LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN DEL TURISMO URBANO EN CUATRO CIUDADES ANDALUZAS

María del Mar Galán Jiménez

Departamento de Política Económica

Universidad de Málaga

e-mail: mmgalan@uma.es

Resumen

En los albores del tercer milenio, y al margen de periódicas incertidumbres económicas y políticas, el turismo urbano se alza como una modalidad turística consolidada y en auge, dada la capacidad de las ciudades para congregarse diversas y especializadas ofertas de productos turísticos. No obstante, el turismo urbano es una tipología aún poco estudiada, sobre todo, desde el lado de la oferta.

Esta comunicación pretende contribuir al estudio del turismo urbano en cuatro ciudades de Andalucía con un considerable desarrollo de su actividad turística como son Córdoba, Granada, Málaga y Sevilla. La investigación que se presenta se fundamenta en la explotación de una encuesta a agentes turísticos locales -públicos y privados- dirigida a conocer sus motivos y estrategias de actuación en línea con las investigaciones, buenas prácticas y recomendaciones sobre sostenibilidad turística.

Palabras clave: turismo urbano, planificación, sostenibilidad.

1. Introducción.

En la sociedad actual, caracterizada por el interés hacia los viajes, el ocio y la diversión, y al margen de periódicas incertidumbres económicas y políticas, el turismo urbano se presenta como una modalidad turística consolidada y en auge.

Esta tendencia de flujos de visitantes hacia las ciudades no es algo reciente, sino que se remonta al momento de consolidación de los primeros asentamientos urbanos. No obstante, con la madurez del turismo y del turista han surgido nuevas exigencias de la demanda y nuevos productos, redescubriéndose la ciudad como destino, dada su capacidad para congregarse diversas y especializadas ofertas de productos turísticos. En este sentido, según datos recientes de la European Travel Monitor¹, el turismo urbano fue la modalidad preferida por el 13% de las familias europeas en el 2001, es decir, la segunda más elegida después del turismo de sol y playa.

Paralelamente, el turismo se contempla hoy como vía hacia el desarrollo local, tanto por su importancia como sector económico (por empleo, inversión, facturación), como también por sus efectos sinérgicos, dado que el desarrollo de la actividad turística implica, a su vez, el de una serie de infraestructuras y de servicios públicos y privados, los cuales redundan en una mejora de la calidad de vida en el destino.

El turismo en los espacios urbanos participa, pues, en el desarrollo económico de las ciudades, al tiempo que contribuye a la mejora de la calidad de vida en las mismas. Además, promueve la imagen de las ciudades y, dado que puede practicarse en cualquier época del año, incrementa las expectativas de desestacionalización del sector, siempre y cuando la oferta se adapte a las nuevas demandas o las genere.

A pesar de la creciente importancia del turismo urbano, cabe destacar la falta de un desarrollo analítico adecuado a su magnitud. En primer lugar, la mayoría de las investigaciones existentes no analizan el turismo urbano como una tipología más, como puedan ser el turismo cultural, de sol y playa, rural, de negocios y reuniones, de golf... De tal modo, la información sobre el turismo en las ciudades normalmente se limita a las estadísticas recopiladas por iniciativa de los ayuntamientos, patronatos

municipales o provinciales, observatorios turísticos, las cuales a menudo no son comparables por realizarse con métodos diferentes.

Además, las investigaciones aplicadas suelen centrarse en cuestiones de la demanda (estadísticas, percepciones y tendencias del turista...), mientras los estudios de la oferta son mucho más limitados reduciéndose, habitualmente, a cifras de establecimientos y, más recientemente, a algunos aspectos de la calidad de los servicios. Pero la actuación de los agentes de la oferta es mucho más compleja e importante que eso.

- De una parte, porque la práctica turística depende, en gran medida, de la existencia de productos y servicios turísticos, así como de la promoción del destino, elementos que son desarrollados por esos agentes de la oferta, tanto públicos como privados, principalmente, locales.
- De otra, porque lograr que el desarrollo turístico sea sostenible -tanto en términos económicos, como medioambientales y socioculturales- requiere la acción concertada y planificada (con criterios de sostenibilidad) de ambos tipos de agentes.

