centro de información turística en la Colina y la contratación temporal de intérpretes, que asumían el 1,1% y 2,2% de la inversión.

La estrategia con la que pretenden los PET “poner en valor los recursos turísticos” sólo contempló la propuesta de creación de un Jardín Botánico con el 1,3% del presupuesto total, junto con la mención de rehabilitación de mansiones y la construcción de un auditorio al aire libre.

### **CUADRO III** **Puntos débiles y fuertes de Torremolinos.** **Objetivos del PET y estrategias de gestión**

<i>ASPECTOS POSITIVOS</i>	<i>ASPECTOS NEGATIVOS</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente clima y amplias playas</li> <li>- Buena infraestructuras (aéreas, viarias y ferroviarias)</li> <li>- Diversidad de la oferta turística</li> <li>- Volumen de la oferta hotelera</li> <li>- Suelo vacante para una futura expansión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antigüedad de los establecimientos</li> <li>- Baja calidad de la oferta de alojamiento</li> <li>- Paisaje deteriorado y congestión urbana</li> <li>- Dependencia excesiva de tour-operadores</li> </ul>
<i>OBJETIVO DEL PET</i>	<i>ESTRATEGIAS DE GESTIÓN</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora del medio urbano y su entorno</li> <li>- Ampliar la oferta de ocio</li> <li>- Desestacionalización de la oferta</li> <li>- Mantenimiento y recuperación de núcleos tradicionales</li> <li>- Rehabilitación de la imagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuación del medio urbano a las especificidades del uso turístico:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecentamiento de espacios urbanos</li> <li>• Mejora de la señalización</li> <li>• Actuaciones de jardinería y embellecimiento del núcleo</li> <li>• Equipamiento de playas</li> </ul> </li> <li>- Servicios públicos o privados que percibe el turista:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones informativas sobre las actuaciones</li> <li>• Acciones de formación</li> </ul> </li> </ul>

FUENTE: Torremolinos Plan Futures, 1994-95. Elaboración propia.

A luz del análisis de las deficiencias del municipio y de las estrategias desarrolladas podemos evaluar los resultados en dos líneas, por una lado en orden a la adaptación entre estrategias propuestas y debilidades detectadas, y por otro lado, en orden a la no realización de todo lo propuesto en el plan.

Respecto al primer aspecto se ha detectado que a pesar de ser un proyecto ambicioso las actuaciones se orientaron básicamente a la mejora del medio urbano, percibiéndose en éstas una carencia muy importante al no tratar prácticamente nada la rehabilitación y mejora de alojamientos. Tampoco el plan aboga por una diversificación real de la oferta turística (eludiendo el Jardín Botánico), ni por un control minucioso de la calidad. Respecto al segundo aspecto, de las estrategias señaladas pocas llegaron a realizarse, debido principalmente a problemas en la financiación de las actuaciones por lo que, el presupuesto inicial del Plan Futures estipulado en más de 1.100 millones de pesetas, se redujo a menos de la mitad.

Las actuaciones llevadas a cabo con este presupuesto han estado en la línea de mejorar el medio urbano invirtiéndose básicamente en: adecentamiento de espacios urbanos, restauración de jardines y plantación de árboles, limpieza, etc.

### **3.3. El PET de Benalmádena**

El municipio de Benalmádena ha sido la segunda zona malagueña en la que se ha aplicado a partir de 1994 un Plan Estratégico de Turismo. Situado al oeste de la capital, entre Torremolinos y Fuengirola, tiene una extensión de 26,68 km<sup>2</sup>, de los que 9 km es costa y cuenta con una población de hecho de 28479 hab., 2372 hab más que al iniciarse el PET. Su estructura urbana se organiza en tres entidades de población: Benalmádena Pueblo, alejado del litoral, es la cabecera municipal; Arroyo de la Miel, situado más cerca del litoral, es un núcleo residencial consolidado y, por último, Benalmádena Costa, en plena línea costera, es la sede principal de las urbanizaciones e infraestructuras turísticas.

El objetivo general del PET de Benalmádena era, en base al aumento de la calidad de la infraestructura turística y empresarial, que el municipio siguiera manteniendo el liderazgo como producto turístico de primera magnitud. Dicho objetivo general se concreta a través de varios objetivos específicos que persiguen un tratamiento integral del municipio tanto espacialmente como de las personas involucradas en la actividad turística (tejido empresarial, recursos humanos, etc). El producto turístico del municipio, como es habitual, presentaba una serie de puntos fuertes y débiles que a la luz del documento de análisis y de las entrevistas con el personal encargado de la ejecución del plan aparecen sintetizados en el Cuadro IV.

**CUADRO IV**  
**Puntos fuertes y débiles de Benalmádena.**  
**Objetivos del PET y estrategias de gestión**

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente clima y playas (9 km)</li> <li>- Imagen consolidada en la Costa del Sol</li> <li>- Buenas infraestructuras de comunicación</li> <li>- Excelente oferta complementaria de ocio, la más importante en la Costa del Sol</li> <li>- Urbanizaciones de calidad</li> <li>- Diversidad paisajística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa relación entre actividad turística y residencial</li> <li>- Deterioro y escasez de mobiliario urbano</li> <li>- Inadecuado acondicionamiento de la zona litoral</li> <li>- Falta de información y mala señalización del municipio</li> <li>- Deficiencias en la iluminación</li> <li>- Heterogeneidad estética</li> <li>- Baja calidad urbana en general.</li> </ul>
OBJETIVOS DEL PET	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir que Benalmádena sea un municipio de "Excelencia Turística" y siga manteniendo el liderazgo que le corresponde a través de:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora y promoción de la calidad de la oferta turística</li> <li>• Innovación y fortalecimiento del tejido empresarial</li> <li>• Mejora de cualificación y formación de recursos humanos y naturales</li> <li>• Valoración del entorno, tanto paisajístico como de los inmuebles, instalaciones y de las costumbres y tradiciones autóctonas</li> <li>• Incentivar el complemento entre turismo de sol y playa y las actividades culturales y de ocio</li> <li>• Valoración del servicio y la correspondencia entre calidad de servicio/precio.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuación del medio urbano a las especificidades del uso turístico:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la infraestructura viaria (CN-340)</li> <li>• Actuaciones en el entorno urbano (plazas, rotondas, etc) preservando el medioambiente</li> <li>• Dotar de nuevo alumbrado a diferentes puntos estratégicos del municipio (Puerto Deportivo, paseos, plazas, etc)</li> <li>• Eliminación de residuos sólidos urbanos</li> </ul> </li> <li>- Servicios públicos o privados que reciben los turistas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear los llamados "puntos de información turística"</li> <li>• Lograr la necesaria concienciación ciudadana de atención al visitante.</li> </ul> </li> </ul>

FUENTE: Plan Extratégico del Turismo de Benalmádena. 1993. Elaboración propia.

Los elementos positivos del municipio se estructuran en dos grupos, en el primero cabe citar aquellos aspectos que comparte el municipio con sus homólogos, la mayoría motores de la expansión turística de la Costa del Sol (elevadas temperaturas, escasas precipitaciones, amplio litoral, el 25% de su contorno, etc). El segundo grupo estaría integrado por los aspectos positivos intrínsecos del municipio, que en el caso de Benalmádena son su belleza paisajística y su diversidad en la que juega un papel fundamental su estructura urbana al permitir en un corto espacio la existencia de un núcleo urbano cuya tipología responde al más estricto modelo turístico (Benalmádena Costa), un núcleo que aún conserva el tipismo tradicional de pueblo andaluz (Benalmádena

Pueblo) y otro que se ha consolidado como zona residencial sin masificación (Arroyo de la Miel). Asimismo, es sumamente interesante para Benalmádena contar con una infraestructura que le permite diversificar el producto de sol y playa con un hinterland que se deja sentir en toda la Costa del Sol y además es base potencial para el desarrollo de turismo específicos (Parque de atracción Tivoli, 1972, Puerto Deportivo, Parque acuático Aquapark, 1983, Campo de Golf Torrequebrada, Casinos, Oferta hotelera para reuniones y Congresos en hoteles, excelentes infraestructuras deportivas, etc); por último, a toda esta oferta se añade la gastronomía local con una escuela especializada en su formación profesional.

Desde un planteamiento general las deficiencias del municipio se pueden sintetizar en pérdida, desde principios de la década de los 80, de los “atractivos que originariamente motivaron a los visitantes y en el deterioro alarmante de la competitividad turística del municipio frente a otros destinos alternativos”. Esta problemática general se desglosa en una variada gama de aspectos puntuales específicos: descoordinación entre las diversas actividades económicas, deterioro de los servicios en los que se perciben una escasa relación calidad/precio, pérdida de costumbres y tradiciones populares y autóctonas, riesgo de deterioro de los elementos urbanísticos que conservan el sabor andaluz ante la presencia de elementos discordantes; deterioro ambiental y paisajístico, dificultad de acceso a los principales espacios turísticos (playa), escasa seguridad y calidad de la principal vía de llegada a la ciudad (N-340), nula señalización e información turística en el municipio, deterioro ambiental ante residuos sólidos, escasez de jardines y de zonas verdes y abiertas, falta de homogeneización arquitectónica en los establecimientos comerciales, etc.

Las actuaciones recomendadas se conciben tanto a corto plazo (entendidas como aquellas cuyo horizonte máximo de realización debe ser el período de ejecución del Plan, 1994/97), como a medio plazo (entendidas como la continuidad de las acciones en un horizonte hasta el año 2000, muchas de las cuales requieren un presupuesto que sobrepasa el estipulado en el PET, además de la colaboración de instituciones no presentes en el mismo y de tener un carácter supramunicipal). A su vez las actuaciones propuestas se plantean a tres niveles, uno global que abarca todo el municipio, otro urbano referido a las grandes unidades de ocupación territorial para uso o con uso turístico y otro de empresa, concentrado en los accesos a los establecimientos turísticos. Las actuaciones propuestas se incluyen en dos grandes estrategias: “la adecuación del medio urbano y su entorno a las especificidades del uso turístico” y “la mejora de los servicios públicos o privados que recibe el turista”. Por tanto, en el plan de Benalmádena ha quedado soslayado el capítulo referido a la puesta en valor de recursos turísticos puesto que el acondicionamiento del único elemento emblemático del municipio (Castillo de Bill-Bill) fue previo al Plan.

