

NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS: EL TURISMO ACTIVO. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EN LA PROVINCIA DE MÁLAGA

Inmaculada Martín Rojo* y Antonio Peláez Verdet**

Resumen: Este artículo presenta un extracto de un análisis más amplio realizado en 2005 para la Excm. Diputación de Málaga, el cual se incluía dentro del proyecto Alkántara-Programa Interreg III-A, financiado con fondos FEDER. En él se efectúa un diagnóstico de las empresas de turismo activo residentes en la provincia de Málaga, centrando el análisis en los puntos críticos de cada subsistema empresarial. Al seguir la metodología estratégica, las conclusiones se presentan en forma de DAFO, mencionándose las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas en estas empresas. De igual manera, los investigadores completan el trabajo diseñando una serie de propuestas encaminadas a reforzar los aspectos positivos del DAFO y eliminar –o al menos atenuar– los negativos. El resultado arroja conclusiones especialmente interesantes en torno a las cuestiones del asociacionismo, el intrusismo, las relaciones con la Administración Pública o los vínculos entre las distintas empresas, comprobándose la existencia de un mercado muy atractivo tanto para empresarios consolidados en el sector turístico como para jóvenes emprendedores. Como se pone de manifiesto en el trabajo, resolviendo ciertas cuestiones de carácter legal y administrativo, además de trabajando por mejorar la operativa de las empresas, pueden obtenerse resultados muy interesantes dentro del turismo activo de la provincia.

Palabras clave: turismo activo, empresa, sostenibilidad, DAFO.

Abstract: This paper presents an extract of a more extensive analysis made in 2005 for the Malaga Council, which was included within the Alkántara Project-Interreg III-A, financed with FEDER funds. In it a diagnosis of the resident companies of active tourism in the province of Malaga takes place, centering the analysis in the tactically important points of each enterprise subsystem. As it has followed the strategic methodology, the conclusions appear as a SWOT form, exposing the opportunities, threats, strengths and weaknesses detected in these companies. Furthermore, the investigators complete the work designing a series of proposals and directed improvements to reinforce the positive aspects of the SWOT and to eliminate –or to attenuate at least– the negative ones. The result throws specially interesting conclusions around the questions of the associationism, the intruders in the market, the relationship with the Public Administration or the bonds between the different companies, verifying the existence of a very attractive market as much for senior businessmen yet consolidated in the tourist sector like young entrepreneurs. As it is shown in the paper, solving certain questions of legal and administrative character, in addition to working to improve several details inside the enterprises, very interesting results within the active tourism of the province can be obtained.

Keywords: active tourism, enterprise, sustained tourism, SWOT.

I. INTRODUCCIÓN

Las nuevas condiciones socioeconómicas están dando lugar a que el turismo sea una actividad en alza asequible para prácticamente todas las clases sociales; no obstante, el perfil del turista ha cambiado, caracterizándose en la actualidad por ser un

turista activo que desea ocupar su tiempo de ocio realizando alguna actividad y que frecuentemente busca el contacto con la naturaleza. Este hecho ha motivado que algunos municipios consolidados comiencen a declinar, en beneficio de otros emergentes que se adecuan más a las nuevas motivaciones del cliente. Ante esta situación, algunos

* Catedrática de Organización de Empresas de la Escuela Universitaria de Turismo de Málaga. icmartin@uma.es.

** Doctor en Economía y Administración de Empresas. Profesor colaborador de la Universidad de Málaga.

destinos tradicionales han empezado a diversificar sus productos para hacer frente a la competencia, pero aprovechando la ventaja que poseen dada su experiencia y *know-how* en el sector.

No obstante, y dado que las manifestaciones del ocio turístico son muy heterogéneas, es difícil clasificar a todas las empresas que se dedican a ello, lo que además se ve acentuado por el hecho de que continuamente aparecen nuevas actividades o variaciones de las existentes, algo que, por otra parte, sirve para renovar algunos destinos al final de su etapa de madurez o para dinamizar destinos emergentes. Éste es el caso de la Costa del Sol (provincia de Málaga), que si bien tradicionalmente ofreció «sol y playa», en la actualidad está ampliando su cartera de productos para competir con otras zonas, apareciendo nuevos tipos de turismo como el activo, objeto de análisis en este artículo. En esta línea, el presente trabajo se circunscribe a la provincia de Málaga, área en el cual numerosas empresas de turismo activo operan desde hace más de una década, aunque hasta la fecha no se haya realizado un esfuerzo riguroso de investigación.

En el artículo que se presenta, tras exponer el concepto de turismo activo y su regulación, se recogen las conclusiones de una investigación llevada a cabo sobre las empresas de turismo activo de la provincia de Málaga, financiada con fondos europeos –FEDER– dentro del marco del Proyecto Alkántara-Iniciativa Comunitaria Interreg III-A. Basándose en fuentes de información secundarias y primarias –entrevistas y cuestionarios–, se lleva a cabo un análisis DAFO y se plantean una serie de propues-

tas para corregir o atenuar debilidades y amenazas y para potenciar o aprovechar fortalezas y oportunidades, contando para su aplicación con la colaboración coordinada del tejido empresarial, grupos de desarrollo rural, centros de iniciativas turísticas, clubs/federaciones deportivas y Administración Pública –Medio Ambiente, Turismo, Infraestructuras–, de acuerdo con un planteamiento transversal de esta problemática.