Es por ello, que el conocimiento de las políticas turísticas públicas y empresariales resulta trascendental para comprender y conocer en profundidad la realidad del turismo en los destinos.

La presente comunicación es una reflexión desarrollada a partir de los resultados de una investigación de varios años sobre el turismo urbano que se ha plasmado en una tesis doctoral leída recientemente. Concretamente, se centra en una encuesta realizada a agentes turísticos locales -públicos y privados- de cuatro ciudades andaluzas que se cuentan entre los principales destinos turísticos de la región, la cual iba dirigida a conocer cómo desarrollan dichos agentes su actividad.

¹ Datos de la IPK International publicados en Diario Sur de Málaga (Domingo 16 de marzo de 2003)

2. Descripción.

El **objeto** de la investigación empírica era:

- i. Cubrir lagunas existentes en el estudio cualitativo del turismo urbano, principalmente, de la oferta: los motivos y estrategias de actuación de los agentes turísticos locales.
- ii. Constatar si en estas actuaciones se aprecia la aplicación efectiva de las recomendaciones de planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible propuestas por organismos como la Organización Mundial del Turismo.

La **población** elegida fueron las ciudades de Córdoba, Granada, Málaga y Sevilla, las cuales gozan de una tradición turística -en el sentido del turismo tal y como se entiende hoy día- que se remonta al último tercio del siglo XVIII.

El **método** designado fue la realización de una *encuesta basada en la opinión de expertos* turísticos pertenecientes a diferentes segmentos de la oferta de cada ciudad, la cual presenta las siguientes particularidades:

1. Para asegurar el acierto en la selección de la **muestra**, los individuos fueron elegidos, previa indicación de reconocidos expertos turísticos locales, en atención a su experiencia, conocimientos y representatividad de su empresa en el conjunto de la oferta local. Así, la muestra se compuso de un total de 48 agentes del sector turístico: 12 en cada ciudad, de los cuales 3 pertenecían al sector público (Ayuntamiento, Patronato de Turismo y Convention Bureau) y los otros 9 al privado (palacios de congresos, hoteles, agencias de viajes, transporte turístico en autobús, guías turísticos y restaurantes). El 92% ocupaba un cargo directivo en su correspondiente empresa.
2. Para lograr la homogeneidad de respuesta o acercamiento a cada segmento, se diseñó un **cuestionario** dividido en dos bloques:
 - Bloque I: Preguntas comunes para todos los entrevistados, dirigido a estudiar la opinión de los doce agentes locales sobre la situación del

turismo en su ciudad respectiva (la única diferencia era del nombre de la ciudad).

- Bloque II: Preguntas específicas para cada segmento, destinado a conocer la forma de actuar y la perspectiva de la demanda de cada uno de los sectores entrevistados.

El protocolo escrito de los cuestionarios era de preguntas con respuesta de opciones múltiples previamente definidas, entre las que se incluía la opción “otros” con un espacio en blanco para rellenar libremente.

3. Para eludir la omisión de respuesta, la encuesta se hizo en forma de entrevista personal, solicitándose cita con cada uno de los encuestados.

El **tratamiento estadístico** de los datos consistió en el cálculo de la moda para cada conjunto de respuestas obtenidas de cada una de las cuestiones. Con ello se obtiene lo que, en definitiva, se perseguía con la investigación: las tendencias de actuación.

3. Resultados.

Como se ha mencionado, se pretendía profundizar en el conocimiento de las estrategias de actuación de los agentes turísticos y verificar la puesta en práctica de las recomendaciones del desarrollo turístico sostenible. Estas se concretaron en cinco cuestiones fundamentales:

Hipótesis 1: Se planifican aspectos de la demanda

Hipótesis 2: Se planifican los elementos de la oferta

Hipótesis 3: Se aplican criterios de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica

Hipótesis 4: Se considera importante la colaboración entre sector público y privado

Hipótesis 5: Se utiliza la planificación estratégica para el desarrollo

El análisis de las respuestas arroja las siguientes constataciones:

Hipótesis 1 (H₁): Se planifican aspectos de la demanda

Se verifica. Todos los agentes desarrollan políticas de demanda, pero varía el aspecto promocionado, la imagen perseguida y los métodos de conocimiento y seguimiento del mercado.

