



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Turisme

Memòria del Treball de Fi de Grau

Políticas de desestacionalización. Análisis comparativo de los planes de reconversión de la Playa de Palma y Magaluf.

Lorena Bauzá Serra

Grau de Turisme

Any acadèmic 2014 -15

DNI de l'alumne: 41542684S

Treball tutelat per Vicente Ramos Mir
Departament de D'Economia Aplicada



S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:

Desestacionalidad, Playa de Palma, Magaluf, destino maduro, plan de reconversión integral, colaboración público-privada

ÍNDICE

1. Introducció	3
2. La estacionalitat	6
3. Casos de buenas prácticas	12
▪ Benidorm		
▪ Australia		
▪ Miami Beach		
▪ Acapulco		
4. Situación y evolución de S'Arenal y Magaluf	15
▪ Plan de Reconversión Integral de la Playa de Palma		
▪ Calvia Beach		
5. Análisis crítico de los planes de reconversión	19
6. Recomendaciones	23
7. Conclusión	26
8. Bibliografía	27

1. INTRODUCCIÓN

El estudio se centra en la isla de Mallorca, una isla situada en el mar mediterráneo, que cuenta con una excelente comunicación tanto marítima como aérea, además, la isla se encuentra a apenas dos horas en avión del resto de Europa. Mallorca es conocida principalmente por su turismo, que se creó gracias a sus inmensas playas y su clima mediterráneo. A pesar de ello, Mallorca está viendo seriamente dañada su imagen hacia el exterior, debido a la mala fama de determinadas zonas costeras que se estudiarán en el presente trabajo.

En la isla el turismo ha ido creciendo considerablemente desde los años 60, siendo éste, actualmente, la principal fuente de ingresos de la mayoría de la población residente, tal y como se publicó en periódico El mundo; ‘el turismo supone el 45,5% del PIB Balear, el más alto de toda España’. Existen numerosas playas, patrimonio histórico y cultural que no se ha dado a conocer de forma internacional, ni se ha promocionado todavía turísticamente, al igual que millones de lugares donde poder practicar todo tipo de deportes e incluso un clima mediterráneo que favorece el turismo durante todo el año. ¿Por qué Mallorca no ha consolidado su imagen como el paraíso que realmente es? ¿Por qué se ha degradado de ésta manera su imagen? ¿Por qué el lugar donde nacieron la mayoría de las más grandes compañías hoteleras del mundo, no tiene una buena reputación a nivel internacional? ¿Por qué hay tanta estacionalidad? Son muchas las preguntas que nos pueden venir a la cabeza acerca de cómo Mallorca ha llegado a esta situación.

En el presente trabajo se estudia la evolución del turismo en la Isla, especialmente de las zonas que han repercutido en la mala fama que se está creando sobre Mallorca, S’Arenal y Magaluf. Actualmente, ambas zonas se encuentran ante una situación que necesita una solución, ya que determinadas prácticas como el alcohol, la fiesta, las drogas, el sexo y la delincuencia son habituales durante la temporada de verano, característica relevante que atrae a turistas que únicamente quieren gastar poco, emborracharse, y divertirse locamente como en sus lugares de origen no pueden hacerlo. Son muchas las quejas por parte de la población local, comercios y empresarios de ambas zonas. Además, también son muchos los artículos por parte de prensa y televisión que se han ido realizando, reforzando la mala imagen y las malas prácticas que en ellas se realizan. Algún ejemplo de dichas publicaciones sería ‘La resaca eterna de Magaluf’ publicado en El mundo, 2015, ‘La promotora del “mamading” en Magaluf, dice que éste turismo es el que da de comer a Mallorca’ publicado en Preferente, 2014, ‘Un turista británico, poseído por la droga caníbal, muerde a varios bañistas en Magaluf’ publicado en Ideal, 2014. Tanto en S’arenal como en Magaluf, se han intentado llevar a cabo iniciativas para cambiar éste turismo, por ello, estudiaremos la evolución de cómo han llegado a este punto, cómo quieren actuar para solucionarlo, y otras posibles alternativas basadas en prácticas reales de reconversión de destinos turísticos

maduros que ya se han llevado a cabo y han sido todo un éxito, como es el caso de Miami Beach.

Para que se puedan situar, las zonas de Playa de Palma y Magaluf son las coloreadas en rojo en la siguiente imagen.

