

Los establecimientos de titularidad pública  
dentro de la oferta de alojamientos turísticos.  
Una propuesta empírica.

EN

**Inmaculada Martín Rojo**  
**Antonio Peláez Verdet**

Escuela Universitaria de Turismo  
de Organización de Empresas  
Universidad de Málaga.

## Resumen

**E**n este artículo, tras presentar un marco conceptual sobre los alojamientos turísticos y la empresa pública, se lleva a cabo un trabajo de campo sobre la oferta de los alojamientos turísticos de titularidad pública en la provincia de Málaga. Con la información recabada a partir de documentos bibliográficos, entrevistas y cuestionarios, se expone un análisis descriptivo de este sector, que servirá de base para elaborar una matriz DAFO. Finalmente, en este trabajo de investigación se proponen una serie de actuaciones para el desarrollo de estas compañías, de acuerdo con los principios de rentabilidad económica y sostenibilidad, considerando en todo momento la función social de las empresas públicas.

## Palabras clave

alojamiento turístico / empresa pública / gestión municipal / análisis DAFO / desarrollo sostenido.

## Abstract

**I**n this paper, after presented some conceptions about tourist lodges and public enterprise, it is realized a research about the supply of public tourist lodges in the province of Málaga. With the information obtained with bibliographical documents, interviews and questionnaires, we expound a descriptive analysis of this sector, that will be utilized to elaborate a SWOT –strengths, weakness, threats, opportunities–. Finally, in this survey we propose some performances for the development of this companies, according to the principles of economic profitability and sustained development, bearing in mind every time the social function of the public enterprises.

## Keywords

tourist lodge / public enterprise / municipal management / sustained development.

## **1.-Introducción**

El sector turístico constituye una rama de actividad económica integrada por una gran variedad de empresas: alojamientos, restaurantes, transportes, agencias de viajes, etc., cada una de las cuales cumple una destacada función en la satisfacción final del turista. No obstante, una de las más relevantes compañías que componen el tejido turístico son las de alojamiento, dado que muchas de las otras pueden ser opcionales –p.ej. el transporte puede ser el propio vehículo del turista, se puede prescindir de la restauración en caso de alojamiento en apartamentos o casas rurales, puede no hacerse uso de la oferta de ocio del lugar, etc.–, pero el alojamiento turístico es imprescindible, salvo en el caso de turismo para visitar a amigos o familiares si se hospeda en la vivienda de éstos o del turismo residencial, existiendo una gran variedad. El estudio de esta materia resulta consecuentemente de gran interés, tanto por el papel casi insustituible de los alojamientos en los paquetes turísticos, como por las distintas tipologías de este tipo de empresas que han ido apareciendo a lo largo de la historia, especialmente en las últimas décadas, las cuales han de regularse definiendo sus características y los requisitos mínimos que deben reunir.

Si bien el concepto de alojamiento turístico de propiedad privada y su gestión ha sido abordado por un número considerable de autores, tal y como se recoge en la bibliografía de este trabajo, apenas existen estudios empíricos sobre el papel de la Administración Pública en este sector, a pesar de la existencia de alojamientos de titularidad pública. Es por ello que, una vez expuestos los conceptos de alojamiento turístico y su regulación, en el presente trabajo abordemos el estudio de los alojamientos turísticos de titularidad pública en la provincia de Málaga, analizando el concepto de empresa pública, con carácter general, y las iniciativas y participación del sector público en el desarrollo del turismo en particular.

Tras exponer estos conceptos, se presenta un trabajo de campo llevado a cabo sobre los alojamientos turísticos de titularidad pública en la provincia de Málaga, el cual ha permitido elaborar una matriz

DAFO a partir de la cual proponer una serie de estrategias para potenciar y aprovechar fortalezas y oportunidades y corregir y paliar debilidades y amenazas, en pro del desarrollo de estas compañías, procurando compatibilizar la rentabilidad económica con la sostenibilidad de destinos y la función social de las empresas públicas.

## **2. Marco conceptual**

Las empresas turísticas de alojamiento se pueden definir como aquéllas que ofrecen hospedaje al turista a cambio de un precio estipulado, pudiendo opcionalmente desarrollar también otros servicios complementarios como alimentación y bebida, animación, actividades deportivas, etc., pero no obligatoriamente. La evolución de la actividad turística a lo largo del tiempo, así como la cada vez mayor variedad de clientes con distintas demandas, ha dado lugar a la aparición de diferentes tipos de alojamiento, los cuales se pueden agrupar básicamente en dos apartados: oferta hotelera y oferta extrahotelera –apartamentos turísticos, campings, residencias, balnearios, albergues, casas rurales, etc.–

Dadas las peculiaridades de cada tipo de alojamiento, existen distintas disposiciones legales de carácter nacional, entre las que cabe mencionar las siguientes:

- Real Decreto 2.877 de 15 de octubre de 1982 referente a los apartamentos o viviendas turísticas.
- Ley de Aprovechamiento por turno de Bienes Inmuebles de noviembre de 1998.
- Orden de 28 de julio de 1966 y posterior Real Decreto de 27 de agosto de 1982 que regula los campings.
- Orden de 19 de julio de 1968 y posterior Real Decreto 1.634/83 de 15 de junio reguladora de los alojamientos hoteleros.

Todo ello sin contar con las reglamentaciones de carácter autonómico que a partir de éstas se han ido desarrollando.

Estas compañías pueden ser públicas o privadas, entendiéndose por empresa pública aquella en la que la titularidad de su capital social es propiedad en su totalidad o en su mayoría del Estado o de los poderes públicos en general. Según el profesor Suárez (1991, pág. 34), “la empresa pública es una organización productiva que presenta las siguientes características: a) la mayoría de su capital social es de propiedad pública (esto es, propiedad del Estado o de sus organismos autónomos, de las corporaciones locales o de las comunidades autónomas), o bien, aun siendo minoritaria la parte del capital de propiedad pública, los poderes públicos ostentan la titularidad del control de las mismas en virtud de algún proceso legal que les faculte para ello; b) la existencia de fines o propósitos públicos, junto a los objetivos de mercado, como correspondería a cualquier empresa privada, aunque subordinados siempre éstos a los primeros; y c) el mayor número de restricciones con respecto a la empresa privada, ya que junto a las restricciones impuestas por el orden competitivo normal hay que añadir las que se derivan de la intervención pública, en aras al cumplimiento de los fines o propósitos públicos”.

Las razones por las que se aconseja crear una empresa pública son de muy diversa índole, pudiéndose agrupar en causas de orden económico-social (falta de rentabilidad de una actividad que, sin embargo, es interesante desde un punto de vista global o regional; creación de empleo en regiones poco desarrolladas; necesidad de realizar importantes inversiones que a la iniciativa privada puede no interesar debido a su escasa rentabilidad o al largo tiempo que ha de transcurrir hasta que lleguen a ser rentables; etc.) y de índole político-social (evitar que los intereses privados se impongan a los colectivos en sectores de interés fundamental, motivos de prestigio frente a otros países, promoción de un destino; etc.).

En relación con la intervención del Estado, ésta puede hacerse de forma directa, cuando la gestión la lleva a cabo un organismo de la Administración Pública, o puede que tenga lugar de forma delegada, cuando se cede la unidad de explotación a un concesionario, aunque sometiéndose éste a

determinadas condiciones –forma de distribución de los beneficios con la Administración, duración de la concesión, tarifas o precios en algunos casos, etc.-.