H₁ (A): Aspecto promocionado

- Sector Público (SPb): Se dedica a la promoción local, individualizada por ciudades. Si bien en ferias, workshops, se aprecia una coordinación en la promoción, vendiéndose las ciudades como diferentes destinos posibles de Andalucía.
- Sector Privado (SPr): Palacios de congresos y agencias de viajes receptoras colaboran en esta promoción local. Las agencias no sólo promocionan la ciudad como destino único, también como destino principal con excursiones dentro de la provincia y como multidesino junto con las principales capitales andaluzas. Los otros segmentos realizan actividades de autopromoción.
- Cabe destacar que, además de los canales tradicionales: folletos, guías..., todos los segmentos entrevistados están apostando por la publicidad en Internet, poniéndose de manifiesto la importancia de la innovación y nuevas tecnologías para el desarrollo.
- Esta publicidad se ve complementada por la promoción del Estado (Turespaña) y la Junta de Andalucía -a través de la Empresa Pública de Turismo Andaluz-, así como los Planes Estratégicos Urbanos (PEUs), que son planes de marketing.

H₁ (B): Imagen perseguida

- SPb: Fundamentalmente, promociona tradición y el patrimonio histórico. Progresivamente, se incluye información sobre los más recientes equipamientos e infraestructuras locales, como los palacios de congresos o las instalaciones deportivas.

- SPPr: Se concentra en modernidad y calidad del servicio. También patrimonio para agencias de viajes y hoteles en edificios históricos.
- Además, los PEUs, a través de la creación de una "imagen de marca" promocionan una imagen de ciudad moderna y avanzada combinada con el atractivo de sus monumentos y centros históricos.

H₁ (C): Conocimiento del mercado

- SPb: En Granada y Córdoba, se llevan a cabo estadísticas e investigaciones del mercado por parte de Observatorios Turísticos. En Málaga, las estadísticas se realizan a partir de las consultas atendidas en las Oficinas de Turismo y los registros de entrada a monumentos. En Sevilla, Ayuntamiento y Patronato Municipal efectúan informes anuales.
- SPPr: Normalmente los hoteles realizan estadísticas (a través del control de las pernoctaciones).
- Además, en los diagnósticos de situación y objetivos planteados de los PEUs se efectúan cálculos y previsiones de visitantes.

H₁ (D): Seguimiento de las políticas promocionales

- SPb: Reducido. Destacan los observatorios turísticos, que investigan los canales de conocimiento de la ciudad.
- SPPr: Algunas empresas investigan el medio por el que han llegado al cliente. Asimismo, hoteles y agencias de viajes realizan estudios de satisfacción del cliente.
- La Encuesta de Coyuntura Turística realizada anualmente por el Sistema de Análisis y Estadísticas del Turismo de Andalucía (SAETA) suele investigar el medio (canal) a través del cual los visitantes conocieron o eligieron Andalucía como destino vacacional.

Hipótesis 2 (H₂): Se planifican los elementos de la oferta

Se verifica. Todos los agentes suministradores de la oferta turística local desarrollan políticas de oferta. Dependiendo de que éstos pertenezcan al sector público o al privado, varían los elementos y la finalidad.

H₂ (A): Elementos contemplados

- SPb: Transporte, infraestructuras, productos, elementos institucionales (formación y capacitación del personal, estándares de calidad...)
- SPr: Productos (y/o servicios), instalaciones y equipamientos.

H₂ (B): Finalidad

- SPb: Crecimiento cuantitativo y cualitativo de la oferta y fidelización de la demanda, de cara al desarrollo local general.
- SPr: Idénticos fines pero en beneficio propio.