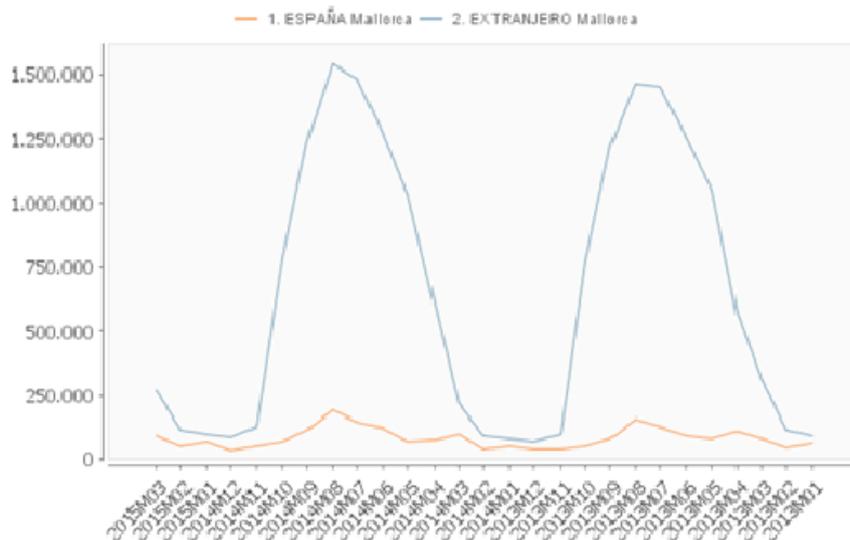


Fuente: Red2000

Por otra parte, se va a estudiar la estacionalidad, en qué consiste la misma, las causas y los motivos por los cuales aparece la estacionalidad turística en determinados destinos, especialmente en la isla de Mallorca, y posibles soluciones reales que han propuesto determinados autores. Concretamente, se establecerán una serie de políticas de desestacionalización particulares para S'Arenal y Magaluf.

Resulta interesante estudiar la estacionalidad ya que es un problema común en muchos destinos turísticos, y particularmente, la Isla de Mallorca sufre una gran estacionalidad, especialmente durante los meses de invierno, que la mayoría de locales, hoteles y restaurantes situados en zonas turísticas se ven obligados a cerrar. En la siguiente gráfica se puede observar la gran diferencia en la llegada de turistas en los meses de verano.

GRÁFICA SEGÚN EL NÚMERO DE LLEGADA DE TURISTAS



Fuente: Instituto de Estadística de las Islas Baleares a partir de los datos de FRONTUR.2015.

En el caso de S'Arenal y Magaluf, se han llevado a cabo iniciativas para parar combatir la estacionalidad de las zonas. En la zona de S'Arenal se propuso el Plan de Reconversión Integral de la Playa de Palma (PRI), promovido por el Consorci de la Platja de Palma. Por otra parte, en la zona de Magaluf se está llevando a cabo desde hace unos años una iniciativa privada por parte de Melia Hotels International, inversión conocida como 'Calvia Beach'. Ambos planes serán estudiados en el presente trabajo, aunque la finalidad de ambos es reconvertir la zonas para que éstas dejen de ser destinos turísticos maduros, a la vez que desestacionalizarlas, para poder atraer turistas durante todo el año.

2. LA ESTACIONALIDAD

‘Hoy en día el turismo está reconocido como una de las mayores industrias en términos de empleo, generación de ingresos, ingresos derivado de las divisas y desarrollo regional. Normalmente, el número de empleos en la industria turística, directa e indirectamente, es alrededor de 200 millones de personas, de acuerdo con determinadas estimaciones, es un 6-7% del empleo mundial’ Conray y Buck, 2011. El turismo, definiéndose éste como un fenómeno social, puesto que conlleva el desplazamiento de personas de su entorno habitual y económico, está sufriendo desde el inicio del turismo de masas, un problema de estacionalidad. *‘La demanda turística aparece como estacional tan pronto como aparece el turismo de la clase media y deja de ser un hecho aristocrático y de la alta burguesía que se caracterizaba por el consumo de productos poco estacionales. Fue a partir del cambio en la sociedad occidental, cuando la democratización del turismo trajo consigo el potencial estacional de la demanda en ciertos destinos turísticos’* Hartmann, 1986. Todo éste gran desarrollo turístico, depende directamente del número de visitantes en los destinos turísticos particulares. La estacionalidad ha sido una de las características más reconocidas y destacadas a nivel internacional en el sector turístico. Se trata de un fenómeno singular en el sector turístico que afecta negativamente a los destinos turísticos dónde ésta aparece. Por ello, son múltiples los estudios realizados acerca de la misma. La evolución de la definición de estacionalidad creada por diversos autores es la siguiente:

“La estacionalidad se produce cuando, con una cierta regularidad, puede hablarse de concentración de las grandes magnitudes turísticas en determinados meses del año” Blass Nogueira, 1968.