Los proyectos incluidos en la primera estrategia constituyen el capítulo fundamental tanto en número de acciones, en zonas afectadas, como en presupuesto al absorber el 70,3% del mismo. Con ella se pretendía normalizar la situación de algunas actividades industriales, coordinar la actividad turística con la residencial, tipificar elementos turísticos-arquitectónicos (fachadas), potenciar las zonas verdes, zonas libres y peatonales, favorecer la creación de elementos complementarios de ocio, adecentar la costa y complementar las grandes infraestructuras (depuradora, agua potable, etc).

Las acciones propuestas se desarrollan en tres ámbitos:

- A) El primer conjunto afecta a la infraestructura viaria. Se trataba del alumbrado, acondicionamiento y mejora de la CN-340 que se presentaba con síntomas de degradación, pobreza estética y falta de comodidad. La propuesta de actuación pretendía transformar la travesía en una avenida de calidad: control semaforizado de velocidad, transformación de la mediana de hormigón por una mediana ornamental discontinua, revisión de todo el mobiliario existente sobre la travesía, incrementar los pasos de peatones, etc. Fue éste uno de los capítulos de actuaciones de menor grado de cumplimiento, en parte porque su total realización desbordaba las partidas presupuestaria adjudicadas anualmente al plan y en parte porque su ejecución implicaba a instituciones ajenas al mismo. De las acciones propuestas las efectivamente realizadas fueron el acondicionamiento de la mediana de la N-340 y la iluminación de su margen sur junto con pasos subterráneos que absorbieron el 13 % del presupuesto.
- B) El segundo conjunto de actuaciones se sitúa en torno a playas, paseos marítimos y el Puerto. Con anterioridad al plan, el Ayuntamiento de Benalmádena ya había mostrado su preocupación por ofrecer al visitante un borde litoral acorde con la vocación turística del municipio (regeneración de playas y acondicionamiento de edificios emblemáticos) De esta manera el documento de análisis califica el estado de estas infraestructuras de calidad medio-alto que se incrementaría con acciones tales como: la mejora de los accesos a las playas, unificación del ancho del paseo marítimo y su unión con el de Torremolinos, remodelación y regeneración de pequeñas playas y calas, instalación de servicios higiénicos, creación de áreas de descanso, jardinería, mobiliario e islotes vegetales tipo "oasis". Este conjunto de actuaciones fueron íntegramente realizadas consumiendo el 43,4% del presupuesto
- C) El tercer ámbito de actuación se desarrolló en el entorno urbano y representó el 13,75% de la inversión. En este ámbito las propuestas urbanísticas intentan cubrir las carencias detectadas en los tres núcleos del

municipio: en el frente costero mediante actuaciones de reforma interna en plazas (la Plaza Olé y de la Gaviota) dotándolas de equipamiento urbano, eliminando vehículos y homogeneizando el espacio estéticamente; en el Arroyo de la Miel las acciones que se proponen intentan mantener las edificaciones antiguas con carácter y su núcleo más antiguo (tratamiento de pequeñas plazas, rotondas, calles, replantear el sentido del tráfico, instalación de aseos públicos e intervención en centros comerciales); en Benálmadena pueblo el objetivo era seguir potenciando su sabor mediterráneo y andaluz eliminando los elementos discordantes y sustituyéndolos por elementos tradicionales (sustituir la pavimentación, potenciar la iluminación, ordenar las pequeñas zonas de jardinería, reparar la iglesia parroquial y su entorno, etc). Tal y como venimos señalando en los otros capítulos de actuaciones, en este también hay que señalar la elevada correspondencia entre propuestas y ejecución, salvo en aquellos aspectos que dependen de agentes e instituciones ajenos al plan (intervención en centros comerciales).

Las actuaciones en torno a la segunda gran estrategia, esto es, “la mejora de los servicios públicos y privados que recibe el turista”, se pueden calificar de carácter general en cuanto que se ha intentado cubrir con ellas a la totalidad del municipio, son acciones menores en número y en presupuesto (29,6%). Dentro de ellas la más importante desde el punto de vista presupuestario (9,82%) fue la instalación de un sistema de recogida de basuras de bajo impacto, las denominadas “islas ecológicas”, seguida por las actuaciones de carácter divulgativas o informativas tanto en la línea de dar a conocer el plan, como en servicios de atención al turista en diferentes zonas (aeropuerto, vías de accesos a la ciudad), y por diversos medios (casetas informativas y sistema de información multimedia), así como la proyección exterior del municipio. En este capítulo las acciones no ejecutadas fueron aquellas cuya realización se proyectaban a medio plazo y las que no tenían unos resultados directos y palpables sobre el aspecto externo del municipio (elaboración de cartografía, censos de actividades, censo de residentes, difusión del plan, etc) si bien, en esta estrategia debemos señalar como negativo la escasa efectividad de dos de las acciones realizadas que absorbieron parte considerable del presupuesto: las islas ecológicas se mostraron escasas y poco adecuadas para el uso diario de la población y el sistema multimedia de información que fue objeto de frecuentes actos vandálicos y se terminó desmantelando.

El PET de Benálmadena, como viene siendo habitual, no llevó a cabo un análisis de la calidad de los servicios públicos de uso turístico y la elaboración de un baremo para su medición y seguimiento, tampoco se realizó explícitamente la formación técnica o actitudinal de la población en contacto con los

visitantes, sin embargo, sí resulta muy positivo y novedoso que a instancias del Plan se produjera la aproximación y puesta en contacto de los directores de hoteles con una periodicidad trimestral que se sigue manteniendo en la actualidad. Asimismo es meritorio destacar, aunque su seguimiento fuera mínimo, la propuesta de iluminación y mejora estética de los hoteles con un reparto paritario de los gastos con el Ayuntamiento.

En definitiva, por el entusiasmo con que se llevó a cabo, por el grado de cumplimiento de las propuestas y por los resultados obtenidos, el PET de Benamádena constituyó un éxito, gracias al cual el municipio salió de la atonía y escaso dinamismo en el que se estaba sumergiendo, asimismo evitó que se llegara a degradar excesivamente la imagen del municipio como ocurría en otros puntos litorales. Prueba del éxito es la continuidad de las acciones a través de otros proyectos posteriores, el más destacable es el denominado "Plan Olimpo", vigente en la actualidad. Con este plan, a través de acciones puntuales y otras de mayor envergadura, se están creando nuevos productos turísticos y desestacionalizando considerablemente la oferta.

### **3.4. El PET de Fuengirola**

El municipio de Fuengirola se sitúa al pie de la Sierra de Mijas en la margen izquierda del río que le da nombre. Como nota característica hay que resaltar que es un municipio muy pequeño, con tan sólo 1000 Ha de extensión y 6,5 km de litoral. La evolución demográfica ha estado ligada al desarrollo turístico, de forma que desde 1960 hasta la actualidad se ha quintuplicado la población, pasándose de 8500 hab. en el censo de 1960 a los actuales 43600 hab. que se estima que se triplican en la época de máxima afluencia turística.

Del análisis del documento base del municipio para la realización del PET se deduce que el principal punto débil en 1997 podía concretarse genéricamente en "relativa falta de calidad ambiental" debido a una serie de limitaciones que muy sintéticamente podemos concretar en (Cuadro V): persistencia de deficiencias en infraestructuras básicas en tres grandes frentes, en agua, en ruidos y en serios problemas de aparcamientos y congestión de tráfico; escasez de suelo, lo que condiciona la elevada densidad de la edificación a través del desarrollo en altura y la escasez de espacios libres; deterioro de la calidad ambiental por problemas de robo, mendicidad e inseguridad ciudadana; deficiencias en la infraestructura de alojamiento en un doble sentido, en primer lugar, por su falta de calidad y obsolescencia, habiendo un acusado predominio (77,3%) de los establecimientos de 2 y 3 estrellas, las 3/4 partes construidos en las décadas de los 60 y 70, en segundo lugar, la alta proporción de apartamentos no reglados y sumergidos; escasez de oferta complementaria de ocio, que en muchas ocasiones debe buscarse fuera del término municipal y de

actividades culturales; deficiencia en la señalización general de la ciudad y falta de información y atención al turista.

En contrapartida los aspectos positivos del municipio se pueden sintetizar en: demanda turística acorde con el producto turístico que oferta el municipio (tranquilidad y sol y playa), se trata de una demanda de capacidad económica media, de tipo familiar-residencial, lo que le otorga un elevado grado de fidelidad; los servicios turísticos complementarios presentan buenas condiciones de limpieza y servicio con una buena relación calidad/precio, éstos comparativamente más bajos que en las colindantes zonas costeras; su inserción en la Costa del Sol y su posición central dentro de la misma.

En orden al diagnóstico realizado el objetivo del plan ha sido mejorar la imagen y el atractivo turístico de la ciudad creando un entorno más agradable y un medio urbano de calidad. Las acciones proyectadas, la mayoría finalizadas, se concretan en tres grandes actuaciones integrales.

Las acciones proyectadas y desarrolladas en la línea de "adaptación del medio urbano y su entorno a las especificidades del uso turístico" fueron cuatro. La primera de ellas, la más importante desde el punto de vista presupuestario al absorber el 37,09% de la inversión, ha sido la dotación de equipamiento/mejora del mobiliario urbano, creación de zonas verdes y embellecimiento de la ciudad. Se trata de un conjunto de actividades que tenían por objeto crear espacios libres, reurbanización, peatonalización e incluso reducción del tráfico rodado. Este conjunto de pretensiones se han concretado en la realización del denominado "Parque Fluvial de Sohail". La segunda acción ha ido encaminada a mejorar la señalización de la zona y de los recursos turísticos a través del aumento de paneles informativos en distintos puntos de la ciudad, así como en los edificios emblemáticos donde se presenta la semblanza característica de los mismos. La tercera actuación se ha dirigido a la mejora de accesos, concretamente la mejora urbanística de un tramo de la N-340 que atraviesa un núcleo urbano (Carvajal). La última acción desarrollada pretendía el acondicionamiento y mejora de las playas (15,42% del presupuesto). Aunque los 6,5 km. de playa ofrecían un aspecto limpio, salvo contadas excepciones, las carencias fundamentales se centraban en seguridad, servicios sanitarios, señalizaciones y restricción de áreas para juego. La acción más importante por el capital movilizado ha sido la distribución de puestos de socorros con el 38,8% de lo presupuestado para las playas, en segundo lugar se sitúa la dotación de mobiliario urbano, duchas y lavapies (24,03%), la creación de espacios libres para uso y recreo público se sitúa en tercer lugar (15,36%) y, por último, las señalizaciones y las boyas han absorbido el 14,84 y el 7,24%.