Hipótesis 3 (H₃): Se aplican criterios de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica

Se verifica, aunque no totalmente. La protección de la capacidad de carga sociocultural depende, fundamentalmente, del sector público.

H₃ (A): Sostenibilidad ambiental

- SPb: Málaga fue la primera en aplicar la Agenda 21. Sevilla y Córdoba ya la tienen y Granada se está preparando para ello. Además, existen Ordenanzas Municipales de Medio Ambiente (control de emisiones...), apuesta por el reciclado y tratamiento de residuos.
- SPr: Cumple con las Ordenanzas municipales, suele contribuir al reciclado... Además, algunos restaurantes están adoptando medidas de ahorro de

consumo y muchos hoteles empiezan a incluir aspectos medioambientales en sus políticas empresariales.

H₃ (B): Sostenibilidad económica

- SPb: Algunos organismos públicos incentivan a los empresarios para que cuenten con proveedores locales a través de ferias y convenios, aunque esta actuación suele basarse en las campañas autonómicas de promoción de alimentos andaluces, dirigidas al público en general.
- SPr: Hoteles y restaurantes se abastecen, en buena medida, de proveedores locales. Así, el principal origen de los proveedores de los restaurantes suele ser local para menaje y uniformes, local y provincial (también nacional) para alimentos y regional en el mobiliario. Para hoteles, el origen de los proveedores es a veces provincial, si bien suele ser local y nacional; estos últimos, sobretodo, para establecimientos pertenecientes a cadenas hoteleras.

H₃ (C): Sostenibilidad sociocultural

- SPb: Existen algunas campañas de concienciación ciudadana sobre la importancia del turismo como dinamizador del desarrollo, así como de protección y valorización de los recursos y el entorno. No se desarrollan programas de educación a los residentes acerca de los productos turísticos de su localidad.

Hipótesis 4: Se considera importante la colaboración entre sector público y privado

Se verifica.

- SPb: Considera esencial la colaboración con el sector privado de cara a lograr un desarrollo turístico sostenible. De acuerdo con esto, existen líneas de cooperación en la financiación y realización de algunos proyectos y en la ejecución de los planes estratégicos.
- SPr: La considera importante para el desarrollo de algunos proyectos.

Hipótesis 5: Se utiliza la planificación estratégica para el desarrollo

Se verifica.

- Las cuatro ciudades han optado por la planificación estratégica para su desarrollo urbano incluyendo -implícita o explícitamente- el sector turístico. Si bien el plan de Granada se está iniciando, los de Córdoba, Málaga y Sevilla presentan una coincidencia de objetivos de revitalización urbana y ambiental, mejora de la calidad de vida, potenciación de la ciudad como centro logístico económico - tecnológico y reforzamiento de su identidad y patrimonio culturales.
- La mayoría de estos aspectos están dirigidos a la mejora del posicionamiento de la ciudad y a su proyección externa, por lo que son planes de marketing de la ciudad. Planes para atraer visitantes (turistas, inversores...) que potencian el papel de la ciudad como destino turístico.

4. Análisis DAFO.

A partir de la información recopilada, se ha elaborado un análisis DAFO de la situación turística actual y a medio plazo de cada una de las ciudades estudiadas (ver Anexo), el cual se ha organizado en torno a cinco aspectos:

- Imagen externa y comercialización /promoción de las ciudades.
- Accesibilidad a las mismas y desde ellas a otros destinos cercanos -dentro o fuera de la provincia-.
- Capacidad de acogida: alojamiento, espacios libres para visitantes, rutas, estacionamiento de vehículos.
- Desarrollo del producto ciudad.
- Desarrollo de oferta complementaria: congresual, deportiva, cultural, de ocio...