II. MARCO CONCEPTUAL Y REGULACIÓN DEL TURISMO ACTIVO EN ANDALUCÍA

Tradicionalmente, las empresas turísticas eran tipificadas en transporte, intermediación, alojamiento y restauración; no obstante, en la actualidad conviene hacer alusión también a una serie de compañías que constituyen la oferta de ocio de un destino. Si bien algunos estudiosos del sector denominan a estas empresas oferta complementaria, dada la importancia que este tipo de actividades adquiere hoy en día, no como algo «complementario», sino como el motivo principal de la realización de un viaje, sería más correcto denominarlas empresas de ocio. En este sentido, se puede decir que el ocio se encuentra perfectamente posicionado en la actividad turística, hasta el punto de que en ocasiones lo complementario es el alojamiento, y la compañía que genera el flujo turístico hacia un lugar es la de ocio.

Tal es la importancia del ocio en la actividad turística, que sería difícil catalogar a todas las empresas que lo ofertan, concreta-

mente el presente trabajo se centrará en el estudio de las empresas de turismo activo, entendiéndose por tal un tipo de viaje en el que el turista tiene como principal motivación la búsqueda de nuevas sensaciones y el conocimiento de destinos de difícil accesibilidad, lo que generalmente implica un cierto riesgo.

De acuerdo con el artículo 4 del Decreto 20/2002 de 29 de enero, de Turismo en el Medio Rural y Turismo Activo (*BOJA*, n.º 14, de 2 de febrero), se consideran actividades de turismo activo «las relacionadas con actividades deportivas que se practiquen sirviéndose básicamente de los recursos que ofrece la naturaleza en el medio en que se desarrollen, a las cuales les es inherente el factor riesgo o cierto grado de esfuerzo físico o destreza». Según este Decreto, el turismo activo podrá desarrollarse, además de en el medio rural, en todos aquellos espacios adecuados para la realización de las actividades que lo integran.

La oferta de este tipo de turismo la compondrán por tanto básicamente la práctica de deportes de riesgo, practicados normalmente al aire libre, ya sean deportes de tierra, agua o aire, y la realización de circuitos de viajes con una cierta dificultad –travesías por desiertos, zonas montañosas, etc.

Para la realización de estas actividades, más que necesitarse una serie de instalaciones específicas, lo que se requiere es de una infraestructura adecuada en el destino y de un equipamiento especializado. Esta característica da lugar a que este tipo de actividad la oferten con frecuencia autónomos o empresarios individuales que se ocupan básicamente

del alquiler de equipos para la práctica deportiva y de ejercer como monitores o agencias de viajes especializadas en este tipo de producto, las cuales pueden colaborar con empresas locales –por ejemplo, para alquiler de vehículos, contratación de guías locales que conocen mejor la zona, etc.–; pero siempre y cuando cumpla con una serie de requisitos relacionados tanto con su inscripción en el Registro de Turismo, como con medidas de seguridad, calidad, respeto al medio ambiente, etc. En este sentido, la regulación de las empresas de turismo activo en la provincia de Málaga se acoge a lo estipulado en el Decreto 20/2002 de 29 de enero, de Turismo en el Medio Rural y Turismo Activo (*BOJA*, n.º 14, de 2 de febrero) y en la posterior Orden de 20 de marzo 2003 (*BOJA*, n.º 65, de 4 de abril de 2003).

De manera resumida podemos destacar los siguientes aspectos generales de la regulación recogida en el Decreto 20/2002 de 29 de enero, de Turismo en el Medio Rural y Turismo Activo:

- a) La Consejería de Turismo y Deporte ejercerá las siguientes competencias:
 - Regulación de los requisitos que han de reunir las empresas.
 - Inscripción de los servicios y establecimientos turísticos en el Registro de Turismo de Andalucía.
 - Tramitación y resolución de las reclamaciones turísticas.
 - Establecimiento de medidas de

apoyo para la promoción y fomento del Turismo en Andalucía.

- Ejercicio de las funciones inspectoras y sancionadoras de acuerdo con la normativa vigente.
- b) Por Orden conjunta de las Consejerías de Turismo y Deporte y de Medio Ambiente se determinarán las condiciones medioambientales a las que deberá someterse la práctica de actividades de turismo activo para hacerlas compatibles con la protección del medio ambiente natural, social y cultural.
- c) Los requisitos específicos que deben cumplir las empresas de turismo activo referentes a licencias, suscripción de seguros, procedimiento de inscripción en el Registro de Turismo de Andalucía, medidas de seguridad e información al usuario de las instalaciones y equipos, titulaciones que deben poseer los directores técnicos y los monitores de turismo activo, etc., aparecen recogidos en los artículos 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 y 31 del Decreto 20/2002 de 29 de enero y en su Anexo VI.

La posterior Orden de 20 de marzo de 2003 viene a completar este Decreto estableciendo las obligaciones y condiciones medioambientales que han de cumplir las empresas de turismo activo, haciendo especial hincapié en las condiciones medioambientales para la práctica de esta actividad en vías pecuarias y terrenos forestales o en espacios naturales protegidos.

III. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El turismo es una actividad social que está en constante evolución. El tipo de turista que hoy fluye hacia los destinos no es el mismo que hace dos o tres décadas, razón por la cual los empresarios dedicados a atender esta demanda necesitan innovar continuamente y proporcionar nuevas alternativas a un cliente cambiante. En este sentido, para cierto número de personas la tendencia consiste en destinar el tiempo de ocio del viaje a la realización de alguna actividad deportiva o lúdica, a menudo con un cierto grado de riesgo, no sólo aceptado, sino demandado por el turista. Así, el turismo activo constituye una alternativa empresarial para adaptarse a las nuevas motivaciones de los turistas; de hecho, según un estudio contratado por la Secretaría General de Turismo (diciembre 2004), los aspectos asociados a este tipo de turismo han evolucionado de manera creciente en los últimos cinco años, aumentando las licencias federativas un 35 %. Aunque la práctica de estas modalidades turísticas por sí mismas atraen sólo a un número limitado de clientes, el hecho de que esté disponible una amplia gama de actividades es un elemento diferenciador y competitivo para el conjunto del sector turístico con respecto a otros destinos, lo que fundamenta el interés en realizar el presente trabajo.