En el sector turístico, la intervención del Estado español en esta actividad se remonta al año 1905, cuando por el Real Decreto de 6 de octubre se creó, en el seno del Ministerio de Fomento, una Comisión Nacional encargada de incrementar en nuestro país las excursiones artísticas y de recreo del público extranjero; en palabras de Pellejero Martínez (2004; pág. 49) “con su creación, las autoridades no quisieron competir con la iniciativa privada, a la que consideraban el principal motor del desarrollo turístico, sino complementar su labor con el objetivo de que España se beneficiara de los efectos favorables del turismo”. A esta iniciativa le siguieron otras, entre las que cabe destacar la creación en 1911 de la Comisaría Regia del Turismo y la Cultura Artística, la del Patronato Nacional de Turismo en 1928, la creación de la Red de Paradores y Albergues de carretera en 1926, el Servicio Nacional de Turismo en 1938, la Empresa Nacional de Turismo en 1964, etc.; todas estas iniciativas de carácter centralista contribuyeron a la aparición del “boom” turístico de los años 60<sup>1</sup>. Posteriormente, en 1978, la política turística se descentralizó a favor de las comunidades autónomas, y el papel de la Administración Pública en materia turística a partir de la década de los 80 y sobre todo en los 90 también varió<sup>2</sup>, empezando a preocuparse más por la sostenibilidad y la calidad que por la mera cantidad de turistas que nos visitaran, así como por el turismo social.

Actualmente, las empresas públicas de turismo se crean principalmente con las siguientes finalidades:

- Promover un turismo social.
- Contribuir al desarrollo turístico sostenible.
- Fomentar el desarrollo socio-económico de determinadas zonas más deprimidas, dado el efecto multiplicador de esta actividad–mejora en las infraestructuras, creación de empleo, aumento de la renta per cápita, etc.-.
- Promoción de destinos o productos turísticos

Las empresas de alojamiento de titularidad pública en particular, pueden contribuir al cumplimiento de las tres primeras finalidades mencionadas, de ahí el interés en su estudio en este trabajo.

### **3. Justificación y objetivos de la investigación**

Las economías locales en España se encuentran actualmente en un proceso de promoción turística que les permita atraer capitales nuevos a los destinos mediante operaciones de puesta en valor de los recursos municipales, promoción de los productos turísticos creados y comercialización de éstos en paquetes cada vez más numerosos y variados. Ello pone de manifiesto que existe una visión pública del turismo como motor de desarrollo y generador de riqueza para las regiones más deprimidas, en algunos casos. También puede entenderse como una alternativa económica innovadora y asequible que permite a las economías locales rebajar su nivel de dependencia de las actividades tradicionales. Por todo ello, Ayuntamientos, Diputaciones, Administraciones Autonómicas y hasta la propia Administración Central del Estado encaminan parte de sus acciones hacia la consolidación de un cada vez más amplio tejido turístico.

Esta situación de partida se ha visto complicada por la aparición del paradigma de lo sostenible, que introduce el matiz del equilibrio entre la rentabilidad empresarial y la preservación medioambiental. Además, la aparición de nuevos segmentos de población demandantes de experiencias turísticas –algunos con posibilidades económicas reducidas, como los estudiantes o los jubilados, que han provocado la aparición del turismo social– ha complicado aún más las tareas de promoción y gestión de los destinos, haciendo necesaria la intervención de personas con habilidades y conocimientos específicos y la creación de entidades y empresas especializadas en ello. En este contexto surgen las empresas públicas, como una respuesta a esta problemática desde las Administraciones Públicas.

Si bien la iniciativa empresarial privada ha ocupado en la provincia de Málaga un lugar destacado desde la aparición del fenómeno turístico, no es menos cierto que lo ha hecho de forma desigual y que las Administraciones de ciertas localidades han debido crear la oferta de alojamiento allá donde los emprendedores no han podido hacerlo. Por otra parte, el uso y explotación racional y sostenible de ciertos recursos turísticos demaniales, como pueden ser ciertas áreas naturales o algunas instalaciones como edificios emblemáticos, sólo puede ser entendido desde la racionalidad y el control que impone la titularidad pública de los recursos. En otras palabras, a veces la iniciativa privada no puede abordar la explotación de recursos que son propiedad del patrimonio público.

Aún estando profusamente señalados en la literatura, estos problemas no han sido objeto de estudio hasta la actualidad, siendo insuficiente la documentación especializada en esta materia, lo que justifica la necesidad de realizar un análisis con profundidad sobre las limitaciones y opciones de estos establecimientos, el cual se acotará a la provincia de Málaga, considerando para este estudio la segmentación de la provincia en nueve comarcas: Málaga Costa del Sol, Costa del Sol Occidental, Axarquía Costa del Sol, Antequera, Guadalteba, Nororma, Serranía de Ronda, Sierra de las Nieves y Valle del Guadalhorce.

#### **Cuadro 1: Interés y justificación del trabajo**

- Conocer la oferta de alojamientos turísticos de titularidad pública de la provincia de Málaga.
- Identificar la posible contribución de estas empresas al desarrollo socio-económico de la zona donde se ubican.
- Comprobar si estas compañías favorecen el desarrollo turístico sostenible en las distintas comarcas de la provincia de Málaga.
- Detectar si estas organizaciones promueven el turismo social.
- Analizar la rentabilidad de estas empresas y su competitividad frente al sector privado.

Fuente: Elaboración propia.

En esta línea, se ha considerado conveniente, en primer lugar, identificar la oferta existente en la provincia de este tipo de alojamientos, para seguidamente analizar su perfil, demanda, repercusión socioeconómica y, finalmente, su competitividad.

Basándose en la justificación del proyecto, los objetivos de este trabajo pueden considerarse comprendidos en dos categorías: por un lado, el estudio se limitará a efectuar un análisis descriptivo de la oferta de alojamientos turísticos de titularidad pública en la provincia de Málaga, mientras que por el otro, se realizará un estudio predictivo en el que se adoptará una metodología estratégica, tal y como se expone a continuación:

*Estudio descriptivo de los establecimientos de alojamiento turístico en la provincia de Málaga:*

Desde este punto de vista, los objetivos de la investigación que se presenta pueden definirse en los siguientes apartados:

- Determinar la oferta de alojamientos turísticos de capital público en cada comarca de la provincia.
- Estudio descriptivo de estas empresas (modalidad de alojamiento –hotel, casa rural, albergue, etc.–, categoría, localización, dimensión, instalaciones y servicios que ofrecen, etc.).
- Describir su administración y gestión: forma de gestión –gestión pública directa o delegada a alguna empresa privada–, organigrama, dirección de recursos humanos, aprovisionamiento y producción, financiación, comercialización, etc.
- Definir la naturaleza de su demanda: perfil del cliente –edad, sexo, ocupación, nivel de renta, etc.–, volumen de turistas, estacionalidad de la demanda, etc.
- Estudiar los tipos de relaciones entre estas compañías y otras del sector, intentando detectar si se han establecido alianzas, cooperaciones, redes, etc.

- Analizar posibles actuaciones conjuntas con otras Administraciones Públicas.
- Identificar los motivos por los que la Administración ha decidido su creación.
- Detectar la posible repercusión socioeconómica de estas organizaciones en el progreso de cada comarca.