La segunda gran estrategia se incluye en la línea de "puesta en valor de los recursos turísticos, complementada en momentos puntuales con la mejora de los servicios que recibe el turista". Con esta propuesta se pretende diversificar

y enriquecer la oferta turística, para lo cual también se ha intentado la recuperación de elementos patrimoniales. Las acciones en esta línea han sido: la instalación de un museo de arte y costumbres populares, la recuperación del Castillo de Sohail para actividades culturales de la ciudad, estando en proyecto la realización de un edificio multiuso.

Siguiendo nuestra línea de análisis, el plan omite una serie de estrategias deseables en relación a los elementos carenciales detectados, aunque se justifica desde el momento en que fueron acciones proyectadas y emprendidas con anterioridad al plan. En esta línea se insertan la mejora de la oferta de alojamiento que la iniciativa privada ha asumido para el período 1991-2000, proyectos de urbanización, dotación de equipamientos deportivos (puerto), mejora del tráfico (aparcamientos), de áreas peatonales (peatonalización) y control de ruidos. Por el contrario, existen una serie de omisiones en el plan no justificables desde el momento en que nunca han sido atendidas por el municipio, de esta forma no se aprecia ninguna propuesta para solucionar el grave problema de saturación del municipio ocasionado fundamentalmente por la excesiva oferta sumergida y el grado de saturación de los alojamiento (media de 8 a 10 personas por apartamentos). En la actualidad no existe ninguna norma que rija muchos de los establecimientos, y las que hay no están normalizadas. Tampoco se concreta ningún plan para paliar los problemas de inseguridad ciudadana detectados.

### CUADRO V

#### Puntos débiles y fuertes del municipio de Fuengirola. Objetivos del PET y estrategias del gestión

NEGATIVOS	POSITIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiencia en infraestructuras básicas</li> <li>- Escasez de suelo</li> <li>- Problemas en infraestructura de alojamiento</li> <li>- Escasez de oferta complementaria de ocio</li> <li>- Deficiencias en la atención al cliente</li> <li>- Falta de formación</li> <li>- Competencia de otros destinos</li> <li>- Falta de información y mala señalización en el municipio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente clima al igual que en el resto de la Costa del Sol</li> <li>- Amplias playas. Con Bandera Azul</li> <li>- Posición central en la Costa del Sol, destino con imagen y marca consolidados</li> <li>- Buena relación calidad/precio</li> <li>- Destino económico</li> <li>- Clientela fija: turismo residencial</li> <li>- Buenas comunicaciones (aéreas y terrestres)</li> <li>- Posibilidades de turismo náutico y deportivo</li> <li>- Acciones de mejora de infraestructuras</li> </ul>

**CUADRO V (continuación)**  
**Puntos débiles y fuertes del municipio de Fuengirola. Objetivos del PET y estrategias de gestión**

OBJETIVOS DEL PET	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener activa relación calidad/precio</li> <li>- Corregir deficiencias de infraestructuras básicas y servicios urbanos</li> <li>- Mejora del paisaje urbano</li> <li>- Ampliar la oferta genérica de ocio y entretenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puesta en valor de recursos turísticos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriquecimiento de la oferta turística</li> </ul> </li> <li>- Servicios públicos o privados que recibe el turista:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la calidad de la oferta turística</li> <li>• Servicio de información y atención al turista</li> <li>• Acciones de formación</li> </ul> </li> <li>- Adecuación del medio urbano a las especificidades del uso turístico:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuaciones en puertos y playas</li> <li>• Infraestructuras básicas de conexión</li> <li>• Mejora urbana y de equipamiento</li> </ul> </li> </ul>

FUENTE: Plan estratégico de desarrollo turístico de Fuengirola. 1997. Elaboración propia.

Respecto a las estrategias recomendadas en el PET pero no ejecutadas caben señalar: en primer lugar las acciones de formación, promoción y atención directa al cliente, es decir, la elaboración de un plan integral de calidad turística en servicios, las dificultades para su realización en orden a la incongruencia entre la inversión presupuestada y la real, junto al carácter no tangible y a largo plazo de los resultados, fueron razones desanimadoras. En segundo lugar no se ha dado continuidad a las mejoras propuestas en urbanización, equipamiento e infraestructuras básicas (mejora de la red de agua) y de conexión (aumento de los servicios de cercanía). Por último, también hay que señalar que han sido muy pocas las acciones emprendidas para diversificar el producto sol y playa y aumentar el grado de desestacionalización de la oferta.

#### **4. EL PET DE MÁLAGA: UNA APUESTA POR EL TURISMO “URBANO Y METROPOLITANO”**

Málaga es la capital o centro geográfico de una región turística importante: la Costa del Sol. Según diferentes estimaciones la ciudad de Málaga recibe anualmente entre 675000 y 700000 turistas, cifra importante pero con dos matizaciones, por un lado, el porcentaje de residentes sobre el litoral que visita la ciudad es de un 27,10%; por otro lado, en este volumen de visitantes anuales ocupa un lugar primordial la atracción que ejercen algunos hechos puntuales

(la Semana Santa y la Feria de Agosto). De esta forma, el turismo en el medio urbano, a pesar de ser una actividad económica y social importante en las grandes ciudades que se estima entorno al 4% del V.A.B. y del empleo (Bote Gómez 1995, 101) es un segmento motivacional poco conocido en Málaga. El gran desarrollo que han tenido en esta zona los flujos heliotrópicos litorales, además del alto grado de complejidad que requería su gestión, explica que durante mucho tiempo la atención haya estado subordinada al espacio que constituye el flujo turístico principal de la Costa del Sol, el litoral. La falta de una oferta complementaria a la de la costa derivó en un cierto aislamiento turístico de la ciudad que se hace crítico cuando tras la segregación de Torremolinos (1988) la capital pierde más de las 3/4 partes de su planta hotelera.

Ante estas circunstancias la Administración Local responde creando en este mismo año el "Área de Turismo", a través de la que se canalizan de forma aislada y tímida, una serie de iniciativas de promoción de la ciudad que llegan hasta el año 1995, momento en que la política turística toma entidad y se plantea dos objetivos fundamentales, en primer lugar que Málaga debe asumir el papel de capital que le corresponde en el conjunto de la Costa del Sol, colaborando decididamente en las labores de los organismos de promoción supramunicipales, autónomos y estatales; en segundo lugar, convertir la ciudad de Málaga en un producto turístico con una oferta global urbana y cultural en su más amplia acepción. Estas premisas de trabajo cristalizan en 1996 con la firma de un PET denominado "Plan de Desarrollo Turístico Cultural de la Ciudad de Málaga" (1996-99). Documento que se complementaría posteriormente con el "Plan Estratégico de Redefinición de la Ciudad de Málaga como destino turístico" (1997).

Como aspectos positivos y desde el punto de vista de los recursos turísticos, la urbe presenta las características básicas que sustenta todo turismo urbano (Cuadro VI): ciudad milenaria con un rico patrimonio histórico-monumental (yacimientos arqueológicos, edificios de interés religiosos, laicos, lugares emblemáticos, etc), con un diversificado patrimonio museístico que engloba 6 edificios que ofrecen fondos desde lo más cultural hasta lo cotidiano y folklórico, complementados con un amplio abanico de equipamientos para satisfacer las actividades relacionadas con el ocio (restaurantes, casinos, discotecas, centros comerciales, etc), los atractivos naturales complementan la oferta histórico-cultural, destacando su diversificado paisaje, su excelente clima, etc. Por último, Málaga también se presenta como ciudad universitaria y tecnológica donde destacamos junto a la Universidad el ejemplo de suelo industrial y de alta tecnología (I+D) que se personaliza en el Parque Tecnológico de Andalucía.

**CUADRO VI**  
**Recursos turísticos de Málaga. Bases para un turismo urbano-cultural**

GRUPOS	TIPO	SUBTIPO	LUGARES DE INTERÉS		
<b>1.- R. NATURALES AMBIENTALES</b>	<b>A) R. NATURALES BÁSICOS</b>	PAISAJE	Hitos de interés: Paseo Farola, Muro del Puerto, Cerro Coronado, Cerro San Antón, Peñón del Cuervo		
		AGUA	Buena red de abastecimiento		
		CLIMA	Tm. 16-18; P. 600 l/m <sup>2</sup>		
		PLAYA	15 playas (9800 m.)		
	<b>B) R. NATURALES ESPECÍFICOS</b>	ESPACIOS PROTEGIDOS	Parque natural Montes de Málaga, Aula de la naturaleza (Contadora), Paraje natural desembocadura Guadalhorce		
		JARDINES INTERÉS	El Retiro, La Concepción, La Cónsula, San José, Parque		
		BIENES ARBÓREOS PROTEGIDOS	27 Géneros		
		COTOS DE CAZA	20 Cotos		
		<b>2.- RECURSOS CULTURALES</b>	<b>A) PAISAJE HUMANIZADO</b>	PAISAJE URBANO	Centro Histórico.
				JARDINES DE MÁLAGA	Paseo Parque, Paseo Farola
	<b>B) PATRIMONIO HISTÓRICO-ARTÍSTICO</b>	EDIFICIOS RELIGIOSOS	Catedral, 7 Iglesias, Palacio episcopal, I Convento		
		EDIFICIOS LAICOS	Alcazaba, Castillo, Teatro romano, Palacio Aduana, Casa Picasso		
		MUSEOS	Museo Bellas Artes, M. Artes populares, M. Flamenco, M. Semana Santa (2) Acuario museo del mar		
		RECURSOS AUTÓCTONOS	Gastronomía y variedad en Folklore.		