‘La estacionalidad es un fenómeno global causado por el movimiento temporal de gente. Si se relaciona con los factores naturales, el movimiento temporal de un lugar a otro se produce por los modelos climáticos diferentes en cada país’ Baron, 1973.

‘La estacionalidad es una característica distintiva del turismo basada en las actividades y negocios que en el destino se realizan. Esto ocurre porque se centran las vacaciones en los meses de verano, por lo cual, se concentran los recursos turísticos en determinados periodos de tiempo’ R.M. Ball, 1988.

‘La estacionalidad son todos los desplazamientos producidos en un período de tiempo durante una época del año concreta que ocurren de forma similar cada año’ Moore, 1989.

‘La estacionalidad se define como un desequilibrio temporal en el fenómeno del turismo, el cual se ve reflejado en dimensiones como número de visitantes, gastos de los visitantes, tráfico en las carreteras y en otras formas de transporte y en el empleo del sector’ R.W. Butler, 1994.

‘La estacionalidad es la tendencia de los flujos turísticos en períodos relativamente cortos del año’ Allcock, 1994.

‘La estacionalidad en base a la oferta es el desequilibrio temporal que surge en

la actividad turística cuando la comercialización de los productos turísticos se concentran en uno o varios periodos de tiempo determinados, que se repiten en consecuencia de los flujos turísticos' López y López, 2006.

A partir de las definiciones anteriores, podemos ver cómo el paso de los años no ha cambiado la definición de estacionalidad, ya que todas ellas se refieren a determinadas características derivadas de la estacionalidad, que siguen estando presentes hoy en día. La estacionalidad aparece en aquellos lugares donde la actividad turística se concentra en determinados periodos de tiempo, conocidos como 'temporada turística'. El principal problema derivado de la estacionalidad es la baja demanda que existe en determinadas zonas turísticas cuando no se encuentran en temporada. *'La estacionalidad presenta una serie de características que requieren una especial atención y estrategias. En particular, la estacionalidad afecta al número de turistas de una región, y en consecuencia, amenazan la viabilidad comercial de las empresas en dicha región'* Lee, Bergin-Seers, Galloway, O'Mahony y McMurray, 2008. La mayoría de empresas que se encuentran en zonas estacionalizadas se ven obligadas incluso a cerrar, en los periodos en los que no hay turismo. Por tanto, de la estacionalidad se deriva un gran problema para todos aquellos empresarios y comercios que se encuentran situados en zonas que dependen totalmente de la estacionalidad turística, y es que todos ellos tienen unos grandes costes durante todo el año, y la mayoría de ellos, en apenas tres meses tienen que lograr ingresar el dinero suficiente para salvar a la empresa durante todo el año. Dependiendo de la intensidad de la estacionalidad en la zona, el problema adopta una mayor o menor importancia, de este modo el siguiente autor dice que; *'El problema de la estacionalidad adquiere diferente intensidad según las características del centro receptor de los flujos turísticos, de su carácter unificado o diversificado que le confieren las actividades, y de la condición independiente, dependiente o interdependiente de la actividad turística, respecto de las restantes actividades'* Mantero, 1997.

'El fenómeno de la estacionalidad es uno de los mayores problemas con el que se enfrenta el sector turístico en España, ya que ha sido el causante de sus principales deficiencias. Sus efectos negativos se han materializado en una baja rentabilidad y calidad de los productos ofertados, unido a la infrautilización de su capacidad productiva, a la consiguiente inestabilidad laboral y falta de profesionalización del personal empleado. Las principales causas de la estacionalidad turística vienen derivados de un conjunto de factores de índole social, cultural y natural inherente a las necesidades humanas en sus distintas manifestaciones dentro de una sociedad' Cals, 1974. Por tanto, es importante destacar que en la mayoría de los casos en los que aparece la estacionalidad, los efectos negativos suelen ser comunes. En el caso de S'Arenal y Magaluf, ambos sufren todos los efectos negativos mencionados por el autor anterior. Por contrapartida, determinados autores, defienden que; *'También hay que valorar las ventajas de la estacionalidad, de este modo, los periodos de*