*Análisis predictivo de los alojamientos de uso turístico en la provincia de Málaga:*

Tras el cumplimiento de los objetivos anteriores, el trabajo se plantea ofrecer una aportación estratégica que proponga formas de mejorar las posiciones detectadas en el proceso descriptivo. De esta manera, el objetivo último del trabajo es poder realizar un análisis DAFO del sector, de forma que se puedan aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, corregir las debilidades y atenuar las amenazas que hayan sido identificadas, teniendo en cuenta los principios del turismo sostenible y bajo la perspectiva de la vocación pública de estas organizaciones. En este sentido, es necesario recordar que una organización de titularidad pública ha de tener otros objetivos además de la maximización del beneficio, tales como el desarrollo socioeconómico de una comarca, la redistribución de la riqueza, la atención a los colectivos menos favorecidos, etc. Por todo ello, muchas de las aportaciones del trabajo podrían caracterizarse por su transversalidad, constituyendo medidas cuya implementación corresponderá tanto a agentes públicos como privados.

#### **4. Metodología**

Esta investigación se ha realizado a partir de una metodología de análisis descriptivo en dos fases: en la primera de ellas, se buscó toda la información posible para elaborar el censo de organizaciones de la provincia que respondieran al perfil buscado; tras ello, en una segunda etapa, se llevó a cabo un trabajo de campo en el que se realizaron entrevistas en profundidad y se formularon cuestionarios. Se emplearon, por tanto, fuentes de información primarias y secundarias, sirviendo éstas últimas,

sobre todo, para situar la investigación y crear los instrumentos de recolección de la información primaria, tal y como se recoge a continuación:

a) Fuentes secundarias:

Comprende toda la documentación que sirvió para realizar el censo de establecimientos y plantear todo el marco metodológico y conceptual de la investigación, como sería la literatura de referencia, publicaciones periódicas, informes realizados por diversos organismos, páginas web, censos y bases de datos.

b) Fuentes primarias:

Se llevó a cabo un trabajo de campo a partir de entrevistas y encuestas:

- Entrevistas: se realizaron entrevistas semiestructuradas a los responsables de los Grupos de Desarrollo Rural de las distintas comarcas de la provincia de Málaga para obtener información sobre el censo de alojamientos turísticos de titularidad pública de su comarca, relaciones que mantenían con estas empresas de alojamiento, posibles diferencias en la gestión de estas organizaciones según fuera ésta pública o delegada en organizaciones privadas, existencia de cooperación entre distintas compañías turísticas de la comarca con el fin de poder crearse redes de empresas y corredores turísticos que potencien el desarrollo de la zona, etc. Esta información permitió una primera toma de contacto con la problemática a analizar, lo que facilitó el conocimiento de la materia de investigación con carácter general y orientó en la elaboración de un cuestionario que recogería aspectos más particulares o específicos de este colectivo de empresas.
- Cuestionarios: Se elaboró un cuestionario de 30 preguntas a partir de las cuales se podía obtener información para lograr los objetivos del estudio descriptivo anteriormente mencionado. En un primer apartado se solicitan los datos generales de la organización (nombre,

domicilio social, forma de gestión –pública directa o privada–, año de inicio de la actividad, número de empleados, etc.); a continuación, se formulan las 30 preguntas del cuestionario, siendo éstas mayoritariamente cerradas o semicerradas y dos de ellas abiertas<sup>3</sup>.

Para tabular e interpretar esta información, se emplearon las herramientas informáticas Access 2000 y SPSS 11.5. La primera de estas aplicaciones permitió procesar la base de datos, mientras que el paquete estadístico SPSS 11.5 permitió el análisis de los mismos y la elaboración de los resultados.

**Cuadro 2: Ficha técnica de la investigación**

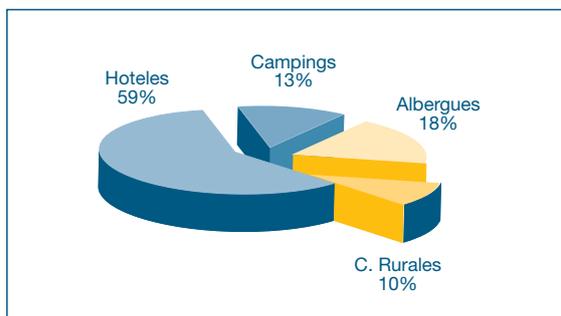
<p><b>Población:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alojamientos turísticos de titularidad pública ubicados en la provincia de Málaga censados en el Registro de Turismo de Andalucía. En total 46 establecimientos activos.</li></ul>
<p><b>Muestra:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 30 establecimientos. Nivel de significación del 95%.</li></ul>
<p><b>Fuentes de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fuentes secundarias: literatura de referencia, publicaciones periódicas, informes de organismos oficiales, páginas web, censos y bases de datos.</li><li>• Fuentes primarias:<ul style="list-style-type: none"><li>*Entrevistas no estructuradas a responsables de los Grupos de Desarrollo Rural de la provincia de Málaga.</li><li>*Cuestionarios, elaborados con preguntas cerradas, semicerradas y abiertas, formulados a los responsables de la gestión de los alojamientos turísticos de titularidad pública que componen la muestra.</li></ul></li></ul>
<p><b>Técnicas estadísticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estadística descriptiva, utilizando como soportes informáticos los programas Access 2000 y SPSS 11.5</li></ul>
<p><b>Período durante el que se llevó a cabo el proyecto de investigación:</b></p> <p>mayo, junio y julio de 2005.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la representatividad muestral, conviene subrayar que el universo objeto de estudio está formado por diferentes categorías de elementos

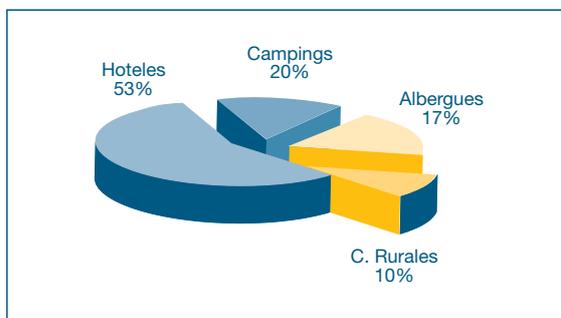
(hoteles, albergues, camping y casas rurales), siendo importante respetar la proporcionalidad entre estas tipologías durante la realización del trabajo de campo, precaución que, de no ser tenida en cuenta, podría dar lugar a resultados sesgados. Por ello se ha considerado conveniente aplicar una técnica de muestreo estratificado, siendo necesario imponer la condición, a la hora de seleccionar los elementos muestrales, de mantener la misma proporción que la detectada en la población analizada, y que se refleja en las figuras siguientes:

**Figura 1: Distribución porcentual de la población total de alojamientos turísticos de titularidad pública**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2: Distribución porcentual de los elementos muestrales**



Fuente: Elaboración propia.