**CUADRO VI (continuación)**  
**Recursos turísticos de Málaga. Bases para un turismo urbano-cultural**

GRUPOS	TIPO	SUBTIPO	LUGARES DE INTERÉS	
3.- ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	A) EQUIPAMIENTO RE-CREATIVO Y DE OCIO	RESTAURANTES	527 Establecimientos	
		SERVICIOS	Agencias viajes (45) Alquiler vehículos (57) Consulados (32) Of. Información (5) P. taxi (34) etc.	
	B) CULTURA Y DIVERSIÓN	YACIMIENTOS ARQUEOLÓGICOS	14 Yacimientos	
		ESPECTÁCULOS Y CELEBRACIONES	12 Fiestas al año	
		CINES	11	
		TEATROS	5	
		PLAZAS DE TORO	1	
		FIESTAS	31	
		MERCADILLOS	16	
	C) OTRAS ACT. COMPLEMENTARIAS	EXCURSIONES		
		COMPRAS	Centros comerciales (9), tiendas especializadas, mercados municipales (16)	
	4.- NUEVAS MODALIDADES TURÍSTICAS		CONGRESO	Palacio de Congresos de Torremolinos, 5 hoteles de 4*
			T. IDIOMÁTICO	17 centros
T. DEPORTIVO			67 establecimientos	
T. NAUTICO			Puertos deportivos (2)	
CRUCERO			Puerto ciudad.	

En cuanto a las infraestructuras básicas (red de abastecimiento y transportes) en general la ciudad se haya bien dotada. Las actuaciones desarrolladas en los últimos años han perfilado una completa red de abastecimiento y una dinámica infraestructural de comunicaciones viarias y sobre todo, aeroportuaria que garantizan un fluido flujo comercial y turístico entre el continente africano y el europeo, con el resto de España, y por supuesto con los países miembros de la UE.

En relación a la oferta de alojamientos turísticos hay que señalar que es un equipamiento en proceso de mejora desde principios de la década de los 90. La dinámica seguida ha venido impuesta no tanto por el incremento de la oferta como por la remodelación interna de los establecimientos hoteleros en una apuesta por la calidad en detrimento de la oferta medio-baja. Esta tendencia se constata en dos hechos, por un lado, en que el número de plazas ofertadas por los hoteles ha duplicado (2508) a las ofertadas por las pensiones (1064) y, por otro lado, en el incremento de los hoteles de cuatro estrellas tanto por nueva construcción (Hotel NH) como por procesos de rehabilitación y renovación de establecimientos preexistentes (Hotel Málaga-Palacio y Parador Gibralfaro).

No obstante pese a esta constatación objetiva de sus atractivos turísticos, Málaga presenta importantes desequilibrios, al ofrecer algunas debilidades especialmente en el plano de la calidad urbana-ambiental, concretada en la suciedad y en el ruido (Cuadro VII).

#### **CUADRO VII** **Puntos débiles y fuertes de Málaga. Objetivos del PET y estrategias de gestión**

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente clima</li> <li>- Buen estado de las infraestructuras básicas</li> <li>- Equipamiento hotelero en proceso de mejora</li> <li>- Rica oferta complementaria capaz de diversificar la tipología turística tradicional (T. Deportivo, litoral, cultural, congreso, gastronómico etc)</li> <li>- Amplia oferta de diversión y ocio</li> <li>- Hospitalidad</li> <li>- Recursos históricos-monumentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deterioro físico y ambiental del entorno urbano: Suciedad, ruidos e inseguridad</li> <li>- Deficiencia en alojamientos de alta categoría</li> <li>- Antigüedad de los establecimientos hoteleros</li> <li>- No adecuación de la oferta a las características de las principales demandas (jóvenes, jubilados)</li> <li>- Poca adaptación de la oferta hotelera a las expectativas futuras (Congresistas, altos ejecutivos)</li> <li>- Desconocimiento de la oferta complementaria en recursos culturales-naturales</li> <li>- Poca utilización de la gastronomía local</li> <li>- Falta de formación profesional (idiomas)</li> <li>- Deterioro del Centro Histórico</li> <li>- Falta de concienciación de los agentes implicados en el desarrollo turístico de la ciudad</li> <li>- Pocas pernoctaciones en la ciudad</li> <li>- Turismo con escaso nivel de gasto</li> </ul>

**CUADRO VII (continuación)**  
**Puntos débiles y fuertes de Málaga. Objetivos del PET y estrategias de gestión**

OBJETIVOS DEL PET	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo Turístico:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo y desarrollo sostenible en ciudades históricas con patrimonio monumental.</li> </ul> </li> <li>- Objetivos básicos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la calidad</li> <li>• Imagen turística de Málaga</li> </ul> </li> <li>- Objetivos concretos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciación de la cultura</li> <li>• Calidad de la imagen, información y servicios turísticos.</li> <li>• Poner en valor los atractivos turísticos existentes y crear otros nuevos</li> <li>• Sensibilizar a los malagueños hacia el sector turístico</li> <li>• Desarrollo de turismo temáticos (turismo de idioma, cultural, de crucero y de congresos y eventos).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de puesta en valor de los recursos turísticos, desarrolladas a través de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevos productos</li> <li>• Recuperación, puesta en valor y mejora de los recursos y servicios ya existentes</li> </ul> </li> <li>- Estrategia de mejora de los servicios públicos y privados que reciben los turistas, concretadas en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Labor de valorización de la ciudad</li> <li>• Promoción, comercialización y creación de imagen de la ciudad</li> <li>• Impulso público al desarrollo turístico.</li> </ul> </li> <li>- Estrategia de adecuación del medio urbano a las especificidades del uso turístico               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de mobiliario urbano</li> <li>• Señalización turística</li> <li>• Mejora urbana de entornos de edificios emblemáticos</li> <li>• Peatonalización de zonas</li> </ul> </li> </ul>

FUENTE: Ayuntamiento de Málaga (1999). "Málaga una ciudad turística". SOPDE (1998). "Plan estratégico de redefinición de la ciudad de Málaga como destino turístico".

A este genérico punto débil se añaden otros elementos negativos como contraposición a los puntos positivos señalados con anterioridad. Uno de los puntos negativos fundamentales, aparece del lado de la oferta de alojamiento. Las características que han venido definiéndola han sido el escaso índice de función turística que en gran parte estaba reservada a Torremolinos, una falta de diversificación y adecuación a segmentos de demandas clave, constatada en la inexistencia de plazas de alta categoría en el interior de la ciudad, al no contar con establecimientos emblemáticos de cinco estrella, ni adaptado a segmentos de jóvenes-estudiantes, una de las demanda potenciales de la ciudad, lo que sitúa a Málaga en desventaja no sólo respecto a otras ciudades andaluzas sino incluso a la propia Costa del Sol, a ello se une la antigüedad de los equipamientos, el 57% tienen una media superior a 20 años (20 puntos por encima de la media nacional).

Los lugares de interés requieren un conjunto significativo de actuaciones para orientarlos desde el punto de vista turístico tanto in situ (obras de restau-

ración, acondicionamientos específicos para cada hito), como a través de una intensa labor publicitaria centrada en incluir estos hitos en rutas prefijadas y en guías turísticas.

En la misma línea anterior se presentan los recursos culturales, a parte de actuaciones de rehabilitación, las deficiencias fundamentales son horarios de visita restringido, falta de información y desconocimiento de su calidad e importancia artística, ausencia de enfoque hacia el turismo (inexistencia de folletos y recuerdos), etc.

Otras debilidades se pueden sintetizar en falta de promoción gastronómica local, escasa formación empresarial (idiomas), poca comercialización en la Costa del Sol de la oferta malagueña, escasa pernoctación en la ciudad de Málaga, escasa proporción de visitas de trabajadores cualificados, profesionales liberales y profesionales titulados, necesidad de mejorar determinadas infraestructuras (Plan Puerto y AVE), etc.

Por último, las playas, aunque no se pretende que sean un recurso básico de atracción a la ciudad, presentan algunas deficiencias en servicios básicos.

A pesar de estas deficiencias, el conjunto de recursos existentes en la ciudad, muchos de ellos aún no explotados adecuadamente, permite ofertarla como un paquete turístico integral y diversificado, propio de las ciudades históricas con patrimonio arquitectónico-monumental. Dos son los objetivos básicos que se pretenden alcanzar a través del PET, uno el reforzamiento de la calidad y otro crear una imagen de Málaga como ciudad turística. Estos objetivos generales se concretan en 5 específicos (Cuadro VIII) para los que se proponen acciones o estrategias concretas en diferentes campos de actuación.

De las tres grandes estrategias desarrolladas en el PET malagueño ha primado la encaminada a la puesta en valor de los recursos turísticos, tanto por la envergadura de las acciones llevadas a cabo, como por la partida presupuestaria consumida, más de la mitad. Esta estrategia se ha concretado en dos grupos de acciones: el primer conjunto ha pretendido crear nuevos productos turísticos en la ciudad mediante la habilitación de distintos edificios arquitectónicos como sede de una red de museos que recojan la variada gama del panorama artístico de la ciudad que va desde piezas arqueológicas y romanas (museo Loringiano), pasando por piezas de arte sacro (museo de la Abadía del Cister), para terminar con piezas propias de la tradición popular (museo taurino de Antonio Ordoñez); asimismo se ha creado el Museo Municipal de Málaga con amplios espacios expositivos para albergar distintas exposiciones; el segundo conjunto se ha centrado en la recuperación y puesta en valor de distintos edificios emblemáticos de la ciudad (Casa Natal de Pablo Ruiz Picasso, Castillo de Gibralfaro y Catedral). Los retos pendientes en esta estrategia se concretan en la creación del Museo Picasso, fundamental para la imagen-marca de la ciudad, Museo de la Victoria, Museo del Vino y de las Cofradías que ampliarían sus rutas culturales.

La segunda estrategia se centra en la mejora de los servicios públicos o privados que reciben los turistas, las actuaciones llevadas a cabo se han centrado en una campaña de promoción e imagen de la ciudad, con la que se ha intentado alcanzar dos objetivos, el de valorización de la ciudad por parte de sus ciudadanos y empresarios y el de su promoción exterior. El primer objetivo se pretendió alcanzar a través de diferentes eslogan insertos en tres campañas publicitarias: "Málaga, Capital de la Costa del Sol", "Málaga tan cerca" y "Málaga, la ciudad donde la vida es arte", para ello se han duplicado las oficinas de información turística, se ha hecho un esfuerzo importante en la edición de material informativo (folletos, guías) y se ha creado una página web. La promoción exterior se ha volcado en la sensibilización del entorno malagueño, repartiéndose información en los principales enclaves costeros y vías de comunicación de la capital con campañas diferenciadas en función del mercado turístico al que se quería acceder: "Disfruta aprendiendo español en Málaga (para estudiantes extranjeros), "Málaga naturaleza viva" (turismo de naturaleza), "Picaso de Málaga" (Turismo cultural), "Málaga para profesionales (turismo de congreso, negocios etc). Este aspecto se ha reforzado mediante la asistencia a ferias y congresos internacionales así como el apoyo y la presencia en aquellos que se han celebrado en la capital.