CUADRO 1. Análisis DAFO de Córdoba

ASPECTO	DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Imagen / Comercialización	Reducida implicación de la ciudad en el turismo a excepción de los comerciantes de la Judería	Promoción concentrada en oferta cultural, especialmente, en el barrio de la Judería	Ciudad universal - patrimonio de la humanidad Córdoba Convention Bureau	II Plan Estratégico: Córdoba Tercer Milenio Plan de Excelencia Turística
Accesibilidad	Falta de aeropuerto comercial Conexión viaria con el sur (Costa del Sol)	Pocas posibilidades de aeropuerto por niveles de rentabilidad	Magnífica comunicación viaria con el oeste y el norte AVE Córdoba - Madrid	Prolongación del AVE Córdoba - Málaga
Acogida	Bajo nivel de pernoctaciones	Falta de estacionamiento Posible saturación de itinerarios turísticos tradicionales	Crecimiento de la oferta hotelera	Consolidar las pernoctaciones con el nuevo impulso en el número de visitantes
Producto ciudad	Inadecuados o reducidos horarios de apertura Escasa proyección turística de la Córdoba orfebre	Lentitud en las obras de acondicionamiento turístico ribera del Guadalquivir No conseguir ampliar la imagen de la ciudad más allá de sus principales hitos	Conjunto Mezquita - Catedral Medina Azahara Judería ...	Plan Urban Ribera Expansión de la oferta cultural al resto de la ciudad
Oferta complementaria	Escaso nivel de actividades lúdicas, especialmente de noche	Falta de diversificación de la oferta	Oferta gastronómica diferenciada en establecimientos emblemáticos	Ejecución de proyectos propuestos en el Plan Estratégico y el de Excelencia

Fuente: Elaboración propia a partir de CTD (1998).

CUADRO 2. Análisis DAFO de Granada

ASPECTO	DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Imagen / Comercialización	Reducida relación de la oferta cultural urbana con el resto de productos de la provincia	Excesiva identificación del producto ciudad con su gran hito (Alhambra)	Ciudad universal - patrimonio de la humanidad Ciudad de Lorca Sierra Nevada Costa Tropical	Plan Estratégico
Accesibilidad	Pobre relación ferroviaria interna Aeropuerto sin relaciones internacionales directas y con escasas conexiones nacionales	Pocas perspectivas de mejora de sus comunicaciones a medio plazo	Buena relación por carretera con la mayoría de las capitales andaluzas y con Madrid	Mejorar la integración turística con la costa Alta Velocidad Granada - Bobadilla - Madrid
Acogida	Falta de estacionamiento Escasez de espacios libres para visitantes Congestión en la entrada a la Alhambra	Continuar con bajo nivel de pernoctaciones	Capacidad hotelera Nuevo hotel de 5 estrellas	Aumento de la oferta hotelera de calidad
Producto ciudad	Excesiva lentitud en la elaboración del Plan Estratégico	No conseguir ampliar la imagen de la ciudad más allá de productos consolidados: Alhambra, Festival de Música	Conjunto Alhambra - Generalife Albayzín Catedral ...	La cultura como eje estratégico del desarrollo de la ciudad Relacionar la oferta de nieve con la de la ciudad y viceversa
Oferta complementaria	Insuficiente oferta de actividades de noche	No consecución de redistribución de flujos turísticos fuera de recorridos habituales	Buena base gastronómica autóctona Festivales de música y danza Turismo de idiomas Museo de las Ciencias	Aprovechar la imagen ascendente de ciudad y el magnífico equipamiento para fortalecer la oferta congresual

Fuente: Elaboración propia a partir de CTD (1998).