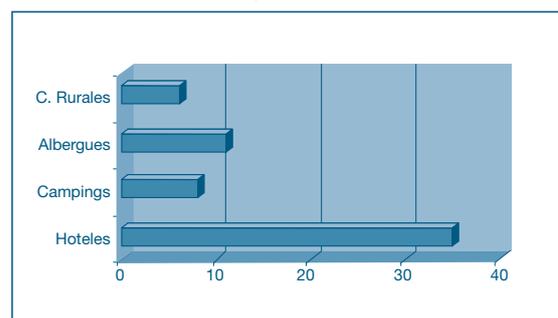
De este modo, tal y como aparece en la ficha técnica, la muestra tomada se ajusta adecuadamente a la condición de representatividad, aportando una representatividad del 95 % con una dispersión del 0,05, lo que permite afirmar que las conclusiones asociadas a este estudio reflejan de forma estadísticamente rigurosa el comportamiento de la población, todo ello según las fórmulas convencionales (García Ferrer, 2002, pág. 125).

Con toda la información recabada, la cual se recoge en el epígrafe dedicado al análisis estadístico, se procedió a elaborar una matriz DAFO y a ofrecer una serie de propuestas para reducir o hacer frente a debilidades y amenazas y potenciar o aprovechar fortalezas y oportunidades.

### 5. Análisis estadístico

Tras la culminación del trabajo de campo, y una vez tabulados y procesados los datos obtenidos, puede decirse que, a la fecha de realización de la investigación, en Málaga existían sesenta alojamientos de titularidad pública, construidos o en proceso de construcción y gestionados por entes públicos o privados. En la figura 3 puede verse la distribución de estas instalaciones, en la cual los hoteles prevalecen claramente sobre el resto de establecimientos. Parece ser que las distintas administraciones públicas han dado prioridad a la creación de hoteles (35), seguidos de albergues (11), campings (8) y casas rurales (6).

**Figura 3: Distribución general de la planta de alojamientos**



Fuente: Elaboración propia.

En términos porcentuales, esta mayoría hotelera se traduce en un 59% frente a otras formas de alojamiento en la provincia, como los albergues (18%), camping (13%) o casas rurales, representando éstas una proporción mínima con un 10%.

Un hecho llamativo en este estudio ha sido la detectada inactividad de un número considerable de establecimientos, bien por encontrarse cerrados en el periodo de la investigación o por estar en rehabilitación o en construcción (46 empresas

abiertas frente a 60 construidas), aunque su composición no parece variar, siendo los hoteles los que predominan y conservándose las proporciones como se ha expuesto anteriormente.

Desde el punto de vista de la composición del universo estudiado por comarcas, se ha detectado

que es la Serranía de Ronda la que claramente posee mayor planta instalada de alojamientos, ascendiendo ésta al 48,33 % de la oferta total de titularidad pública de la provincia, como se recoge en la figura siguiente:

**Figura 4: Distribución de alojamiento por comarcas**

	Abiertos		Cerrados		Total	
	N	%	N	%	N	%
<b>Antequera</b>	3	6,52	0	0,00	3	5,00
<b>Axarquía</b>	5	10,87	0	0,00	5	8,33
<b>CDS Occ.</b>	1	2,17	0	0,00	1	1,67
<b>Málaga CDS</b>	4	8,70	0	0,00	4	6,67
<b>Guadalteba</b>	1	2,17	2	14,29	3	5,00
<b>Nororma</b>	2	4,35	4	28,57	6	10,00
<b>Serr. Ronda</b>	23	50,00	6	42,86	29	48,33
<b>Sie. Nieves</b>	4	8,70	0	0,00	4	6,67
<b>V. Guadalhorce</b>	3	6,52	2	14,29	5	8,33
<b>Total:</b>	46	100	14	100	60	100

Fuente: Elaboración propia.

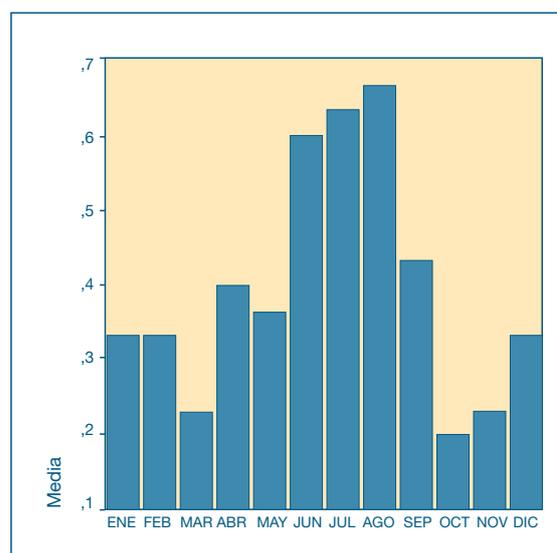
La indiscutible superioridad de la comarca rondeña se aprecia en la figura 4, mientras que, por el contrario, comarcas como la Costa del Sol Occidental, Nororma o Guadalteba son las que reúnen menos establecimientos de este tipo.

Por su parte, el análisis de los datos obtenidos mediante las entrevistas y el cuestionario puede resumirse en los siguientes apartados:

1. Predominan los hoteles de 3 y 4 estrellas (40% de las empresas), por lo que cabe decir que la planta hotelera se sitúa en un nivel medio-alto. Por el contrario, los campings (20% del total alojamientos) son todos de 2ª y 3ª categoría, existiendo un 26,7% de empresas que no puede categorizarse de manera oficial, como albergues y casas rurales.
2. Con respecto a la forma de gestión, lo más extendido (80%) es la gestión privada de los establecimientos mediante contrato de gestión otorgada en concurso público por los Ayuntamientos o Administraciones. A pesar de ello, un 20% de las empresas analizadas son gestionadas directamente por entidades públicas, bien asignando esta tarea a algún responsable municipal (en pequeños Ayuntamientos sobre todo), o bien mediante sociedades públicas interpuestas, como es el caso de Paradores de Turismo o de la Empresa Andaluza de Gestión de Instalaciones y Turismo Juvenil S.A. (INTURJOVEN).
3. Como ya se ha expuesto, el hotel es el establecimiento predominante en este sector (53,3%), seguido de los camping (20%) y los albergues (16,7%). Las casas rurales ostentan un

- lugar residual y muy localizado, principalmente en la Serranía de Ronda, siendo inexistentes – bajo titularidad municipal- en otras comarcas.
4. En cuanto a la localización de las instalaciones, la mayoría de ellas (80%) se sitúan en entornos rurales, siendo las pertenecientes a núcleos urbanos las minoritarias (16,7). También hay una pequeña cantidad marginal de establecimientos emplazados en el litoral.
  5. Desde el punto de vista de la institución administrativa a la que están vinculadas, un 70% dependen del Ayuntamiento, mientras que otras instituciones distintas de las corporaciones locales tienen una presencia mucho menor, como el Estado Central (20%) o la Junta de Andalucía (10%).
  6. En lo referente al perfil del cliente, predominantemente se trata de un turista de origen español, de edad comprendida entre 30 y 40 años, una renta estimada entre 10.000 y 30.000 euros anuales y trabajador por cuenta ajena. No obstante, en determinados establecimientos se detecta una considerable presencia de clientes extranjeros, ya jubilados, con rentas mayores de 30.000 euros.
  7. Las principales motivaciones de estos turistas son realizar turismo de montaña (43%) o dedicarse al turismo familiar (40%). Entre estos dos extremos se sitúa toda una gama de motivaciones minoritarias que también han sido identificadas, aunque de manera mucho menos perceptible, como la visita a monumentos (6,7%), la asistencia a congresos y negocios (6,7%) o la práctica del turismo deportivo (3,3%).
  8. Con respecto a la estacionalidad, puede observarse en la figura 5 que los meses que acumulan más demanda anualmente son los del trimestre que va de junio a agosto, a lo que habría que sumar un repunte de la demanda en las fechas cercanas a la Navidad. Vemos pues, que la estacionalidad es acusada, lo que representa un problema para dos periodos anuales de demanda baja o muy baja, al final del primer trimestre y al principio del cuarto.