Por otra parte, la provincia de Málaga dispone de abundantes y variados recursos naturales que permiten la práctica de deportes y actividades al aire libre en los tres medios (terrestre, acuático o aéreo), por lo que resulta de interés realizar un estudio sobre

el turismo de aventura en esta zona. Si bien la provincia presenta una oferta especialmente interesante, lo que a priori podría ser una fortaleza para el destino y ofrece también importantes oportunidades, conviene realizar una investigación sobre cómo se está desarrollando este tipo de turismo, entre otras razones porque, dada su vinculación con el entorno natural, podría causar impactos medioambientales muy negativos, cuestión especialmente sensible en un modelo turístico donde la sostenibilidad es un parámetro cada vez más importante.

Otra razón de peso para acometer este proyecto viene dada por la necesidad de conocer cómo esta modalidad de turismo permite la recuperación y regeneración de algunos destinos maduros –sería el caso, por ejemplo, de algunos municipios costeros consolidados en los que se podrían practicar actividades acuáticas– o la activación económica y potenciación de destinos emergentes de interior; en especial cuando el Plan Integral de Calidad del Turismo Español –PICHTE–, en su programa calidad en pro-

ductos, contempla la conveniencia de la consolidación de las bases empresariales del turismo activo y de aventura y la regulación de su ejercicio para garantizar la calidad y la seguridad del consumidor (cuadro 1).

De acuerdo con esta justificación de la investigación, los objetivos del trabajo que aquí se presenta pueden ser agrupados en dos categorías: en primer lugar, realizar un estudio descriptivo del sector del turismo activo de la provincia tratando, entre otras cuestiones, de dimensionar la oferta existente y de establecer el perfil tanto de las empresas que operan en estas actividades como de su demanda, y, en una etapa posterior, analizar la información extraída y proporcionar valoraciones y recomendaciones sobre la matriz estratégica generada, tal y como se detalla a continuación:

Estudio descriptivo del turismo activo en la provincia de Málaga:

Los objetivos específicos de este estudio

Cuadro 1 **Interés y justificación de la investigación**

• Interés en atender nuevas motivaciones del turista.
• Conveniencia de aprovechar los abundantes y variados recursos de la provincia de Málaga para desarrollar un turismo activo de manera sostenible.
• Necesidad de consolidar las bases empresariales del turismo activo y regular su ejercicio para garantizar la calidad y seguridad del consumidor.
• Posibilidad de aprovechar las oportunidades de este tipo de turismo tanto para recuperar y regenerar destinos maduros del litoral como para activar económicamente y potenciar destinos turísticos emergentes del interior de la provincia, con el consiguiente impacto positivo en el desarrollo socioeconómico de la zona.

Fuente: Elaboración propia.

se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Dimensionar la oferta de turismo activo reglada de cada una de las comarcas de la provincia de Málaga.
- Detectar el nivel de intrusismo en el sector por parte de empresas ilegales.
- Elaborar una descripción general de estas compañías: forma jurídica, dimensión, actividades que realiza, localización de la sede central, lugares donde opera, etc.
- Elaborar un diagnóstico de la administración y gestión de las empresas analizadas (organigrama, gestión de los recursos humanos, aprovisionamiento y producción –operaciones, calidad, medidas de seguridad, etc.–, financiación, comercialización, etc.).
- Recoger las características de su demanda: perfil del cliente (edad, ocupación, renta anual, etc.), volumen de clientes, estacionalidad de las ventas, etc.
- Identificar el sentido y la calidad de las relaciones entre estas compañías y la Administración Pública.
- Detectar la posible existencia de alianzas y cooperaciones entre empresas –por ejemplo, agrupaciones de compras, subcontrataciones, promoción conjunta, préstamo de materiales y equipamientos en momentos puntuales de necesidad para alguna de las

empresas, relaciones con touroperadores, etc.

- Conocer el impacto medioambiental de estas actividades.
- Aproximar una valoración de la repercusión del desarrollo de este tipo de turismo en el progreso socioeconómico de la zona.

Estudio predictivo del turismo activo en la provincia de Málaga

Tras el anterior estudio puede elaborarse un DAFO para conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de este tipo de turismo y de las empresas que se dedican a ello y, en base a este análisis, proponer una serie de estrategias para intentar aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, corregir debilidades y atenuar las posibles amenazas, de acuerdo con una filosofía de desarrollo turístico sostenible en todo momento, objetivo último tanto de los organismos públicos que gestionan los recursos naturales o paisajísticos como de los propios empresarios.

IV. METODOLOGÍA

IV.1. Fuentes de información y procedimiento estadístico

Para la realización de la presente investigación se ha seguido una metodología de análisis descriptivo en dos fases: en la primera de ellas se recopiló información para elaborar el censo de las empresas de turis-

mo activo en la provincia de Málaga, 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 utilizaron, por tanto, fuentes de información primarias y secundarias, sirviendo las últimas especialmente para situar la investigación y crear los instrumentos de recolección de la información primaria, tal y como se expone a continuación:

1. *Fuentes secundarias*: manuales de referencia y publicaciones periódicas, informes realizados por distintos organismos, páginas web, censos y bases de datos, etc.