El tercer grupo de actuaciones propuestas se incluían en la estrategia de adecuación del medio urbano a las especificidades del uso turístico. A través del PET las actuaciones han sido tímidas y dispersas puesto que el acento fundamental se ha puesto en la primera estrategia comentada y porque la ciudad había sido objeto en los últimos años de una intensa labor de limpieza y acicalamiento. Con todo, a través del plan se mejoraron estética y urbanísticamente los alrededores de los diversos monumentos de importancia, se peatonalizaron algunos tramos, se implantó un nuevo mobiliario urbano, se prohibió aparcar en algunas zonas turísticas y se reforzó la señalización turística de la ciudad (hoteles, sitios de interés, paradas de taxi y buses, rutas turísticas, etc).

Dada la situación de marginalidad en la que se encontraba el sector turístico de la ciudad, era muy amplia e intensa la labor que se debía realizar, por lo que las acciones fueron escasas y puntuales. Si bien son muchos los retos y logros pendientes, no se puede soslayar los logros alcanzados como se constata en el desarrollo de turismos temáticos: según un estudio realizado por la Concejalía de Turismo del Ayuntamiento de Málaga desde 1996 a 1999 la situación de estos turismos específicos ha mejorado sensiblemente, de forma que algunas de estas modalidades turística de ser potenciales o incipientes han pasado a constituir un turismo consolidado (T. Idiomático y de crucero), otros en cambio de ser modalidades potenciales o incipientes ya han iniciado el camino hacia la consolidación (T. Histórico-cultural), quedando como retos pendientes el turismo de circuito (Málaga no se encuentra aún suficientemente

integrada en la red andaluza de ciudades históricas), la participación en la organización de eventos, el turismo de salud y gastronómico.

No cabe duda que a través del PET Málaga empezó a superar su función nominal de capital de la Costa del Sol e inició el camino para convertirse en un producto turístico con entidad propia, consolidándose como destino cultural-urbano mediante la recuperación de sus recursos monumentales e históricos. La importancia y el valor del Plan de Excelencia de Málaga es doble, en cuanto que ha roto con la atonía que había caracterizado la política turística municipal y ha permitido la continuidad a través de actuaciones posteriores, aunque el camino por recorrer aún es largo hasta lograr que Málaga goce de una identidad suficientemente fuerte como producto turístico consolidado en los mercados nacionales e internacionales.

Los retos pendientes, algunos de ellos contemplados en las propuestas del PET pero no alcanzados, se desenvuelven a dos niveles: por un lado se incluirían el conjunto de pequeñas actuaciones, de detalles, complementarias a los grandes proyectos, dando continuidad a la labor de recuperación de los distintos edificios y entornos del centro histórico, control riguroso de la limpieza, seguridad, mendicidad y ruidos, en definitiva seguir potenciando la riqueza cultural en todos sus órdenes. En el segundo nivel se incluirían los grandes proyectos, cuya envergadura escapan de los objetivos de un PET, pero que son imprescindibles para dar coherencia a las pequeñas acciones y de cara a la apuesta por Málaga como ciudad urbana y cultural. Los proyectos que se incluirían en este conjunto de acciones irían encaminados a potenciar los segmentos de turismos temáticos: dar un uso rentable al palacio de deportes y complementar la oferta deportiva con otras instalaciones, no bajar la guardia en lo referente al AVE, adecuar el puerto a las posibilidades del turismo de crucero e incentivar la oferta hotelera de calidad ante las posibilidades que se abren para el turismo de congresos e incentivos.

## **5. EL PET DE LA COSTA DEL SOL-AXARQUÍA**

La Costa del Sol-Axarquía situada en el litoral oriental malagueño, segunda zona en importancia del desarrollo turístico experimentado por la provincia de Málaga, ha sido el último enclave donde hasta el momento se ha puesto en marcha dentro del Plan Futuro 96-99 un programa de actuaciones en aras a conseguir el desarrollo ordenado y armónico de los municipios litorales. Como nota significativa hay que señalar que el PET Costa del Sol-Axarquía, a diferencia de los anteriores, se encuentra integrado por seis municipios (el 23% de los 26 municipios que integra la comarca de la Axarquía) uno de los cuales carece de litoral (Frigiliana), los cinco restantes (Algarrobo, Nerja, Torrox,

Rincón de la Victoria y Vélez-Málaga) ofrecen una amplia oferta de playas con diferente grado de frecuentación por el turismo de masa. La zona de actuación se extiende a lo largo de 850 km<sup>2</sup> y cuentan con una población de 99420 hab, el 77% del total comarcal (Ocaña Ocaña, et al 1998).

Aunque el origen de la Costa del Sol oriental se remonta a lo que puede llamarse preturismo, esto es, el veraneo de la España del interior hacia zonas fresca del litoral en las décadas de los 30 y 50, sin embargo fue el descubrimiento de la Cueva de Nerja en 1959 el momento clave y el factor de lanzamiento de la zona al hecho turístico. Nerja sería el punto de arranque del fenómeno turístico, a la que se sumarán paulatinamente Torre del Mar (Vélez-Málaga), Rincón de la Victoria, Torrox y desviándonos un poco del eje litoral Vélez-Málaga y Frigiliana que cuentan con un sin fin de monumentos y un sabor popular en su estructura urbana y actúan como perfecto complemento a la actividad litoral.

A pesar de remontarse la historia de la Costa del Sol-Axarquía a la misma época que la parte occidental, turísticamente, sin embargo, no ha tenido la trascendencia de aquélla. Hecho que en cierto sentido puede considerarse limitativo en términos de las cotas de riquezas alcanzadas, en otro sentido, en cambio, puede considerarse una ventaja a favor del deseado equilibrio entre la actividad turística, la conservación del medio ambiente y la calidad del entorno urbano. El menor desarrollo turístico de la costa oriental se hace presente en su menor proyección internacional frente a su homóloga occidental, de forma que es la sede de un turismo familiar sin grandes posibilidades económicas siendo el mercado nacional el que aporta el mayor porcentaje de visitantes. No obstante este conjunto litoral no forma una pieza única y homogénea, encontrándonos zonas contrapuestas por su desarrollo y características turísticas: por un lado, existen enclaves cuyo desarrollo turístico, salvadas las distancias pertinentes, es semejante al experimentado por los principales núcleos turísticos malagueños, Torre del Mar, donde se alzaron bloques de apartamentos y pequeños hoteles y hostales perdiendo la referencia de los pueblos del entorno, y Nerja son las más cosmopolita e internacionales, Torrox pronto se convirtió en destino turístico del mercado alemán; por otro lado, Rincón de la Victoria, a pesar de sus campos de golf, sus urbanizaciones y el abuso en altura en determinados edificios del mismo borde litoral, ha sabido conservar su personalidad, y debe su desarrollo al turismo residencial formando un segmento considerable la población de la capital que eligió esta zona para tener su segunda vivienda; por último, Frigiliana y Vélez-Málaga conservan las peculiaridades propias de pueblo andaluz, con urbanizaciones de gran estilo y sin grandes rupturas en el paisaje.

Estos planteamientos previos nos permiten plantear que el turismo en el litoral occidental malagueño es menos monotemático y homogéneo que el del

litoral vecino, combinándose en la actualidad la modalidad de sol y playa con la residencial y dado sus recursos potenciales se le abren importantes posibilidades para prácticas turísticas en consonancia con las características de la demanda actual (turismo activo).

A pesar de estas consideraciones previas, no podemos desdeñar el rápido crecimiento que ha experimentado la zona desde 1991 a 1997 y la peligrosidad que supone la respuesta desequilibrada que cada enclave pueda dar al fomento de la actividad turística. En este contexto nace el PET de la Axarquía cuyo objetivo general es “mejorar la competitividad de la zona y consolidarla como un destino de sol y playa, residencial, deportivo y social en un marco de sostenibilidad económica, social y medioambiental”.

Para alcanzar este objetivo general la zona cuenta con elementos positivos que caben potenciar y con aspectos negativos sobre los que hay que actuar y mejorar (Cuadro VIII). Entre los primeros se señalan junto a los habituales en los destinos turísticos litorales (benignidad climática, amplias playas), otros nuevos basados en un diversificado y bien conservado paisaje, asentamientos urbanos con sabor tradicional, interesante y diversificada oferta cultural, complementados por la hospitalidad y el excelente ambiente costasoleño hacia el visitante, la tranquilidad, los buenos precios en relación a otros destinos y la presencia de un mercado estable nacional e internacional.

El punto débil básico se concreta en la mala infraestructura viaria existente en 1998. La arteria principal en comunicaciones viarias de la Costa Oriental es la N-340 de la que parte una sinuosa red de carreteras comarcales y locales que conectan con los pueblos costeros y de interior. La puesta en funcionamiento de la autovía supondrá un acercamiento de la Costa Oriental a la capital y al resto de la provincia y una extraordinaria oportunidad de crecimiento y desarrollo del área siempre que sea dentro del orden deseado. A este aspecto negativo que ha condicionado grave y largamente la evolución turística y el desarrollo económico de la zona, se añade otro nada desdeñable, la infraestructura de alojamientos, que a pesar de haber experimentado un considerable crecimiento, superior a la media de la provincia de Málaga, sigue resultando escasa y mediocre tanto cuantitativamente, puesto que únicamente Nerja presenta una oferta sustancial, como cualitativamente por la categoría de los establecimientos (70% de la planta hotelera es de dos y tres estrellas, parte importante de los campings son de segunda categoría, pocas urbanizaciones turísticas-residenciales de calidad, etc) y por la antigüedad de los inmuebles. El abanico de aspectos negativos se completa con la escasa integración y explotación de los recursos para ofertas complementarias, la inseguridad ciudadana, los problemas de ruidos y limpieza (playas sobre todo), deficiente señalización turística acorde con la necesidad de imagen y promoción turística de la zona y falta de promoción y comercialización del producto Costa del Sol-Axarquía

frente a su principal competidor la Costa granadina que, con un producto de características y naturaleza similares, presenta una imagen de marca consolidada.