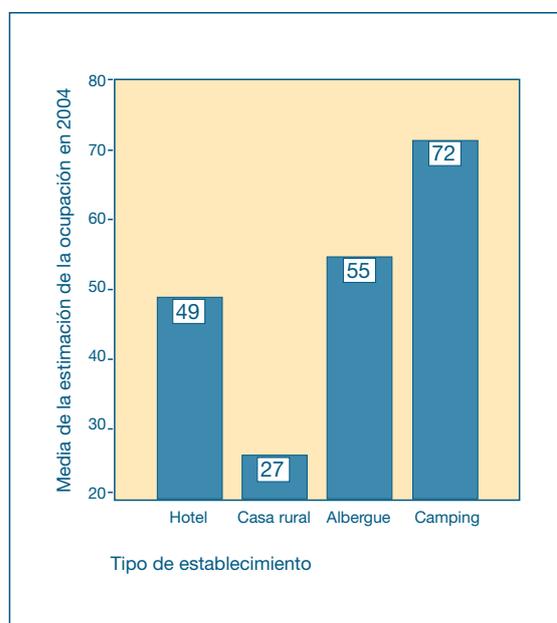
**Figura 5: Estacionalidad de la demanda**



Fuente: Elaboración propia.

Además, la ocupación promedio se ha estimado en un 52,47% anual, siendo necesario contextualizar este dato en cada modalidad de alojamiento, ya que, como queda reflejado en la figura 6, el nivel de ocupación es distinto en cada una de ellas, siendo mayor en 2004 en los campings, seguidos por los albergues y posteriormente por los hoteles.

**Figura 6: Ocupación promedio en 2004 (%)**



Fuente: Elaboración propia.

9. Respecto a la titulación del personal directivo, un 80% manifiesta haber concluido sus estudios superiores, frente a un reducido 6,7% que no los poseen. Más heterogénea es la preparación de los jefes de área, sobresaliendo un 56,7% de personal con estudios de primaria y secundaria frente a un 43,3% de supervisores con estudios superiores. Por su parte, los trabajadores de línea presentan una mayoritaria tendencia a poseer formación secundaria, no existiendo más del 16,7% con estudios superiores. Todo ello invita a pensar que este sector es capaz de absorber a su personal más cualificado promocionándolo hasta puestos ejecutivos o mandos intermedios.
10. En lo que concierne al perfil del personal, se ha analizado la proporción que existe en las siguientes variables: personal laboral o funcionario, género predominante o residencia en la localidad en la que está situado el establecimiento. En base a todo ello puede hablarse, pues, de un empleado típicamente residente en la localidad y contratado de manera indefinida. Por otra parte puede añadirse que en las variables género, edad y estudios, el conjunto de los trabajadores está muy equilibrado, habiéndose detectado que casi la mitad de los trabajadores son mujeres (48,82%), al igual que cuando se valora la proporción de trabajadores *junior* sobre *senior*, representando aquéllos un 52,18% del total.
11. En lo que concierne a la formación del personal, cabe destacar la escasa formación que reciben los empleados a cualquier nivel, comenzando por los puestos directivos, donde apenas el 23,3% afirma recibirla cada seis meses o menos, y donde lo habitual es que nunca se reciba (53,3%). Descendiendo a lo largo de la jerarquía esta cuestión se agrava, detectándose que apenas un 43,3% de los jefes de área reciben formación cada año, cifra que baja hasta el 26,7% en el caso de los trabajadores de base. Todo ello pone de manifiesto que esta variable no recibe especial atención por parte de los gestores de estas empresas, dedicándose al personal directivo la mayoría de los recursos destinados a tal fin y siendo menor la inversión en formación del personal de nivel medio y bajo.
12. Un parámetro que parece vinculado a la formación es la rotación del personal, la cual se sitúa para estos establecimientos en proporciones altas. Si bien el 73,3% de las empresas afirman que sus cuadros directivos nunca han cambiado – de ahí que sea la parte de la plantilla en la que más se invierte en formación-, la rotación de los jefes de área se vuelve mucho más patente, siendo apenas el 43,3% de las mismas las que contestaron tener rotación nula. En el caso de los niveles inferiores de la jerarquía, el 26,7% de las empresas reconocen tener una rotación cada dos años aproximadamente, el 36,7% cada año o menos y sólo un 10% manifestó que ésta era despreciable.
13. Al ser preguntadas por el nivel de asociacionismo, un tercio de las compañías encuestadas han reconocido pertenecer a algún tipo de asociación, pero las entrevistas revelan un escaso interés en el sector por este tipo de relaciones, ya que el 66,7% de las empresas no está asociada a ningún tipo de organización que la respalde, predominando el individualismo empresarial. Subrayando esto, en materia de colaboración con otras empresas, ninguna ha reconocido prestar materiales o recursos de ningún tipo a otros establecimientos; incluso únicamente el 33,3% afirma derivar clientes a otros establecimientos cuando se encuentran completos. Todo ello, unido a la idea de que sólo el 20% de las empresas estudiadas promueven publicidad conjunta con otros establecimientos, lleva a la conclusión de que un tejido asociativo o cooperativo es inexistente. Ello se confirmó al preguntar si normalmente realizan actividades con otras entidades o instituciones, respondiendo apenas un 30% afirmativamente para el caso de colaboraciones con otras empresas, mientras que para el caso de las acciones con los Ayuntamientos esta tasa asciende hasta el 70%.