2. *Fuentes primarias*:

- Entrevistas: Tras conocer el estado de la cuestión al consultar las fuentes de información secundarias y de este modo poder centrar la investigación, se procedió a mantener una entrevista semiestructurada con un equipo técnico de la Diputación de Málaga que aportó información general sobre el turismo en la provincia y con el que se consensuaron las variables a analizar en este estudio. La entrevista con este grupo de expertos permitió hacer cristalizar la investigación y facilitó la elaboración de un cuestionario.
- Cuestionarios: Se elaboró y validó un cuestionario de 27 preguntas, cerradas o semicerradas en su mayoría, a partir de las cuales se podía obtener información para lograr los objetivos del estudio. En un primer apartado se solicitaron los datos generales de cada organización (nombre, domicilio so-

cial, forma jurídica, año de inicio de la actividad, número de empleados, número de socios, etc.); a continuación se formularon las 27 cuestiones a los responsables de las organizaciones de turismo activo de la provincia de Málaga que aparecen censadas en la Web oficial de Turismo en Andalucía –www.andalucia.org– y/o en el Registro de Turismo de Andalucía a lo largo del mes de junio de 2005, vía correo electrónico o encuesta telefónica.

Los datos obtenidos mediante este procedimiento se analizaron utilizando técnicas de estadística descriptiva, empleando como soportes informáticos los programas Access 2000 para confeccionar la base de datos con las respuestas de los cuestionarios y SPSS 11.5 para el análisis estadístico de los mismos (cuadro 2).

IV.2. Universo y representatividad estadística

Como puede verse en el cuadro 2, en la provincia de Málaga el sector de turismo activo reunía treinta y ocho empresas durante la realización de la investigación, distribuidas entre el litoral y el interior. Cada una de ellas tiene una naturaleza y problemática distinta, en función de las cuales se ha elaborado el estudio, si bien es cierto que se ha hecho especial hincapié en las compañías que desarrollan sus actividades en municipios de interior, especialmente en los de menos de 10.000 habitantes. Además, conviene señalar que, en el transcurso del trabajo de campo, se han identificado otras siete empresas que han realizado estas acti-

Cuadro 2

Cuadro sinóptico de la investigación

Objetivos de la investigación
• Estudio descriptivo del turismo activo en la provincia de Málaga.
• Análisis DAFO sobre el turismo activo en la provincia de Málaga.
• Formulación de estrategias para aprovechar oportunidades, potenciar fortalezas, corregir debilidades y atenuar amenazas.
Población
• 38 organizaciones de turismo activo, la mayoría censadas en el Registro de Turismo de Andalucía y/o en la web oficial de Turismo de Andalucía www.andalucia.org
Muestra
• 26 establecimientos muestreados de forma aleatoria estratificada
Fuentes de información
• Fuentes secundarias: literatura de referencia, publicaciones periódicas, informes de organismos oficiales, páginas web, censos y bases de datos.
• Fuentes primarias: <ul style="list-style-type: none">– Entrevistas no estructuradas a un equipo de técnicos de la Diputación de Málaga.– Entrevistas abiertas a miembros de equipos de gobierno municipales.– Cuestionarios, elaborados con preguntas cerradas, semicerradas y abiertas, formulados a los responsables de las organizaciones de turismo activo que componen la muestra.
Técnicas estadísticas
– Estadística descriptiva, utilizando como soportes informáticos los programas Access 2000 y SPSS 11.5.
Periodo durante el que se llevó a cabo el proyecto de investigación
– Mayo, junio y julio de 2005.

Fuente: Elaboración propia.

vidades con anterioridad y que han abandonado el mercado por distintas causas, al igual que otras organizaciones no empresariales que realizan funciones similares, como clubs deportivos, federaciones, asociaciones, etc, cuya actividad no se rige por

un carácter puramente mercantil, aunque sí que se benefician de los flujos turísticos en este sentido.

Conforme a la metodología anteriormente expuesta, se ha formulado un cuestiona-

rio a todas las empresas activas que ejercen esta labor, obteniéndose un índice de respuesta del 68,42 %, tal y como aparece en la ficha técnica (ver cuadro 3). La información aportada por esta fuente se ha complementado con la que se obtuvo al realizar entrevistas estructuradas a directores y trabajadores de las compañías analizadas, con el objeto de contextualizar las conclusiones obtenidas estadísticamente.

Cuadro 3 Ficha Técnica del trabajo de campo

FICHA TÉCNICA
<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de inicio: 1 de junio de 2005 • Fecha de conclusión: 15 de Julio de 2005
<ul style="list-style-type: none"> • Universo: 38 establecimientos activos • Muestra: 26 establecimientos
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de respuesta: 68,42 %
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de significación: 95 % • Dispersión: 0,05
<ul style="list-style-type: none"> • Muestreo: Aleatorio estratificado • Sistema de aplicación: E-mail, teléfono, visita personal • Aplicación informática: SPSS 11.5.1

Fuente: Elaboración propia.

De las treinta y ocho empresas operativas en el sector a la fecha de realización del trabajo, algo menos de dos terceras partes se encuentran instaladas en el interior de la provincia, mientras que el resto se encuentran en el litoral, aspecto importante que condiciona las actividades que ofrecen (ver cuadro 4).

Cuadro 4 Distribución del universo del estudio

Empresas	N	%
Litoral	14	36,84
Interior	24	63,16
Total	38	100

Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista de la muestra, conviene recordar que el universo que se pretende estudiar está compuesto por unidades de observación de diversa naturaleza, las cuales se han clasificado en empresas de actividades de interior y de litoral. Es por ello que cobra importancia el hecho de respetar la proporcionalidad entre estas categorías a la hora de ejecutar el estudio, medida sin la cual podrían obtenerse resultados sesgados. Por lo tanto, aplicar una técnica de muestreo estratificado se ha hecho necesario, pudiendo presentar el cuestionario a una muestra de estas empresas compuesta por los estratos reflejados en el cuadro 5.

Cuadro 5 Composición de las muestra para el estudio

Empresas	N	%
Litoral	9	34,62
Interior	17	65,38
Total	26	100

Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse, se ha respetado la proporcionalidad de cada sector, buscando igualar el peso de cada categoría de establecimiento con su equivalente poblacional. En este sentido, cabe destacar que, según la ficha técnica, recogida en el cuadro 3, la muestra conseguida se ajusta bastante bien a la condición de representatividad, la cual exhibe un nivel de significación del 95 % con una dispersión del 0,05, lo que permite afirmar que las conclusiones asociadas a este estudio reflejan de forma estadísticamente representativa el comportamiento de la población, todo ello según las fórmulas convencionales (García Ferrer, 2002, pág. 125).