temporada baja favorecen, por ejemplo, la recuperación ecológica y cultural' Higham y Hinch, 2002. Además *'los periodos de temporada alta en destinos estacionales facilitan la incorporación de trabajadores discontinuos de temporada'* Mourdoukoutas, 1988. Por último, Parra, 2006, añade que: *'Entre los efectos económicos que se derivan de la estacionalidad, se pueden citar algunos como la disminución de la rentabilidad económica en las empresas, ya que durante los periodos con bajo grado de ocupación, los establecimientos hoteleros realizan fuertes inversiones para poder ofrecer al visitante durante la temporada alta un mayor uso y disfrute de las instalaciones; también se pueden apreciar efectos en la actividad laboral, pues muchos de los profesionales y empleados del sector deben buscar otras ocupaciones complementarias durante la época en la que la estacionalidad es baja'* Además de todo lo mencionado anteriormente, autores como Nieto, Amate y Román, 1999-2000, añaden que; *'De la estacionalidad no únicamente se derivan problemas económicos y laborales, sino que también se derivan problemas ocasionados en las infraestructuras, las bruscas fluctuaciones en los precios y consecuencias ecológicas relacionadas tanto en el aumento de la generación de residuos sólidos como en la alteración y deterioro de la vegetación en determinados espacios naturales'*

La estacionalidad ha ido apareciendo durante estos años en base a un conjunto de factores. De acuerdo con Butler y Mao, 1997; *'la estacionalidad proviene de dos factores, en primer lugar, los factores naturales, y en segundo lugar, los factores institucionales, incluyendo ambos, tanto los factores del origen como del destino del visitante. Los naturales son aquellos fenómenos naturales como el clima, la temperatura, la nieve, el viento,.. en cambio los factores institucionales son aquellos que dependen de la decisión del consumidor, como puede ser el momento en el que se realizará el viaje'* Según el autor Butler, 2004; *'La estacionalidad en un destino turístico se produce por factores como la presión social o la moda y las temporadas deportivas'* Por contrapartida, el autor Parra, 2006, establece que; *'Los causantes de la estacionalidad bajo el punto de vista de la demanda son de tipo institucional, tratando aspectos relacionados con el periodo de descanso de las personas, y otros factores como, por ejemplo, los eventos culturales, religiosos y de tradición. Las condiciones de oferta que causan la estacionalidad son las características del destino y las condiciones climatológicas'* Por último, Ramón y Abellan, 1995, aseguran que *'es evidente que el principal elemento que condiciona el comportamiento de la demanda turística es la disponibilidad de tiempo de ocio de los turistas, disponibilidad que viene determinada por los siguientes factores: las vacaciones laborales, las vacaciones escolares, las condiciones climáticas, la tradición (identificar verano con vacaciones) y por último, la concentración geográfica de los visitantes (turismo de masas)'*

Como podemos ver, las causas de la estacionalidad son muy diversas, pero muchos autores consideran que éstas están directamente relacionadas con el

clima del destino turístico. Generalmente, la estacionalidad en las zonas del mediterráneo se derivan del turismo de sol y playa, que concentra la mayor parte de sus turistas en la época estival, haciendo así, que en invierno la mayoría de los negocios se vean obligados a cerrar y trabajar únicamente durante la temporada, ya que no hay turismo suficiente para poder tener abierto durante todo el año. Particularmente, Mallorca, sufre desde que apareció el turismo en la isla, una fuerte estacionalidad. La mayoría de los turistas se concentran en los meses de junio, julio, agosto y septiembre. Durante el resto del año, y especialmente los meses de invierno, muchos comercios cierran, normalmente 4 meses (noviembre, diciembre, enero y febrero). Realmente, Mallorca va mucho más allá del sol y la playa. De hecho, Coll y Seguí, 2013, aseguran que *'Mallorca reúne las condiciones necesarias para no tener estacionalidad y poder tener turismo durante todo el año'*. En este estudio, los autores se centran en la estacionalidad que presenta la isla, y en las posibles alternativas para combatirla, para ello estudian el clima de la isla durante todo el año y las posibles prácticas que se pueden llevar a cabo a partir de los siguientes gráficos.