14. Igualmente, sobre la cuestión de la subcontratación, se manifestó que ésta apenas se produce, subcontratando las tareas administrativas un 26,7%, la formación de sus trabajadores el 6,7%, las tareas de pisos el 10%, de lavandería y lencería un 16,7%, de seguridad el 36,7%, de mantenimiento el 36,7% de las empresas, o las tareas de alimentos y bebidas un 10 %. Llama la atención que las tareas de reclutamiento y selección del personal sean llevadas a cabo siempre por el propio director de la empresa, sin externalizar nunca esta función.
15. En torno a la calidad, podrían distinguirse dos conceptos asociados: la gestión y la certificación de la misma. Si bien existen compañías que poseen sistemas de gestión de calidad, tanto en procesos (20%) como medioambiental (6%) o ambas (13,3%), es importante destacar que, del total de organizaciones analizadas, un 60% no dispone de ningún proceso de control de la calidad, aunque algunas han declarado en las entrevistas su intención de ponerlo en marcha próximamente. Por añadidura, únicamente el 16,7% de las empresas encuestadas dispone de un certificado de calidad que acredite sus procesos, mientras que ninguna manifiesta disponer de una certificación de calidad medioambiental, con las implicaciones que ello conlleva, no sólo desde la perspectiva empresarial, sino para la sostenibilidad medioambiental.
16. Continuando con un concepto asociado a la calidad, la satisfacción del cliente, se ha detectado que el procedimiento habitual para medirla son los cuestionarios de calidad (76,7%), así como el uso de la apreciación directa por parte del empresario mediante interrogación puntual o charlas informales con el cliente (43,3%). Sólo un 36,7% manifestó usar un buzón de sugerencias.
17. Una cuestión que ha arrastrado múltiples implicaciones desde el punto de vista comercial y de gestión en los últimos años es la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación –TIC-. En este sentido, los gerentes manifestaron utilizarla para fines casi exclusivamente comerciales (90%), siendo apenas un 6,7% los que usan las TIC para la administración de su establecimientos y menos aún los que las han aprovechado para la gestión (3,3%). En cuanto al uso de páginas web todos manifestaron haber creado alguna, aunque son bastantes los que aún no poseen la posibilidad de recibir reservas a través de ella (40%). Con respecto al e-mail, su uso se encuentra muy extendido (86,7%). Asimismo, se preguntó si aparecían en portales especializados en su mercado, recibiendo respuestas afirmativas de un 63,3%, a lo que hay que añadir que un 13,3% ha contratado su aparición en lugares preferentes de los portales; por el contrario, un 36,7% afirman no aparecer en dichos portales.
18. Sobre los instrumentos de promoción deben destacarse los folletos (70%) y la prensa (76,7%), seguidos de la radio (30%) y el correo (3,3%). Es interesante reseñar el comentario de no pocos establecimientos que han defendido el uso de los canales locales de TV como plataforma comercial; no obstante, cabría proponer una reflexión sobre la eficacia de canales de tan reducida audiencia y cobertura geográfica para el sector del alojamiento turístico.
19. En lo que respecta a la comercialización, un tercio de estas empresas (fundamentalmente hoteles de gran dimensión) manifiestan trabajar muy frecuentemente con touroperadores-TTOO-; sin embargo debe añadirse que algo menos de la mitad (46,7%) nunca o casi nunca trabajan con éstos, residiendo la razón en una limitación de su capacidad de acogida, debido a su condición de hoteles de reducida dimensión. Además, parece ser que no todas las empresas de alojamiento pueden hacer frente a las condiciones de pago y otras imposiciones de los TTOO, lo cual provoca su renuncia a trabajar con ellos. Por otra parte, para las compañías que sí lo hacen, el aumento de su demanda no es muy destacado, ya que apenas un 26,7% de

los alojamientos afirman que más de la mitad de sus ventas provienen de la touroperación. Por el contrario, en un 60% de los establecimientos, menos de la cuarta parte de sus ingresos se realiza a través del canal mayorista.

20. En cuanto a la percepción de la competitividad del sector, parece haber un cierto acuerdo en cuanto a la presencia de intrusismo o de oferta no reglada que pueda perjudicar a los establecimientos analizados. Sobre esta cuestión, sólo el 13,4% considera esto como un problema grave o muy grave; no obstante, conviene precisar que en el caso de las casas rurales este hecho se agudiza, a diferencia de en otras modalidades de establecimientos.
21. Existe un segmento de mercado al que progresivamente se le está prestando más atención: el turismo para minusválidos, los cuales representan un colectivo que cada vez tienen más peso en los movimientos turísticos, siempre y cuando encuentren destinos y alojamientos que reúnan las especiales características que este cliente precisa. Sobre esta cuestión podría decirse que no todos los establecimientos están teniendo en cuenta este dato, ya que, por ejemplo, sólo un 40% ha adaptado completamente sus instalaciones para el uso por parte de estas personas y ninguno tiene instalaciones adaptadas a invidentes.
22. Al preguntar por las razones que han impulsado a la Administración Pública a la creación de este tipo de establecimiento, una buena parte de ellas (36,7%) ha reconocido que se pretendía ampliar la oferta de turismo social en el área, junto con un 6,7% que afirma que se buscaba facilitar a ciertos colectivos desfavorecidos el viajar hasta allí. No obstante, el motivo más común es el de desarrollar la zona en la que se emplaza el alojamiento (43,3%).
23. En relación con la estructura organizativa, predomina claramente el modelo clásico de organización en forma piramidal (80%), aunque se han observado otras formas de organización menos comunes como la galaxia de estrellas (6,7%), con una alta independencia de sus

miembros, y la organización en red (13,3%), en la que se prima la coordinación entre el personal. No obstante, desglosando los resultados de esta pregunta por tipologías de alojamiento, se obtiene que la forma piramidal jerárquica es más común en los hoteles, organigramas más planos se detectan en las casas rurales, mientras que albergues y camping se organizan en buena medida según un patrón jerárquico clásico y en algunos casos en red.

#### **6. Análisis DAFO del sector de alojamientos turísticos de titularidad pública en la provincia de Málaga y formulación de propuestas**

Desde el punto de vista del diagnóstico estratégico, cabe destacar una serie de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que fueron puestas de relieve en el transcurso de la investigación. En primer lugar, señalaríamos como principales fortalezas el nivel más que aceptable de la planta hotelera instalada o la creación de empleo local; por el contrario, entre las debilidades subrayaríamos la escasa inversión en formación del personal o la elevada rotación de éste. Desde el punto de vista de las relaciones con el entorno, se han identificado como oportunidades principalmente el escaso nivel de intrusismo –salvo en el caso de las casas rurales–, las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías o la aparición de nuevos segmentos de mercado que aún no han sido explorados; mientras que en capítulo de las amenazas podrían considerarse cuestiones como la fuerte competitividad del entorno o la falta de planificación a la hora de crear estas empresas.

Todas estas circunstancias y algunas más que fueron detectadas en la realización del trabajo de campo, cuyo análisis estadístico se presentó anteriormente, pueden observarse en el cuadro 3, el cual recoge de manera sinóptica el análisis DAFO elaborado para estas organizaciones.

**Cuadro 3: Análisis DAFO de los establecimientos estudiados**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta hotelera de nivel medio-alto.</li> <li>• Segmento de mercado rentable (trabajadores por cuenta ajena de rentas medias-altas).</li> <li>• Titulación del personal de acuerdo con su puesto de trabajo.</li> <li>• Plantillas equilibradas tanto en edad como en género.</li> <li>• 79 % de mano de obra local.</li> <li>• Importancia de la verificación de la satisfacción del cliente.</li> <li>• Comercialización mediante canales asequibles y directos (folletos y prensa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos camping no disponen de servicios muy demandados, como instalaciones para autocaravanas.</li> <li>• Escasa inversión en formación.</li> <li>• Elevada rotación del personal.</li> <li>• Bajo grado asociacionismo.</li> <li>• No se han constituido redes de empresas.</li> <li>• Incapacidad para realizar promoción conjunta.</li> <li>• Ausencia de sistemas de gestión de calidad medioambiental.</li> <li>• Poca aplicación de las TIC en la gestión y administración de los establecimientos.</li> <li>• Falta de planificación en la comercialización, sin criterios de maximización de impactos.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno ausente de abusos, intrusismo o competencia desleal –salvo en el caso de las casas rurales–.</li> <li>• Posibilidad de establecer acciones encaminadas a aumentar el nivel de asociacionismo en el sector.</li> <li>• Potencial aprovechamiento de las TIC, excediendo la mera comercialización.</li> <li>• Nuevos segmentos de mercado (jubilados, estudiantes...).</li> <li>• Posibilidades de subvención de inversiones para reformas que permitan acceder a nuevos tipos de turismo (p. ej. minusválidos).</li> <li>• Posibilidad de adaptarse a otros tipos de organización más adecuados, como los equipos ad-hoc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno muy competitivo, con oferta atomizada y saturada.</li> <li>• El turismo rural opera con baja rotación y reducidos márgenes, lo que aumenta la fragilidad financiera de las compañías.</li> <li>• Empresas sujetas a la política municipal, las cuales pueden acabar siendo instrumentalizadas.</li> <li>• Falta de planificación en su creación, con la consiguiente antieconomicidad de la instalación una vez creada, declarándose desiertas algunas adjudicaciones de concesión.</li> <li>• Existencia de servicios públicos mal gestionados que les afectan directamente: recogida de residuos, agua, energía...</li> <li>• Alta estacionalidad y baja ocupación.</li> <li>• Dificultades operativas en el uso de las TIC (P. ej. reservas efectuadas a través de Internet que no se registran).</li> <li>• Imposibilidad de trabajar con touroperadores bajo las condiciones que éstos imponen actualmente.</li> <li>• En el sector de casas rurales, fuerte problema de intrusismo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis DAFO permitió valorar la posición de las empresas estudiadas desde el punto de vista interno y externo, elaborándose a partir de este diagnóstico las