V. RESULTADOS DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO

Tras la culminación del trabajo de campo y una vez tabulados y procesados los datos obtenidos, los resultados del estudio descriptivo de este colectivo de empresas han sido los siguientes:

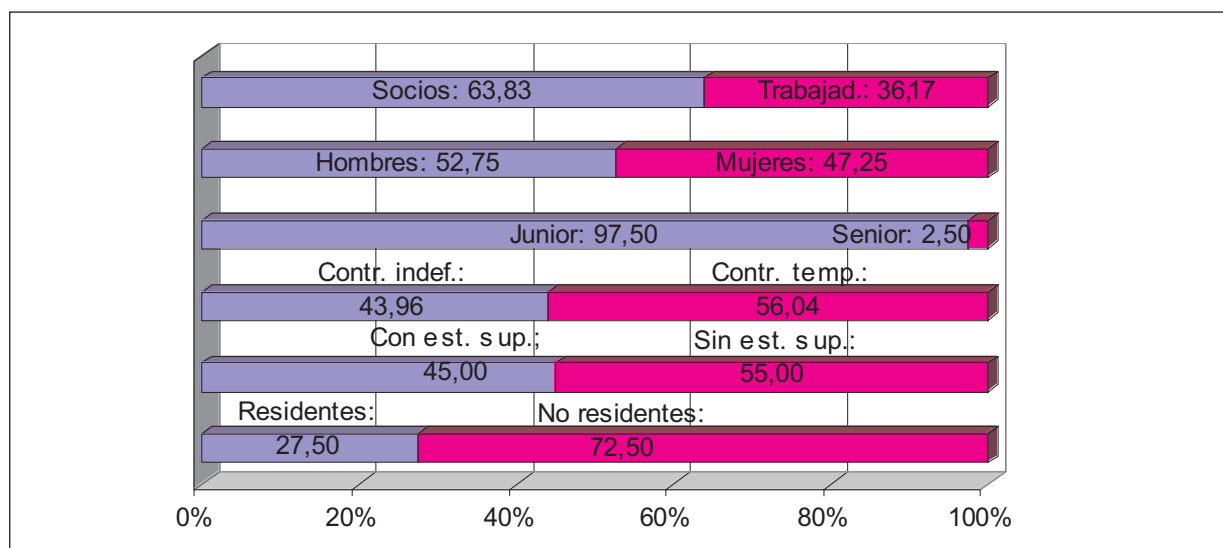
1. La forma predominante es la de sociedad limitada –un 80 %–, siendo empresas muy jóvenes (con menos de cinco años en funcionamiento en un 69,6 % de los casos) y con pocos socios –el 80,8 % de la muestra lo integran compañías de como máximo tres socios
2. Son compañías de pequeña dimensión en lo que se refiere a los recursos humanos (el indicador estadístico de la moda es de cinco personas en plantilla), lo que implica que exista una elevada relación socios/empleados

(en un 42,3 % de la muestra el 100 % de los trabajadores son los propios socios). Contrasta la nula rotación del personal directivo con la elevada rotación de los trabajadores –el 57,7 % cada año o menos, el 11,5 % cada dos años y el 30,8 % cada tres años.

3. En el 57,7 % de las organizaciones la proporción de recursos propios sobre los ajenos es superior al 75 %, lo que revela una forma de financiación muy conservadora.
4. Las comarcas en las que más actividades de turismo activo se practican son la Costa del Sol Occidental y la Serranía de Ronda, seguidas de la Sierra de la Axarquía. Como actividad principal ofertada se encuentra el senderismo, seguida del descenso de barrancos, la motonáutica y la escalada.
5. Respecto a la organización e intermediación de las actividades, se observa que el 61,5 % de las empresas que integran la muestra se dedican a la organización de actividades, el 26,9 % son organizadoras y también intermediarias y tan solo el 11,5 % son sólo intermediarias.
6. El 53,8 % de los clientes son extranjeros, con edades mayoritariamente entre 30 y 40 años, con un nivel de renta inferior a los 10.000 euros anuales en el 46,2 % de los casos, y entre los 10.000 y 30.000 euros en otro 46,2 %. Predominan los estudiantes y los trabajadores por cuenta ajena –46,2 % y 23,1 % respectivamente.

7. Aproximadamente el 65,4% de las empresas de la muestra afirma que reciben formación tanto los directores como el resto del personal al menos cada año, el 11,5% cada dos años y el 23,1% nunca.
8. En el 72,5% de los casos la plantilla no reside en la comarca donde se ubica la empresa, hecho que se acentúa al descubrir que el 42,3% de la muestra manifiesta que ninguno de sus trabajadores reside en el territorio donde se realizan las actividades. Por otra parte, en una proporción elevadísima, de más del 90%, predominan los empleados *junior* sobre los *senior*, siendo equilibrada la proporción entre ambos sexos dentro de las plantillas de estas empresas (ver gráfico 1).
9. Se observa una cierta estacionalidad de la demanda, la cual se concentra en el periodo comprendido entre marzo y octubre. Además se observa una bajada significativa de la actividad en julio y agosto, coincidiendo con los meses más calidos del año.
10. El grado de asociacionismo es alto, afirmando el 80,8% de las compañías de la muestra que pertenecen a alguna asociación empresarial.
11. Sólo el 23,1% de la muestra dispone de un sistema de gestión de la calidad en procesos y apenas un 15,4% manifiesta haber recibido una certificación de calidad. Además sólo el 3,8% se ha preocupado por tener un sistema de calidad medioambiental.