**CUADRO VIII**  
**Puntos débiles y fuertes de la Costa del Sol-Axarquía. Objetivos del PET y estrategias de gestión**

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente clima y amplias playas</li> <li>- Paisaje poco deteriorado y diversificado</li> <li>- Mercado turístico consolidado</li> <li>- Posibilidad de abrirse a nuevos mercados</li> <li>- Importante patrimonio histórico-artístico</li> <li>- Tipismo de pueblos</li> <li>- Buena infraestructura de abastecimiento de agua (Plan Guaro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala infraestructura viaria</li> <li>- Deficiencias en el abastecimiento de agua (necesidad de depuradora y depósito de más capacidad)</li> <li>- Escasa oferta complementaria</li> <li>- Inseguridad ciudadana</li> <li>- Problemas de limpieza y exceso de ruidos</li> <li>- Escasa promoción y comercialización</li> <li>- Debilidades en la oferta de alojamiento</li> <li>- Heterogeneidad en el mobiliario urbano</li> </ul>
OBJETIVOS DEL PET	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo genérico:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la competitividad del sector turístico Costa del Sol-Axarquía</li> </ul> </li> <li>- Objetivos específicos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el crecimiento del sector turístico en su globalidad</li> <li>• Diversificar la oferta de alojamiento</li> <li>• Crear una oferta complementaria</li> <li>• Promover una imagen turística unitaria Costa del Sol-Axarquía</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora en la cualificación de recursos humanos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de formación</li> <li>• Formación en idiomas</li> <li>• Formación en calidad, etc</li> </ul> </li> <li>- Mejora en promoción y comercialización:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de folletos turísticos</li> <li>• Páginas Web</li> <li>• Guía profesional</li> <li>• Investigación de mercados</li> <li>• Logotipo e imagen de marca, etc</li> </ul> </li> <li>- Mejora de los espacios públicos con vocación turística:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de señalización</li> <li>• Ajardinamiento</li> <li>• Homogeneizar mobiliario urbano</li> <li>• Servicios en playas, etc</li> </ul> </li> </ul>

FUENTE: SOPDE (1998). Plan de desarrollo y consolidación del producto turístico Costa del Sol-Axarquía.

Las estrategias planteadas en el plan de excelencia pretendían, a través de una serie de objetivos específicos (diversificación de la oferta de alojamiento, oferta complementaria, etc) y aprovechando las fortalezas (clima, patrimonio) y las oportunidades (autovía, mayor inversión hacia el sector) de la zona, con-

solidar las modalidades turísticas existentes y desarrollar otras en torno al turismo temático y en época estival.

Para ello, las estrategias y actuaciones se organizan en dos grandes grupos, unas son a corto/medio plazo y con carácter “micro” aplicables estrictamente dentro de los principios, objetivos y filosofía de los planes de excelencia y, otras son actuaciones integrales a largo plazo, de mayor envergadura cuya ejecución trasciende los presupuestos y objetivos del primer grupo. Asimismo las características propias del plan (mancomunidad de municipios) permiten distinguir, a su vez, entre actuaciones de tipo general, que afectan a todos los municipios y han ido encaminadas a mejorar el aspecto interno de los núcleos urbanos (campaña de limpieza, seguridad ciudadana, ajardinamiento, señalización turística, etc), y actuaciones específicas que afectan a cada ayuntamiento en particular en función de las debilidades-amenazas y oportunidades-fortalezas detectadas en ellos (recuperación de elementos singulares, mejora de infraestructuras de acceso, paseos marítimos, puer-tos, etc).

Por presupuesto consumido (84,37%) y por diversidad de proyectos contemplados la prioridad ha recaído sobre la estrategia encaminada a “ajustar el medio urbano a la especificidades del desarrollo turístico”, tras ésta con una inversión estipulada mucho menor (10,08%) se encuentra el conjunto de acciones que tienden a “mejorar los servicios públicos y privados que recibe el turista”. Por último, se puede considerar como una estrategia prácticamente olvidada tanto presupuestariamente (4,7%) como por los proyectos que engloba (acondicionamiento de torres vigías) la encaminada a “la puesta en explotación de los recursos de la zona”

Los proyectos y actuaciones que se integran en la primera estrategia, en líneas generales, siguen la misma tónica y pautas que la de los restantes planes litorales, en definitiva con estos programas, que consumen casi las 3/4 partes de lo presupuestado, se pretende mejorar los espacios públicos de vocación turística a través del ajardinamiento, homogenización del mobiliario urbano, mejora del entorno, señalización turística, etc. La segunda estrategia, en cambio, supone un punto distanciador y un elemento novedoso respecto a los restantes planes desarrollados en el litoral malagueño, no tanto por la primacía presupuestaria otorgada, como por la diversidad y singularidad de las actuaciones que incluye. Entre ellas es digno destacar, por un lado, la atención prestada a la formación de recursos humanos mediante cursos de atención al cliente, formación en idiomas, en calidad, etc; por otro lado, también es reseñable el interés demostrado en la promoción y comercialización del producto a través de investigación en mercados turísticos, promoción mediante página web, creación de guías profesionales para tour-operadores, etc.

Siendo el horizonte temporal planteado para la consecución de los objetivos del Plan el final del año 2001, es difícil valorar plenamente en estos momentos el grado de adecuación y convergencia entre los propósitos iniciales y los logros efectivos, si bien a través de lo realizado durante los dos primeros años de vigencia podemos avanzar algunas conclusiones. Del análisis de los protocolos anuales se desprende que se han seguido las líneas marcadas por el documento base y que las partidas presupuestarias de cada uno de las anualidades han sido íntegramente consumidas. Durante los dos años transcurridos, quizás por ser las acciones más fáciles de abordar y de resultados más contundentes, los proyectos abordados han sido los que tratan de mejorar los espacios públicos con vocación turística (8°,6% del presupuesto) pretendiéndose mejorar el entorno urbano (59,3%), los servicios e instalaciones en las playas (13,52 %) y homogeneizar el mobiliario urbano (7,70%). Si bien, durante la primera anualidad también se prestó atención a la medida de puesta en valor de recursos turístico dirigiéndose al acondicionamiento de torres vigías el 9,96% de los fondos. Hubo que esperar al segundo periodo presupuestario para que se abordaran las acciones con carácter más cualitativo (22,6% del presupuesto) encaminadas esencialmente a la promoción y divulgación del sector (elaboración de folletos/videos turísticos, creación de un logotipo e imagen de marca turística) junto con un plan de señalización turística. En este punto debemos ser cautelosos y prudentes, puesto que al restar un año para cerrarse el plan es probable que se aborden el resto de acciones encuadradas en el documento inicial, si bien, vista la línea seguida en los dos años precedentes que ha promovido los proyectos más materiales y cuantificables (mejora de entornos urbanos, playas, etc) y dada las peculiaridades de las acciones que restan (dificultad en abordarse, lentitud en los resultados), mostramos una duda razonable para ser ejecutadas en un periodo de tiempo tan corto, cuando tendría que haber presidido el plan de trabajo desde la primera anualidad.

Dentro del análisis propositivo de los grandes objetivos estratégicos planteados en el documento inicial (aumento del crecimiento turístico, diversificación de la oferta de alojamiento, creación de una oferta complementaria, etc) es aún difícil evaluar, si bien hasta el momento los logros conseguidos se han plasmado en la mejora perceptiva del turista que llega a la zona, especialmente el acondicionamiento de la infraestructura viaria, aspecto ajeno a la financiación del Plan, pero que ha realizado positivamente los logros conseguidos en el marco de éste. La pretendida diversificación de la oferta hotelera es un reto pendiente aunque existen proyectos privados al respecto. Tampoco se ha apreciado desde el marco del Plan acciones encaminadas a diversificar realmente la oferta complementaria, especialmente interesante en la línea del turismo rural: incorporación real del traspais al espacio litoral en la línea del turismo cultural (festivales, folklores, recursos histórico-monumentales) y deportivo (riqueza natural y paisajística).

Por último, queda señalar en la línea que marca el documento de partida, la serie de estrategias deseables y complementarias al Plan de Excelencia para abordar íntegramente el sector turístico comarcal y conseguir adecuadamente el objetivo inicial “aumento de la competitividad del sector turístico Costa del Sol-Axarquía”, se trata de acciones integrales o “macro” en las que las autoridades locales deben implicarse y atraer las inversiones de las administraciones, autoridades y organismos competentes. Entre ellas cabe destacar: mejorar la frecuencia de los transportes terrestres, mayor dotación de alojamientos turísticos de alta calidad, dotación de subvenciones e inversiones a empresas turísticas, mayor control de la contaminación acústica, mayor inspección de alojamientos turísticos ilegales, mayor dotación de servicios de limpieza, seguir mejorando la infraestructura viaria, etc.

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

Las reflexiones finales pretenden valorar la operatividad de los PETs como herramientas de mejora de los destinos turísticos en la provincia de Málaga a través del grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, de los resultados alcanzados y de la continuidad futura de las estrategias emprendidas, y de los principios implícitos en los planes.

Como punto de partida debemos señalar que los PETs se han presentado como un oportuno instrumento de gestión y ordenación de los destinos turísticos por varios motivos, porque han permitido su exhaustivo conocimiento mediante un análisis preliminar y el diseño de las estrategias necesarias en pro de su “excelencia”, aspectos recogidos en el documento de partida; porque los proyectos realizados han tenido un carácter “micro” con un elevado componente cualitativo, actuaciones que en la mayoría de los casos habían sido soslayadas por la política de los destinos turísticos imbuidos por acciones de gran envergadura. De esta forma los planes han puesto de manifiesto que un destino turístico requiere de la convergencia y sinergia de orientaciones cuantitativas y cualitativas, macro y micro acciones en un tratamiento integral del destino/producto turístico, tanto espacialmente como desde el punto de vista de las personas involucradas.