siguientes propuestas tanto para atenuar amenazas y debilidades como para aprovechar fortalezas y oportunidades, recogidas en el cuadro 4:

**Cuadro 4: Propuestas**

<b>PROPUESTAS PARA POTENCIAR FORTALEZAS</b>	<b>PROPUESTAS PARA CORREGIR DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzamiento y promoción de la planta hotelera instalada.</li> <li>• Sometimiento de los nuevos proyectos hoteleros a los principios de la sostenibilidad.</li> <li>• Creación de incentivos municipales encaminados a fomentar la contratación de personal local.</li> <li>• Aumentar las tácticas que pretenden atraer al turismo social, para combatir la estacionalidad y aumentar la ocupación.</li> <li>• Mayor difusión de figuras contractuales como el fijo discontinuo.</li> <li>• Ampliación del número de empresas que utilizan cuestionarios de calidad, así como otros instrumentos como foros, encuestas o actividad post-venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalización de los recursos en la mejora de la rotación de los activos y el ahorro de costes.</li> <li>• Reformas en las instalaciones más necesitadas de los camping, si es necesario con cargo al presupuesto municipal.</li> <li>• Incorporación de procesos para ralentizar la rotación del personal, como la renegociación de salarios, la búsqueda de remuneraciones alternativas, la instauración de planes de incentivos o de carreras, etc.</li> <li>• Intervención de los Centros de Desarrollo Rural –CEDER- y los Centros de Iniciativas Turísticas –CIT- para impulsar un plan de calidad para estos establecimientos, creando incluso un sistema propio de certificación.</li> <li>• Aumento de la planificación en la contratación de espacios comerciales, incorporando en la práctica habitual de los gestores medidas como el número impactos conseguidos o la rentabilidad por acción comercial.</li> <li>• Mayor inversión en formación, principalmente del personal de base.</li> </ul>
<b>PROPUESTAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES</b>	<b>PROPUESTAS PARA ATENUAR AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un catálogo de acciones para favorecer e incentivar la creación de asociaciones.</li> <li>• Editar un plan de implementación y difusión de las TIC.</li> <li>• Diseño de un directorio de canales de comercialización para este sector turístico.</li> <li>• Aumento del esfuerzo que efectúan los CEDER o los CIT en informar sobre subvenciones.</li> <li>• Potenciación de la formación que los CEDER y los CIT facilitan, incorporando contenidos sobre organización de empresas, buscando la evolución hacia organigramas en red o por equipos ad-hoc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unión de las organizaciones en asociaciones y redes de empresas para comercializarse conjuntamente.</li> <li>• Ampliar los segmentos de mercado a los que se dirigen con el fin de reducir la estacionalidad, unido ello a la inclusión de actividades y productos de valor añadido durante la estancia –p.ej. visitas guiadas, destinos temáticos, cooperación con empresas de turismo activo, etc.-.</li> <li>• Incorporación de la visión estratégica en los planes municipales, aumentando el nivel de planificación de las haciendas locales.</li> <li>• Reforzar las cláusulas de rescate de la concesión si la concesionaria se manifiesta incapaz de sacar adelante la actividad.</li> <li>• Aumento de la calidad en la prestación de los servicios municipales (suministro de agua y servicios varios, recogida de basuras, etc.).</li> <li>• Mayor control (inspector y sancionador) sobre el urbanismo ilegal.</li> <li>• Elaboración de programas de formación que incidan en el uso de las nuevas tecnologías para la gestión y administración empresarial.</li> <li>• Creación por parte de los Grupos de Dinamización Rural de pequeños touroperadores especializados en este turismo.</li> <li>• Revisión de la legislación sobre casas rurales, de manera que aflore el mercado sumergido.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 7. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Tras este trabajo de investigación cabe concluir que, si bien el alojamiento turístico es una actividad eminentemente empresarial, diferentes entidades de titularidad pública, principalmente Ayuntamientos, aunque también Diputaciones Provinciales o el propio Estado Central, han creado un conjunto de instalaciones para ofrecer este servicio. Los motivos que han impulsado a ello son varios, destacando principalmente entre ellos el desarrollo económico y social de la zona, la sostenibilidad de los destinos turísticos, el mantenimiento o puesta en valor de algún inmueble típico de la zona y la potenciación del turismo social con la apertura de estos establecimientos.

Sin dudar de las oportunidades que estas empresas públicas representan para el desarrollo de los municipios donde se ubican, no debemos olvidar las amenazas a las que se enfrentan, destacando entre éstas la legislación tan amplia y compleja que regula este sector. La propia heterogeneidad de estos alojamientos –hoteles, albergues, camping, casas rurales...–, ha provocado la necesidad de promulgar a nivel estatal y también autonómico, disposiciones legales que sirvan de aplicación para cada una de las realidades que en este sector se puedan encontrar. Es más, cada establecimiento debe someterse también a normativas propias del municipio de que se trate, debiendo encajar dentro del plan urbanístico del mismo, tanto a la hora de su construcción como de su remodelación.

Considerando los condicionantes del entorno y el diagnóstico interno de estas compañías, de acuerdo con el análisis DAFO realizado, cabe apuntar las siguientes líneas de actuación principales para conseguir que los objetivos sociales, de rentabilidad económica y de sostenibilidad de estas organizaciones se vean cumplidos:

- Mejora de la formación, principalmente la destinada a los trabajadores de base, para

alcanzar un servicio de mayor calidad y profesionalidad.

- Promover iniciativas destinadas a desarrollar el asociacionismo y las redes de empresas, de forma que ello sirva para lograr sinergias y compartir gastos de comercialización, formación, promoción, etc.
- Aumento de los esfuerzos destinados a promover los sistemas de gestión integral de la calidad, como una manera de dar respuesta a las demandas de los turistas actuales.
- Por parte de los Centros de Desarrollo Rural –CEDER– y Centros de Iniciativas Turísticas –CIT– convendría formar y asesorar al personal de estas empresas, prestando especial atención a los emprendedores que puedan proporcionar en cada área servicios un valor añadido complementario con el servicio principal de alojamiento.
- Promover iniciativas que persigan el desarrollo del turismo social, como forma de combatir la estacionalidad de la demanda y la baja ocupación.
- Revisión de la legislación y mayor trabajo inspector y sancionador, tanto para el caso de las casas rurales como para otras irregularidades como las construcciones ilegales.
- Diseño de programas de formación encaminados a la difusión del uso de las nuevas tecnologías entre los gestores de estas organizaciones.