Gráfico 1
Composición de la fuerza laboral



Fuente: Elaboración propia.

12. Las TIC principalmente son utilizadas como medio de comunicación –el 66,7 % hace uso frecuente del correo electrónico–, aunque también para la administración y gestión y para la comercialización en menor medida –sólo el 65,4 % dispone de URL con posibilidad de hacer reservas.
13. Los principales soportes publicitarios y promocionales empleados son la prensa –el 84,6 %, preferentemente turística–, los folletos repartidos en puntos de interés –el 76,9 %–, la radio –el 42,3 %– y en menor medida el correo –19,2 %
14. Estructura organizativa: la forma predominante es la piramidal –en el 65,4 % de los casos–, seguida de la reticular –el 23,1 %–. La de estrellas y equipos ad-hoc reúnen un porcentaje mínimo.
15. El 76,9 % de las empresas confirman que existe un problema de intrusismo en el sector, y el 50 % de éstas lo consideran grave o muy grave.

VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO (MATRIZ DAFO)

Una vez realizado el estudio descriptivo, y en base a los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, se realizó un análisis DAFO para identificar las amenazas y oportunidades del entorno de estas organizaciones, así como sus puntos fuertes y débiles.

VI.1. Amenazas

- Legislación específica de turismo activo reciente y de difícil aplicación al no ajustarse a la realidad en determinados planteamientos. Por otra parte, existe un exceso de trámites administrativos a cumplir y se exige un personal con unas titulaciones específicas difícil de reclutar.
- Intrusismo en el sector y escasos esfuerzos inspectores por parte de la Administración Autonómica.
- Falta de formación e información a los funcionarios que se ocupan de conceder los permisos pertinentes para el desarrollo de esta actividad.
- Descoordinación en las actuaciones de las distintas Administraciones Públicas.
- Infraestructuras inadecuadas y deficiencias en las condiciones de explotación de los activos naturales para el desarrollo de estas actividades.
- Riesgo de degradación medioambiental por falta de medidas adecuadas para la protección de algunos de los espacios donde tiene lugar este tipo de turismo. Insostenibilidad de la práctica de las actividades.
- Inexistencia de planes específicos para poner en valor activos como p.ej. refugios o casas abandonadas que se podrían utilizar. Tampoco existen canales de comunicación adecuados a

través de los cuales los empresarios puedan hacer llegar a la Administración Pública sus recomendaciones en torno a estos aspectos.

- Estacionalidad de la demanda, con temporada baja en el primer y el último bimestre.

VI.2. Oportunidades

- Abundantes y variados recursos en la provincia para desarrollar estas actividades.
- Posibilidad de utilizar las peculiaridades del turismo activo para recuperar y regenerar destinos maduros del litoral o potenciar destinos emergentes del interior.
- Incentivo para mejorar las infraestructuras de parajes o comarcas donde pueda practicarse este tipo de turismo.
- Desarrollo socio-económico de las comarcas, actuando estas empresas como vehículo de renovación económica y laboral en las zonas más desfavorecidas.
- Posibilidad de captar clientes con nuevas motivaciones, constituyendo una opción para diversificar la oferta de ocio.
- Obtención de sinergias entre actividades deportivas en el entorno natural y empresas turísticas.

- Existencia de ayudas y subvenciones públicas al alcance de estas organizaciones.

VI.3. Fortalezas

La mayor parte de estas compañías son pymes, con las ventajas e inconvenientes propios de las empresas de este tamaño. Teniendo como referencia las ventajas, se destacarían con carácter general la flexibilidad y rapidez de respuesta ante los cambios de las organizaciones de menor dimensión. Además, de manera particular en las empresas de turismo activo analizadas, se han identificado las siguientes fortalezas:

- Tanto el personal directivo como los monitores poseen estudios superiores, concretamente a nivel técnico en el 75 % de los casos.
- En la mayoría se lleva a cabo una formación continua, tanto para directivos como para el resto de la plantilla, con una frecuencia no superior a cada dos años.
- Nula rotación del personal directivo, que favorece que adquiera experiencia.
- Alto grado de asociacionismo, lo que implica el intercambio de know-how y el aprendizaje organizacional.
- Se ha detectado un cierto nivel de cooperación empresarial para el préstamo de materiales y equipamiento en momentos puntuales de necesidad o para realizar publicidad conjunta.

- Aunque en su mayoría no disponen de sistemas de gestión de la calidad, sí se preocupan de medir la satisfacción del cliente por apreciación directa o buzón de sugerencias.
- Aplican tecnologías de la información (administración, gestión y comercialización).

VI.4. Debilidades

Respecto a las debilidades internas de estas organizaciones se han identificado las siguientes:

- Un grado excesivamente bajo de endeudamiento puede poner a la empresa en una posición débil, al desaprovechar oportunidades de expansión y/o diversificación del negocio o simplemente por limitar financieramente la capacidad de respuesta.
- Tan sólo el 33,3 % de las empresas de la muestra actúan como organizadoras e intermediarias a la vez, lo que indica que el mercado de intermediación no es una prioridad por el momento.
- Elevada rotación de los trabajadores, con predominio de contratación temporal. Ello implica una gran necesidad de formación, al tiempo que se limita la socialización de los trabajadores y la labor de equipo.
- Falta de cooperación en el sector a la hora de derivar clientes a otras compañías cuando no pueden ser atendidas

por ellas mismas, desaprovechando posibles sinergias.

- La mayor parte de estas compañías no disponen de sistemas de gestión de calidad en procesos ni de calidad medioambiental, en consecuencia, tampoco poseen sus respectivas certificaciones.
- Pocas empresas –tan sólo el 58 %– dispone de una página web con posibilidad de hacer reservas, lo que limita la capacidad comercial de las mismas. Además, el 66 % no aparece en portales en Internet especializados en turismo y del 34 % restante tan sólo un 16,7 % lo hace en sitio preferente.
- Se trata de empresas organizativamente muy conservadoras, predominando la forma piramidal, en perjuicio de otras más flexibles más adecuadas por su dimensión y actividad como la reticular o con equipos ad-hoc.