En función de los objetivos presentes en los PETs los resultados globales alcanzados se pueden organizar en tres niveles (Cuadro IX):

- Grado de coordinación e implicación de los agentes económicos/administraciones competentes.
- Grado de cumplimiento de las estrategias y proyectos propuestos en los planes.
- Repercusiones y continuidad de las estrategias y objetivos de los planes.

**CUADRO IX**  
**Valoración global de los resultados de los PETs**

<i>RESULTADOS GLOBALES</i>	<i>GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS</i>		
	<i>Plenamente</i>	<i>Parcialmente</i>	<i>Escasamente</i>
Nivel de coordinación entre administraciones		*	
Implicación de todos los agentes económicos		*	
Incentivar sector privado	*		
Coordinación interdepartamental	*		
Integración sector no hotelero			*
Mejora establecimientos privados			*
Nivel de credibilidad del Plan	*		
Divulgación del Plan			*
Efecto demostración de las actuaciones		*	
Efecto dinamizador del destino		*	
Conciencia de la necesidad de mejorar el destino	*		
Nivel de ejecución del plan	*		
Cumplimiento de los plazos	*		
Finalización de lo programado	*		
Canalizar subvenciones colaterales			
Definición del ente gestor del Plan			*
Unificación de denominación			*
Continuidad de las acciones micro		*	

FUENTE: Elaboración propia

Uno de los aspectos novedosos de los planes ha sido el ser un instrumento capaz de coordinar las estrategias de todos los agentes activos, especialmente a las administraciones públicas en todos los niveles y a agentes económicos locales. El nivel de coordinación interadministrativo ha sido globalmente satisfactorio no tanto por la intensidad de colaboración entre ellas (entidades superiores y locales), como por no haber entorpecido las administraciones autónoma y estatal las iniciativas propuestas en los diferentes protocolos por la administración local, y haber mostrado las primeras la adecuada fluidez y agilidad en el pago de los presupuestos.

En cuanto al nivel de movilización e implicación del sector privado los resultados han tenido claros oscuros. Si bien hay que valorar muy positivamente que por primera vez se hayan implicado en un proyecto común el sector público y el privado con resultados muy satisfactorios en el sector hotelero, especialmente en el caso de Benalmádena donde la implicación del sector ha trascendido a la finalización del Plan, no obstante el nivel de movilización ha sido

mediocre entre los empresarios no hoteleros (restaurantes, comercios, etc), a excepción nuevamente del municipio de Benalmádena donde se implicaron activamente en la homogeneización externa de sus comercios. La intervención del sector privado en los planes ha sido fundamentalmente cualitativa mediante la asistencia a las distintas comisiones de coordinación, momento y lugar en los que han podido exponer sus puntos de vista y recibir orientaciones. Por los resultados materiales conseguidos (mejora de establecimientos, remodelación de la planta hotelera) el grado de implicación ha sido modesto.

Para poder evaluar los efectos de los PETs, un aspecto básico es la conciencia de mejorar el destino turístico y el nivel de credibilidad del plan por parte de las autoridades locales, empresarios privados y de la población en general. En esta línea hay que decir que el método propuesto en el PET como herramienta de trabajo ha tenido como consecuencia un elevado grado de aceptación tanto por parte de la administración local (ayuntamientos) como por parte de los empresarios privados, que eran conscientes de la necesidad de mejorar sus productos y de que el esfuerzo realizado en ello tendría una repercusión directa sobre sus negocios, si bien los resultados alcanzados, tal y como hemos señalado en párrafos anteriores, han sido variables en función de los subsectores y han tenido más un componente cuantitativo a través de resultados medibles y palpables, que cualitativo (mejora de recursos humanos). En relación al grado de credibilidad de los planes por parte de la población ha sido débil debido a la escasa campaña de divulgación de resultados como se constata en la exigüidad presupuestaria adjudicada (2%), por debajo de la media nacional (3,6%). En este punto se advierte una contradicción entre las características y la envergadura del documento previo para la solicitud de los planes, donde se hacía un notable esfuerzo presupuestario (7-10%) y humano a través de la contratación de técnicos y especialistas en gestión y planificación turística, y el documento de divulgación final de resultados que se circunscribía a simples folletos con una esquemática información de lo realizado.

El grado de cumplimiento de las acciones propuestas se pueden considerar, en general, satisfactorio. A excepción del municipio de Torremolinos, los restantes ayuntamientos invirtieron en su totalidad el presupuesto concedido, amén de subvenciones colaterales provenientes de otras iniciativas y proyectos. En una línea intermedia creemos que se mueve el Plan actualmente vigente en la Axarquía, en cuanto que las actuaciones encaminadas a la mejora de recursos humanos prácticamente no se han iniciado, cuando resta algo menos de un año para su finalización.

Los proyectos realizados en los planes de excelencia de la provincia de Málaga se incluyen en las tres grandes estrategias habituales de los planes españoles (Gráfico II A y B), aunque se aprecian diferencias sustanciales en la prioridad concedida a los diferentes proyectos que integran las distintas estra-

tegias. De las tres grandes estrategias se advierte que aquélla que conlleva un mayor componente cualitativo, esto es, la mejora de los servicios públicos o privados que reciben los turistas, ha sido la que menor atención presupuestaria ha recibido con diferencias palpables entre la media de los PETs españoles que han absorbido el 7,3% del presupuesto y los de Málaga, donde especialmente en Torremolinos ha canalizado tan solo el 3,4% de la inversión, además en el conjunto de los municipios la mayor parte de esta partida se dirige a campañas de información mediante la construcción de oficinas, divulgación de folletos y videos, tan sólo Torremolinos y la Axarquía han planteado dentro de esta estrategia la mejora de los recursos humanos (contratación de intérpretes, cursos de formación, etc).

En contrapartida la estrategia más exitosa tanto por el volumen presupuestario como por el número y diversidad de proyectos que engloba, ha sido la encaminada a la adecuación del medio urbano y su entorno a las especificidades del uso turístico. En España se ha invertido en esta estrategia el 58,4% del capital movilizado en los PETs, en nuestra zona la partida presupuestaria global ha rondado las 3/4 partes bajando a las 2/3 partes en el caso de Torremolinos al otorgarle una participación mayor a la tercera estrategia. En un desglose de los proyectos que integran esta estrategia se observan destacables diferencias entre el conjunto de los planes españoles y los malagueños: en los primeros la prioridad la ha tenido el acondicionamiento de playas (limpieza, vigilancia, servicios sanitarios, paseos marítimos, etc) y la diversificación y enriquecimiento de la oferta turística con el 20 y el 17,5% respectivamente de la inversión total; en el litoral malagueño el acondicionamiento de playas sólo es destacable en el municipio de Benalmádena (43,4%) por el notable esfuerzo realizado en mejorar el paseo marítimo y el puerto, en los restantes municipios la partida adjudicada ha oscilado entre el 6 y el 20% debido a que el documento de análisis calificaba el estado de las playas de satisfactorio al haber sido asumida esta responsabilidad con anterioridad por los respectivos entes locales en lógica consonancia con el modelo turístico desarrollado. La acción reina en la mayoría de zonas pilotos del litoral malagueño ha sido el adecentamiento y mejora de los espacios públicos con vocación turística (mobiliario urbano, mejora de fachadas, iluminación, ajardinamiento, etc), aspectos que habían sido descuidados previamente por las arcas municipales ante la prioridad dada a la línea costera.

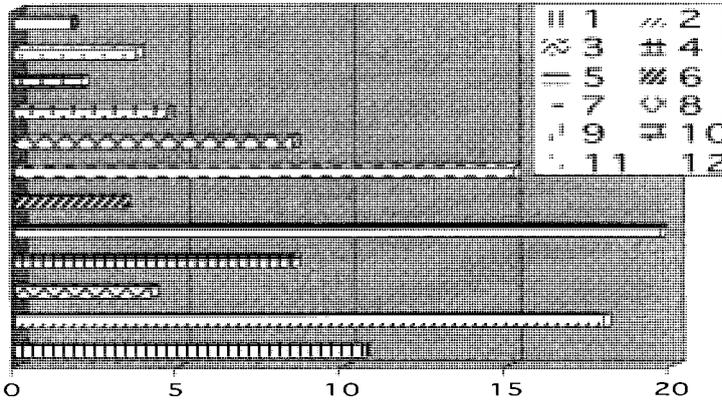
La estrategia de puesta en valor de los recursos turísticos ha sido la menos exitosa tanto en volumen presupuestario, como por su olvido en muchos planes. La opción por ella ha dependido claramente de las características del modelo turístico existente y defendido en cada destino turístico. A nivel español ocupa el segundo lugar en dotación presupuestaria (32,02%) al haber sido la medida predominante en los destinos maduros con alto valor histórico y monumental, como el caso del Plan de Málaga.

Este conjunto de comparaciones se puede cerrar reteniendo que la diferencia fundamental detectada entre los planes malacitanos y la media de los españoles se halla en la prioridad presupuestaria dada a las tres grandes estrategias, de esta forma los primeros se han caracterizado por la mayor concentración presupuestaria en una gran estrategia frente a los segundos, y por ser menos diversificado en el número de proyectos desarrollados que la media de los españoles. En definitiva, las acciones realizadas en los municipios malagueños han incidido especialmente en mejorar su imagen externa (dotación de mobiliario, acciones de embellecimiento, mejora de accesos, etc), en menor medida han incidido en la diversificación de la oferta, salvo en el Plan de Málaga, muy poco ha sido lo presupuestado para la potenciación de lo cultural, lo deportivo, etc.