Como conclusión final diremos que, aunque la situación pueda parecer negativa y pesimista, realmente entraña unas posibilidades altamente atractivas para un sector innovador y que puede actuar de catalizador para que la actividad turística contribuya al desarrollo de las comarcas menos favorecidas, todo ello de manera sostenible.

Tras exponer los resultados de este trabajo, debemos igualmente mencionar sus limitaciones, tales como la delimitación espacial dentro de la cual ha sido desarrollado –la provincia de Málaga, la cual

reúne una serie de características demográficas y geográficas muy particulares-, por lo que las conclusiones no deberían extrapolarse de manera indiscriminada a cualquier destino donde existan alojamientos de titularidad pública, aunque la filosofía con la que deben crearse y gestionarse estas organizaciones sí coincide, independientemente de la ubicación de las mismas. Por otra parte, es necesario reconocer que, al ser el fenómeno turístico una

actividad muy dinámica, la gestión pública de estos alojamientos evoluciona con el tiempo, por lo que se haría necesaria una continuación de este proyecto para detectar cambios en los datos obtenidos; en este sentido, una futura línea de investigación está siendo desarrollada, con el objetivo de llevar a cabo un seguimiento de las acciones propuestas, para exista una continuidad temporal.

### Bibliografía

Decreto 47/2004 de 10 de febrero de establecimientos hoteleros.

Decreto 164/2003 de 17 de junio, de ordenación de campamentos de turismo.

Decreto 20/2002, de 29 de enero, de turismo en el medio rural y turismo activo.

Figuerola Palomo, M. (1995): *Economía para la gestión de las empresas turísticas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

García Ferrer, G. (2002): *Investigación comercial*. Madrid: Esic.

García Ochoa, M. (2002): "Estudio empírico sobre la cooperación empresarial en España". En *Dirección y organización*, nº 27; pp.139-147.

González, L. (2003): *Cooperación y empresas: retos, presente y futuro*. Madrid: Thomson.

Informe anual 2003 instalaciones y turismo joven (2004): Sevilla. Consejería para la igualdad y bienestar social.

Jones, P. y Lockwood, A. (1997): *The management of hotel operation*. Londres: Cassell.

Kotler, P.; Bowen, J. y Makens, J. (1996): *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Martín Rojo, I. (2004): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Pirámide (3ª edición)

Martín Rojo, I. y Bayón Mariné, F. (2004): *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Madrid: Síntesis.

Martín Rojo, I. (2004): "La calidad en las empresas turísticas". En *La actividad turística española en 2003*. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo -AECIT-. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces. Pp. 169-181.

Martín Rojo, I. (2004): "Apostemos por la flexibilidad en el sector turístico: las nuevas redes de empresas". En *Industria Hotelera*, nº 679, 1ª quincena de mayo.

Martín Rojo, I. (2004): "La política de regulación y fomento de los alojamientos turísticos". En *Quaderns de Política Económica- Revista electrónica*, nº 7. Universidad de Valencia. Pp.72-92

Memoria 2003 (2004). Madrid: Paradores.

Monográfico Sistema de Calidad Turística Española (2004). Barcelona: Editur.

Orden de 28 de julio de 1966 reguladora de los campings orden de 19 de julio de 1968

Pellejero Martínez, C. -director- (1999): *Historia de la Economía del Turismo en España*. Madrid: Cívitas.

Pellejero Martínez, C.(2004): "Organización administrativa e intervención del estado en el sector turístico". En *Estudios Turísticos*, nº 163-164 , pp. 81-97

Pellejero Martínez, C. (2004): "Iniciativas y participación del sector público español en el desarrollo del turismo". En *Papeles de Economía Española*, nº 102, pp.49-66.

Poon, A. (1996): *Tourism, technology and competitive strategies*. London: Cab International.

Porter. M. (1993): *Ventaja competitiva*. México: CECSA.

Porter, M. (1991): *Estrategia competitiva*. México: CECSA.

Real Decreto 1.634/83 de 15 de junio regulador de los alojamientos hoteleros.

Real Decreto 2.877 de 15 de octubre de 1982 regulador de apartamentos turísticos

Real Decreto de 27 de agosto de 1982 que regula los camping.

Suárez Suárez, A.S. (1991): *Curso de Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid: Pirámide.

Vogeler Ruiz, C. y Hernández Armand, E. (1995): *Estructura y organización del mercado turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

[www.aenor.es](http://www.aenor.es)

[www.andalucia.org](http://www.andalucia.org)

[www.antequeracom.com](http://www.antequeracom.com)

[www.calidadturistica.es](http://www.calidadturistica.es)

[www.cederserraniaderonda.com](http://www.cederserraniaderonda.com)

[www.guadalteba.com](http://www.guadalteba.com)

[www.ict.es](http://www.ict.es)

[www.inturjoven.com](http://www.inturjoven.com)

[www.mcx.es](http://www.mcx.es)

[www.nororma.com](http://www.nororma.com)  
[www.parador.es](http://www.parador.es)  
[www.redr.es](http://www.redr.es)  
[www.sierranieves.com](http://www.sierranieves.com)  
[www.sopde.es](http://www.sopde.es)  
[www.spain.info/TurSpain](http://www.spain.info/TurSpain)  
[www.valledelguadalhorce.com](http://www.valledelguadalhorce.com)  
[www.webmalaga.com](http://www.webmalaga.com)

### Notas

- 1.-Durante la etapa de 1951 a 1977, el objetivo prioritario de la política turística fue conseguir el máximo crecimiento posible, tanto en términos de demanda como de oferta; para ello las autoridades estatales fomentaron, regularon e incluso intervinieron directamente en el sector a través de varias empresas públicas. Para más información consultar en Pellejero, C.: "Organización administrativa e intervención del estado en el sector turístico". *Estudios Turísticos*, nº 163-164 (2004), pp. 81-97
- 2.-Para más información sobre las iniciativas y participación del sector público en el desarrollo del turismo en el último siglo consultar en Pellejero, C. (2004): "Iniciativas y participación del sector público español en el desarrollo del turismo". En *Papeles de Economía Española*, nº 102, pp.49-66.
- 3.-Este cuestionario, tras ser testado y consensuado con los responsables de los Grupos de Desarrollo Rural de la provincia, fue formulado a los responsables de la gestión de las empresas de alojamiento de titularidad pública de la provincia de Málaga –hoteles, albergues, camping y casas rurales–, dadas de alta en el Registro de Turismo de Andalucía, a lo largo del mes de junio de 2005 vía correo electrónico o encuesta telefónica.

El presente artículo es resultado de una investigación efectuada en el marco del Proyecto Alkántara europeo, que cuenta con la financiación de los fondos FEDER a través de la Iniciativa Comunitaria Interreg III-A, dependiente de la Unidad de Recursos Europeos UE Office Málaga Council en el seno de la Diputación Provincial de Málaga.