VII. PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

El turismo activo es un fenómeno muy reciente dentro del mercado turístico español, siendo ofertado por microempresas con un volumen de clientes nada comparable al de otras organizaciones turísticas; sin embargo, se trata de un sector en pleno crecimiento, tanto por su grado de expansión como por su diversificación. De igual manera, esta actividad económica emergente, correctamente gestionada, podría contribuir al desarrollo sostenible y al equilibrio territorial y sectorial entre las distintas regiones, pero ello requiere

del compromiso de todo un conjunto de actores públicos y privados –Administración Pública Turística, Administración de Medio Ambiente, clubs y federaciones deportivas, empresas privadas–, y esta coordinación institucional y empresarial es aún muy débil por la propia juventud de este producto.

Considerando estas cuestiones, junto con el análisis DAFO anteriormente presentado, se han elaborado una serie de propuestas para aprovechar las oportunidades y fortalezas identificadas y corregir o al menos atenuar las debilidades y amenazas detectadas, de acuerdo con un planteamiento estratégico de complementariedad entre el sector público y el privado.

Propuestas para atenuar las amenazas

- Revisión de la legislación vigente, adecuándola mejor a la problemática real, contando para ello con la opinión y sugerencias del sector empresarial.
- Elaboración de un diseño curricular para nuevas profesiones y yacimientos de empleo relacionados con la gestión del turismo activo, acordes con el actual reglamento.
- Reciclar a través de cursos de formación a los funcionarios que se ocupen del asesoramiento y concesión de permisos para la puesta en marcha de este tipo de negocios.
- Llevar a cabo una inspección más rigurosa sobre las empresas dedicadas a esta actividad.

- Elaborar planes de desarrollo del turismo activo en el que intervengan de manera coordinada las Administraciones Públicas con competencias en turismo, medio ambiente e infraestructuras, para favorecer un desarrollo turístico sostenible y evitar riesgos de degradación medioambiental.
- Creación de planes específicos para poner en valor recursos como refugios o casas abandonadas que se podrían utilizar, invocando a la iniciativa pública o privada.
- Diseñar planes de promoción del producto turismo activo por parte de la Administración Pública para darlo a conocer en sus campañas publicitarias, ferias, etc.

Propuestas para aprovechar oportunidades

- Desarrollar campañas de información por parte de la Administración Pública hacia los Grupos de Desarrollo Rural y los Centros de Iniciativas Turísticas de las distintas comarcas sobre los apoyos y ayudas a este tipo de turismo existentes o las ayudas y subvenciones para pymes o para jóvenes empresarios.
- Fomentar la creación de este tipo de empresas a través del asesoramiento de centros de iniciativas turísticas –CIT– y grupos de desarrollo rural –GDR–.
- A través de los CIT, GDR, asociacio-

nes empresariales y clubes y federaciones deportivas se podrían poner en contacto a empresas que realizan actividades turísticas, deportivas y en contacto con la naturaleza para lograr sinergias cooperando entre ellas.

- Creación de redes de empresas comarcales dedicadas al turismo, deporte y actividades en contacto con la naturaleza, para ofrecer un producto integral de calidad al cliente final.
- Creación de portales de cada comarca, con la opción de poder hacer reservas los clientes de servicios sueltos o incluso confeccionar su propio paquete a través de Internet.
- Llevar a cabo campañas de promoción municipal conjunta de todos los recursos que integran cada comarca, destacando los de turismo activo.
- Desarrollar un marketing relacional con aquellas organizaciones que sean potencialmente sus nichos de mercado: colegios, organizaciones ecologistas, asociaciones juveniles, etc.

Propuestas para potenciar fortalezas

- Seleccionar aquellos cursos de formación específicos para el mejor desarrollo de esta actividad –gestión de pymes, educación medioambiental, aplicación de TIC, etc.
- El alto grado de asociacionismo detectado puede ser aprovechado para hacer

presión de manera conjunta sobre las Administraciones Públicas con el fin de atenuar las amenazas.

- La cooperación detectada podría llevarse a cabo de manera organizada y planificada para lograr mayores sinergias entre todos, creando redes de empresas a partir de alianzas y cooperaciones entre éstas, con fórmulas como consorcios, subcontrataciones, alianzas comerciales, etc., que les permitan obtener economías de escala.
- Realizar una investigación de mercado para conocer mejor las demandas de los turistas y crear un producto diferenciado que se ajuste lo mejor posible a sus expectativas.
- Dado el perfil de estas organizaciones –compañías jóvenes, generalmente con menos de cinco años en funcionamiento, con personal en su mayoría con titulación superior, coincidiendo en un buen número de casos que los socios son trabajadores también-, convendría que éstas compartieran una Cultura Empresarial emprendedora, dinámica, abierta a su entorno, caracterizada por asumir valores como la calidad, el desarrollo sostenible y la conservación medioambiental, la innovación, la profesionalidad y formación continua, la flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios, con una fuerte integración interna entre sus miembros gracias al fomento de la motivación y participación del personal, y con una filosofía de cooperación con otras organizaciones, dados los proble-

mas que padecen las pymes para su supervivencia cuando actúan de manera individualista. Lógicamente este tipo de Cultura es más fácil de implementar en compañías jóvenes que en otras con una Cultura anclada en el pasado mucho más difícil de cambiar.