CUADRO 3. Análisis DAFO de Málaga

ASPECTO	DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Imagen / Comercialización	Ciudad excesivamente ligada al destino Costa del Sol	Volcar excesivos esfuerzos en nuevas ofertas (Picasso)	Picasso Clima Capital de la Costa del Sol Ciudad tecnológica (P.T.A.)	II Plan Estratégico
Accesibilidad	Acceso al este Acceso a Córdoba por carretera	Congestión del tráfico automovilístico	Aeropuerto Autovías Puerto (aumento de cruceros) Trenes regionales (TDR)	Metro Llegada del AVE Plan Especial del Puerto Plan Bahía
Acogida	Falta de un hotel emblemático Crecientes problemas de estacionamiento	Escaso conocimiento de los malagueños sobre su patrimonio	Crecimiento de la oferta hotelera Proyectos de nuevos hoteles Peatonalización progresiva del centro histórico	Recuperación antiguo hotel Miramar concluida la Ciudad de la Justicia Próxima apertura de nuevos aparcamientos públicos
Producto ciudad	Atractivos turísticos cerrados por obras Infrautilización turística de su litoral Baja calidad de sus playas	Lentitud y falta de consenso en grandes proyectos estratégicos (Plan Especial del Puerto)	Catedral Parque ornitológico <i>El Retiro</i> Centro de Arte Contemporáneo Alcazaba - Gibralfaro Teatro Romano ...	Nueva oferta cultural (Museo Picasso, de Cofradías, del Vino) en breve
Oferta complementaria	Todavía concentrada en ocasiones especiales	No aprovechar todas sus potencialidades turísticas	Nuevos contenidos de las Fiestas Invierno Festival de Cine Concentración de campos de golf en su área metropolitana Turismo de idiomas	La remodelación del centro ofrece nuevos espacios para albergar actividades Posible sub sede olímpica para los Juegos de 2012

Fuente: Elaboración propia a partir de CTD (1998).

CUADRO 4. Análisis DAFO de Sevilla

ASPECTO	DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Imagen / Comercialización	Falta de seguridad ciudadana	Consolidarse sólo en el producto tópico andaluz / sevillano	Ciudad universal Referencia de los tópicos andaluces (para resto de España) y españoles (para resto del mundo)	Plan Estratégico de la ciudad Parque "Sevilla Tecnópolis"
Accesibilidad	Escasa conexión aérea directa con centros urbanos europeos	Congestión de flujos urbanos y metropolitanos	Buenas conexiones viarias y ferroviarias de alta capacidad	Potenciación del aeropuerto como origen y destino de vuelos internacionales
Acogida	Falta de estacionamiento Escasez de espacios para acogida de visitantes	Sobrepasar capacidad de carga de ciertos hitos e itinerarios Recursos hídricos insuficientes en épocas de sequía	Amplia oferta alojativa Proyectos de nuevos hoteles	Coincidencia de los procesos de planeamiento urbanístico (Metaplan) y estratégico
Producto ciudad	Falta de perspectiva del turismo como factor de desarrollo en ciertos segmentos del sector privado empresarial	Agravamiento de la segregación espacial urbana por concentración turística en centro histórico	Catedral - Giralda Reales Alcázares Barrio Santa Cruz Torre del Oro ...	Plan Estratégico de la Cultura
Oferta complementaria	Estadio Olímpico infrautilizado	No consecución de redistribución de flujos turísticos fuera de recorridos habituales	Programación Teatro Maestranza Sede de eventos deportivos de rango mundial	Próxima remodelación del Palacio de Congresos (FIBES) Integración plena del río para usos lúdicos, culturales y deportivos

Fuente: Elaboración propia a partir de CTD (1998).

5. Conclusiones.

A partir del conocimiento y análisis de las estrategias puestas en práctica, esto es, de cómo plantean los agentes el desarrollo del sector, se han establecido algunas conclusiones sobre la política turística pública y privada aplicada en las principales ciudades turísticas de Andalucía.