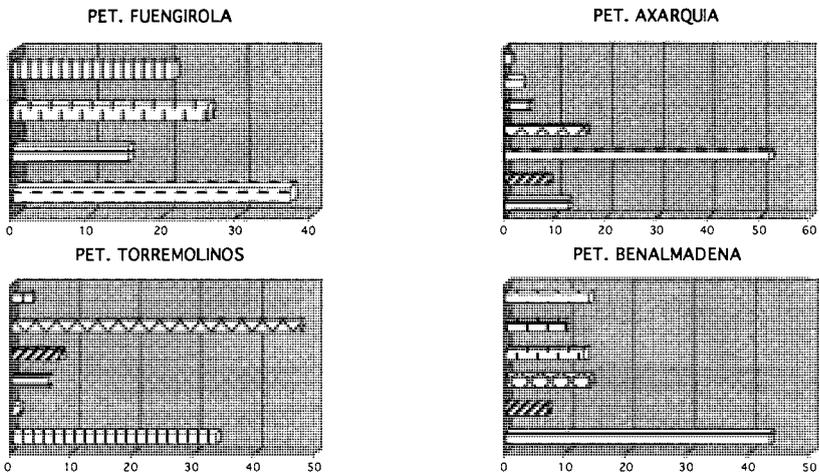
Asimismo, el fruto de los planes en términos de impacto sobre la satisfacción / fidelización y atracción de la clientela ha sido escaso en el término de Fuengirola y Benamádena, desde el momento en que tan sólo se han mantenido y consolidado las tendencias anteriores; en el caso de Torremolinos, la campaña de renovación de imagen iniciada con el Plan Futures ha servido de base al ayuntamiento municipal para que en los últimos años se esté trabajando en el mantenimiento de la calidad del producto turístico; tan sólo en el caso de Málaga se ha constatado un aumento cuantitativo en el número de turistas, por ejemplo los turistas de crucero que visitan la ciudad han crecido un 40% y los de congreso un 20%, en los demás destinos no se ha apreciado un incremento de la demanda sino la consolidación y mejora de la calidad de la existente.

El nivel de ejecución de las acciones y su mayor o menor grado de adecuación al documento de partida ha dependido de lo ambicioso que éste haya sido, del tipo de programación que incluya (corto, medio o largo plazo), así como de la capacidad de los distintos entes locales en canalizar acciones colaterales, financiadas por otros organismos ajenos al plan pero que persiguen objetivos parciales del mismo fin. Los dos primeros aspectos, en general, se pueden calificar positivamente, si bien las acciones proyectadas a medio o largo plazo, aquéllas en las que el grado de implicación de los agentes locales era excesivo y las que su ejecución tenía un carácter supramunicipal han resultado de dudoso cumplimiento. Las acciones que se mueven dentro del presupuesto, el objetivo y la filosofía de los planes, esto es de ejecución a corto plazo, han sido, por lo general, totalmente realizadas, invirtiéndose todo lo presupuestado, aunque lógicamente la eficacia de los resultados ha variado entre los planes de Benalmádena y Málaga que se presentan como los de más estricto cumplimiento con lo diseñado, el de Fuengirola donde el documento de partida era muy poco ambicioso y el de Torremolinos donde no se realizaron la mayoría de las acciones recomendadas, ni se consume todo el presupuesto adjudicado. En general, las propuestas menos atendidas en la mayoría de los planes han

**GRÁFICO II A**  
**Distribución de las inversiones por tipo de proyectos en los**  
**PETs españoles**  
**PET. ESPAÑA**



**GRÁFICO II B**  
**Distribución de las inversiones por tipo de proyectos en los**  
**PETs malagueños**



- 1.-Recuperación urbanística y del patrimonio
- 2.-Diversificación y enriquecimiento de la oferta turística
- 3.-Medio ambiente natural
- 4.-Dotación de zonas verdes
- 5.-Acondicionamiento y mejoras de playas
- 6.-Señalización
- 7.-Dotación de equipamiento
- 8.-Actuaciones de embellecimiento
- 9.-Mejora de accesos
- 10.- Mejora de la calidad de establecimientos y de la formación
- 11.-Promoción y difusión del plan
- 12.-Gestión y dinamización empresarial

\* El desglose de inversiones del PET del municipio de Málaga no aparece al no haber tenido acceso al mismo.

sido la promoción y difusión del plan, la creación de parking, de carriles bici, la recuperación de solares y las actuaciones en el medioambiente (estudio sobre recuperación del medio ambiente, planes especiales de protección, repoblación y recuperación de espacios naturales, etc). Respecto a las respuestas dadas por los empresarios los resultados han sido poco satisfactorios en cuanto que éstos no han sabido aprovechar el marco que ofrecía el Plan de Excelencia para solicitar en tiempo y forma, una subvención en base a otras líneas del Plan Futures, como Futures-Modernización, para la mejora de sus establecimientos.

El cumplimiento de los plazos establecidos para la ejecución de las acciones previstas se ha adaptado al calendario establecido y en el caso de que se haya producido algún retraso en la firma de los protocolos (tónica habitual y generalizada) el calendario de ejecución se ha adaptado a las circunstancias cumpliéndose los nuevos plazos.

Respecto al pretendido efecto demostrativo de los planes, los resultados se pueden evaluar a dos niveles. A nivel interno, como instrumento capaz de implicar en diferentes actividades a los distintos agentes económicos locales, los resultados logrados han sido moderados, muy mediocres en los primeros momentos de ejecución del plan y más efectivos con posterioridad generando una espiral dinamizadora de la economía de los destinos turísticos. El efecto demostrativo a nivel externo se ha plasmado en la adopción por parte de los municipios colindantes de proyectos viables realizados en los municipios turísticos pioneros, como ha sido el caso de la mejora de la red viaria (iluminación, creación de rotonda, mediana ornamental, etc) que atraviesa los municipios de Fuengirola y Torremolinos, visto los excelentes resultados obtenidos en el de Benalmádena.

La diversidad de los planes y la no consecución de los logros también se ha plasmado en la definición del ente gestor del plan. En un principio, al iniciarse su ejecución, en la mayoría de los destinos pilotos se plantearon la necesidad de constituir sociedades mixtas para implementar las acciones prevista en los protocolos suscritos, en nuestro caso esta alternativa sólo se ha cumplido en Torremolinos donde cristalizó en la creación del "Consorcio Futures Torremolinos" y por sus características especiales en la Axarquía a través de la creación de la "Mancomunidad de Municipios", en el resto de destinos la opción no ha prosperado, ejecutándose los planes desde los propios ayuntamientos, si bien la evidencia empírica ha puesto de manifiesto que tales sociedades no son un garante para su efectividad, pues precisamente allí donde esta sociedad se constituyó (Torremolinos) los resultados fueron los más dudosos.

En este punto cabe retener que mediante estos planes, que cuentan con financiación modesta, no se puede llevar a cabo en sólo tres años, la total transformación de los destinos turísticos pero sí a través de su efecto demostrativo y dinamizador convertir los destinos en activos y conectar con otras acciones de

cierta envergadura bajo el paraguas del plan, sobre todo lograr la continuidad a medio y largo plazo de las acciones una vez finalizado el plan.

Este último es un aspecto fundamental con vista a determinar la proyección futura de los principios y filosofía implícitos en los planes. Aunque uno de los requerimientos para la concesión de los planes era la existencia de un compromiso formal por parte de la administración local en dar continuidad a los esfuerzos emprendidos, éste es un aspecto que va a depender en alto grado de los presupuestos y prioridades de las políticas municipales. En el caso del Plan de Fuengirola hay que apuntar que éste es el último eslabón de envergadura en la cadena de actuaciones que el municipio había emprendido a lo largo de la década de los noventa y su continuidad, al estar recién terminado el plan, está por determinar; en cambio para Torremolinos, Benalmádena y Málaga supuso el punto inicial de un conjunto de actuaciones que han sido asumidas exitosamente por los ayuntamientos municipales una vez finalizado el período de vigencia del plan (construcción del auditorio municipal, creación del complejo deportivo, repoblación forestal, etc). Las repercusiones futuras que tendrá el plan de excelencia en la Axarquía, a mitad de camino para su finalización, son difíciles de evaluar, aunque a priori podemos apreciar que dependerá de las iniciativas, el grado de compromiso adquirido y el entusiasmo de cada municipio en particular, al no preverse la continuidad de la mancomunidad una vez finalizado el periodo de ejecución del plan.

Por último, sólo nos queda señalar que desde el momento en que los proyectos deben responder a modelos de desarrollo sostenible, detectamos en la concepción y elaboración de los planes elementos carenciales: falta de técnicas de gestión ambiental (EIA, capacidad de carga, evaluación de la calidad ambiental, etc); técnicas de protección de áreas; inventarios pormenorizados de los recursos turísticos, analizando las potencialidades y fragilidades y no circunscribiéndose únicamente a la oferta de alojamiento; falta de análisis de la demanda potencial y falta de estrategias de comercialización de los productos (que solo ha sido contemplado tímidamente en el plan de la Axarquía).

## BIBLIOGRAFÍA

- AYUNTAMIENTO DE BENALMÁDENA (1994): *Plan estratégico de turismo de Benalmádena*. Universidad de Málaga. Málaga.
- AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA. CONCEJALÍA DE TURISMO (1999): *Málaga una ciudad turística*. Documento de trabajo. Málaga.
- BOTE GÓMEZ 81995). "La estrategia del turismo metropolitano: el caso de Madrid". Estudios Turísticos, 109- 26.
- CONSORCIO FUTURES TORREMOLINOS (1994): *Torremolinos. Plan de Excelencia Turística (94-95)*. Málaga.

- DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO (1998): *Planes de Excelencia y Dinamización Turística*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- FUENTES GARCÍA, R. (1999): *Los planes de desarrollo turístico: la apuesta por la dinamización a nivel comarcal*. Universidad Internacional de Andalucía. Baeza.
- INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA (TURESPEÑA) (1997): *Plan estratégico de desarrollo turístico de Fuengirola*. Madrid.
- MELLADO MORALES, V. GRANADOS CABEZAS, V. (Coord.) (1999): *Historia de la Costa del Sol*. Málaga. Diario Sur.
- NAVARRO JURADO, E. (2000): *Aplicaciones metodológicas para la evaluación de la capacidad de carga turística de la Costa del Sol occidental: infraestructuras básicas y percepción de la demanda*. Tesis doctoral. Inédita.
- OCAÑA OCAÑA, C, GARCÍA MANRIQUE, E, et alii (1988): *Andalucía, población y espacio rural*. Consejería de Agricultura. Junta de Andalucía. Málaga.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1993): *Tourism to the year 2000 and beyond. Quality aspects*.
- SOPDE (1997): *Plan estratégico de redefinición de la ciudad de Málaga como destino turístico*. Málaga.
- SOPDE (1998): *Plan de desarrollo y consolidación del producto turístico Costa del Sol-Axarquía*. Málaga.
- VERA (Coord)(1997): *Análisis territorial del turismo*. Ariel. Barcelona.