Propuestas para corregir debilidad

- A pesar de su juventud, estas empresas se han revelado como muy conservadoras en lo que a sus funciones financieras y organizativas se refiere. La elevada autofinanciación les impide el crecimiento en muchos casos, cuando realmente éste es un sector que se halla en pleno crecimiento y podrían entrar compañías del exterior; por ello se recomienda que exploren las posibilidades de una mayor expansión. Asimismo, desde el plano organizativo, cuando se trata de empresas pequeñas y con una cierta diversidad de actividades, podría ser más eficaz una estructura reticular o con equipos ad-hoc, recomendable siempre y cuando exista una elevada compenetración entre los miembros de la organización y las actividades estén muy planificadas.
- Dada la estacionalidad de la demanda, es normal que exista un porcentaje de personal eventual, pero la elevada rotación perjudica a la compañía perdiendo una cierta identidad corporativa y no ofreciendo siempre un servicio homogéneo, por lo que se proponen otras formas de contratación como los fijos-discontinuos.
- Mayor desarrollo de las funciones de distribución por parte de las empresas, ya sea de manera física o a través de la utilización de las potencialidades de los portales de Internet desde los cuales se permita la reserva.
- Dado que los clientes son cada vez más exigentes, convendría que se hicieran esfuerzos por disponer de un sistema de gestión de la calidad en una etapa inicial, para certificarse después.
- La sensibilización por la preservación del medio ambiente es cada vez mayor especialmente en el turista activo, por ello estas compañías deben diseñar su propio sistema de gestión medioambiental –SIGMA– e incluso certificarse posteriormente en calidad medioambiental.
- Al tratarse de un producto nuevo, convendría que las organizaciones de turismo activo, en colaboración con la Administración Pública, diseñaran un plan de marketing para definir e informar acerca de este tipo de producto, promocionarlo, ampliar sus canales de distribución e integrarlo dentro del resto de la oferta turística de las distintas comarcas.

Como conclusión final decir que el turismo activo es un producto emergente, que ofrece importantes posibilidades para el desarrollo socio-económico de la provincia de Málaga, tanto en las comarcas de litoral como en las de interior, pero que adolece de algunas amenazas y debilidades ya reseñadas. No obstante, dada su juventud, se está

al inicio de su vida, lo que ofrece una oportunidad para conseguir desarrollar un tipo de turismo sostenible, que se adapte a las nuevas motivaciones del turista y cuya puesta en marcha beneficie tanto a los destinos emergentes como a los ya maduros; pero para ello se hace necesario un esfuerzo conjunto y coordinado de las PYMES que ofrecen esta actividad, de los Grupos de Desarrollo Rural y los Centros de Iniciativas Turísticas, de los Clubs/Federaciones deportivas y de las distintas Administraciones Públicas –Medio Ambiente, Turismo, Infraestructuras–, de acuerdo con un planteamiento transversal de esta problemática.

BIBLIOGRAFÍA

- CARTA EUROPEA DEL TURISMO SOSTENIBLE (2000). Madrid: Centro de Investigaciones Ambientales de la Comunidad de Madrid «Fernando González Bernáldez».
- DECRETO 20/2002 de 29 de enero, de Turismo en el Medio Rural y Turismo Activo (*BOJA*, n.º 14, de 2 de febrero).
- ESTEBAN CHAPAPRÍA, V. (2000): *Futuro y expectativas del turismo náutico*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- GARCÍA FERRER, G. (2002): *Investigación comercial*. Madrid: Esic.
- GARCÍA OCHOA, M. (2002): «Estudio empírico sobre la cooperación empresarial en España», *Dirección y Organización*, n.º 27, pp.139-147.
- GONZÁLEZ, L. (2003): *Cooperación y empresas: retos, presente y futuro*. Madrid: Thomson.
- KOTLER, P.; BOWEN, J. y MAKENS, J. (1996): *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- MARCHENA GÓMEZ, M.; FERNÁNDEZ TABALES, A.; HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, E. y VELASCO MARTÍN, A. (1992): *Ocio y turismo en los parques naturales andaluces*. Sevilla: Dirección General de Turismo. Junta de Andalucía.
- MARTÍN ROJO, I. (2004): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Pirámide (3.ª ed.).
- 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», *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», *Industria Hotelera*, n.º 679, primera quincena de mayo.
- MARTÍN ROJO, I. y PELÁEZ VERDET (2003): «La repercusión de la administración y gestión de las instalaciones portuarias en el desarrollo del turismo náutico-deportivo», *Papers de Turisme*, n.º 33. pp. 40-67.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (1999): *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas.
- ORDEN de 20 de marzo de 2003, de Turismo-Protección del Medio Ambiente (*BOJA*, n.º 65, de 4 de abril de 2003).
- PELÁEZ VERDET, A. (2003): *Puertos deportivos: repercusión de su administración y gestión en el desarrollo del turismo náutico. Estrategias para el caso de la Costa del Sol*. Málaga: Spicum.
- POON, A. (1996): *Tourism, technology and competitive strategies*. Londres: Cab International.
- TORRES BERNIER, E.; MARTÍN ROJO, I.; OLIVA ESPA-

LLARDO, J.; FLORES SENTÍ, A.; GUERRERO MORENO, C.; ELÓSEGUI BANDERA, E.; RUBIO MÉRIDA, R.; CASQUERO ARJONA, D.; RÍOS ARIZA, J. M. (2001): *El gestor turístico de recursos medioambientales. Su perfil profesional y currículo formativo*. Ed. Junta de Andalucía. Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico. Cofinanciado por la Comisión Europea en el Marco del Programa Leonardo Da Vinci y la Junta de Andalucía.

U.T.E ANTAR-ECOTONO (2004): *El Turismo de naturaleza en España y su plan de impulso*. Madrid: Secretaría General de Turismo.

VOGELER RUIZ, C. y HERNÁNDEZ ARMAND, E. (1995): *Estructura y organización del mercado turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.