1. Todos los agentes turísticos son conscientes de la importancia de planificar sus actuaciones hacia el desarrollo sostenible. Los agentes privados planifican su desarrollo empresarial, mientras los públicos se concentran en el desarrollo urbano y turístico, basando buena parte del primero en el segundo.
2. Si bien los fines del sector privado son más concretos, sus actuaciones repercuten en toda la oferta. Así por ejemplo, las excursiones organizadas por agencias de viajes y empresas de transporte en autobús para su propio beneficio amplían el recorrido turístico en la ciudad y los alrededores (provinciales o no), permiten un mejor aprovechamiento de los recursos, una redistribución en el espacio e, incluso, una mayor estancia.
3. Las cuatro ciudades plantean la cultura como uno de los ejes fundamentales de su desarrollo económico, ante la constatación de la contribución de las actividades culturales al PIB y a la creación de empleo. Cabe destacar que la perspectiva con la que se contempla hoy la cultura no es ya una visión tradicional, sólo de monumentos, sino que incluye otros ámbitos del conocimiento humano, que van desde la cultura popular: artesanía, folklore, gastronomía..., hasta los aspectos más recientes de innovación y difusión tecnológica. La mayoría de estas actividades lleva aparejada alguna modalidad turística: de negocios, congresual, religioso, de idiomas o la puramente cultural, al tiempo que suponen un destacado complemento para la práctica de estos turismos en la ciudad. Lo que viene a reforzar el papel de la ciudad como destino turístico.
4. La planificación no implica siempre que los objetivos propuestos sean los más acertados o las únicas alternativas posibles. De tal manera, el desarrollo

turístico de la ciudad de Málaga se está concentrando en el aspecto cultural, complementado con otros turismos como el de reuniones, el de negocios o el de eventos. Esta estrategia, similar a la de las otras tres ciudades estudiadas, representa un menoscabo de la ventaja comparativa que supondría la explotación turística de su litoral y un desaprovechamiento de la oportunidad de convertirse en auténtica capital de la Costa del Sol.

5. La planificación del desarrollo tampoco implica que la forma de conseguir los objetivos propuestos (la gestión) sea eficaz. En este sentido, el seguimiento de las políticas promocionales por parte del sector público podría ser más exhaustivo si se hiciera un mayor y mejor uso de las nuevas tecnologías disponibles como, por ejemplo, el *Customer Relationship Marketing* (CRM) o marketing relacional. Este sistema, poco explotado todavía, permite relacionar las consultas en la web, con las realizadas vía telefónica a las oficinas de turismo y otras empresas de información a través de los Call Centres o centros de llamada, de modo que se pueden obtener estadísticas más completas acerca del número real de consultas turísticas sobre cada destino, así como conocer las páginas más visitadas del directorio.
6. Asimismo, aunque se aprecia una progresiva protección de la capacidad de carga o acogida de los monumentos -también por parte del sector público-, esta medida no se aplica siempre con la suficiente promoción, lo que puede originar insatisfacción de los clientes que no pueden acceder al hito que desean visitar. Además, en ocasiones, se utiliza más como factor de distribución que de protección.
7. Se extiende el uso de planes estratégicos urbanos, los cuales, además de ser planes de desarrollo del producto ciudad, son planes de marketing del producto y destino ciudad, que posibilitan la actuación concertada de sector público y privado.
8. Como resultado de los planes estratégicos, así como del conjunto de actuaciones de los agentes locales y de otros ámbitos superiores (provincial,

regional y nacional), se apuntan previsiones favorables para el desarrollo urbano y turístico de las cuatro ciudades.

9. Frente a esto, no hay que olvidar que, en un ámbito como es el turismo, la demanda y las circunstancias cambian rápidamente. Aun dejando a un lado la inestable situación política y económica, la progresiva incorporación de nuevos destinos y productos en el mercado turístico y las transformaciones en los gustos y preferencias de los turistas obligan a la oferta a crear nuevos productos o, al menos, ofrecerlos de forma diferente, indudablemente, sin olvidar nunca la calidad.

Bibliografía.

1. Bosch, R., Pujol, L., Serra, J. y Vallespinós, F. (1998): *Turismo y Medio Ambiente*. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Madrid.
2. CTD: Consejería de Turismo y Deporte (1998): *Estudio – Inventario de posibles actuaciones turísticas en las Capitales Andaluzas, Algeciras y Jerez*. Junta de Andalucía. Sevilla.
3. Galán Jiménez, M.M. (2002): *El turismo urbano como estrategia de desarrollo sostenible. Análisis de cuatro ciudades andaluzas*. Tesis doctoral dirigida por el Dr. Vicente Granados Cabezas. Universidad de Málaga.
4. Organización Mundial del Turismo (1999): *Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible*. OMT. Madrid.