PARÁMETROS ÓPTIMOS PARA LA PRÁCTICA TURÍSTICA

Actividad Turística	Parámetros óptimos
Sol y Playa	$16^{\circ}\text{C} \leq T \text{ máxima} \leq 33^{\circ}\text{C}$ $T \text{ mar} \geq 18^{\circ}\text{C}$
Cicloturismo	$14^{\circ}\text{C} \leq T \text{ máxima} \leq 25^{\circ}\text{C}$
Senderismo	$14^{\circ}\text{C} \leq T \text{ máxima} \leq 25^{\circ}\text{C}$
Golf	$14^{\circ}\text{C} \leq T \text{ máxima} \leq 25^{\circ}\text{C}$
Náutica	$16^{\circ}\text{C} \leq T \text{ máxima} \leq 33^{\circ}\text{C}$ $T \text{ mar} \geq 18^{\circ}\text{C}$
Cultural	$T \text{ máxima} \leq 33^{\circ}\text{C}$

TEMPORALIDAD DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS SEGÚN SU ÓPTIMO CLIMÁTICO

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Sol y Playa												
Cicloturismo												
Senderismo												
Golf												
Náutico												
Cultural												

Fuente: El Papel del Clima en la Estacionalidad Turística y la configuración de productos turísticos emergentes. El caso de Mallorca. Miguel Àngel Coll Ramis y Miguel Seguí Llinás.2013.

Como se puede observar, en los gráficos se confirma que Mallorca tiene las condiciones climatológicas necesarias para poder atraer a turistas durante todo el año y poder combatir la estacionalidad turística que está presente desde que se inició el turismo en la isla.

Por último, diversos autores han estudiado una serie de acciones que podrían llevarse a cabo para disminuir o eliminar la estacionalidad. *‘Para combatir la estacionalidad se pueden llevar a cabo un conjunto de estrategias relacionadas con la fijación de los precios con el fin de causar mayor interés de viajar durante la temporada de menor afluencia turística’* Manning y Powers, 1984. Otras soluciones serían *‘la diversificación del producto y la segmentación del mercado’* en la que están de acuerdo Baum y Hagen, 1999; y Nieto, Amate y Román, 1999-2000. Siguiendo en la misma línea de soluciones, diversos autores comentan que *‘las tres soluciones más utilizadas son la diversificación del producto, la segmentación y la fijación de precios’* Andriotis, 2005. *‘El predominio de la práctica de una de las estrategias, como la diversificación del producto, es decir, crear productos alternativos para atraer a los consumidores potenciales’* Allcock, 1994. Por último, otros autores sugieren *‘la posibilidad de utilizar la estrategia de segmentación de mercado en función de los beneficios buscados por los turistas, basándose en que el tipo de turistas que busca una serie de ventajas durante una estación determinada puede que no sea el mismo tipo de personas que busca las mismas ventajas durante una estación distinta’* Calantone y Johar, 1984.

Por tanto, las principales soluciones son estrategias de fijación de precios (bajar los precios en temporada baja para atraer turistas), estrategias especializadas para diversificar el producto y estrategias enfocadas a la segmentación (diversificar el mercado). Hay muchos ejemplos de prácticas que se han llevado a cabo, aunque es importante recalcar que no todas las soluciones son válidas para todos los destinos, e incluso probablemente, algunos destinos tienen mucha dificultad para poder llegar a desestacionalizarse. A la hora de implantar una política de desestacionalidad en un destino hay que tener en cuenta sus características, infraestructuras, clima, acceso, capacidad de adaptación, etc.

Algunos posibles modelos de desestacionalización basado en la estrategia de diversificación del producto, segmentación, y fijación de precios, que se han llevado a cabo en determinados lugares son:

- Turismo tercera edad. Bajan los precios considerablemente en invierno para atraer a un turismo de mayor edad.
- Crear eventos culturales y deportivos para captar la atención de nuevos turistas en los meses de temporada baja.
- Hacer conciertos y festivales musicales para conseguir un nuevo segmento de turistas.
- Fomentar y dar a conocer el patrimonio histórico y cultural de la zona para fomentar el turismo durante todo el año.
- Fomentar el turismo de wellness, apto durante todo el año.
- Turismo de fiesta, enfocado a gente principalmente joven.
- Turismo gastronómico. Deleitar sabores y platos típicos del destino durante todo el año.

- Turismo de aventura. Experimentar nuevas sensaciones desconocidas por la mayoría de la gente, como excursiones en quad, rafting, escalada, buceo, etc.
- Turismo rural. Para todos aquellos que busquen la máxima tranquilidad en el mejor entorno.
- Cicloturismo. Senderos ciclistas, talleres de reparación de bicicletas, parking para bicicletas y todo lo necesario para los amantes del ciclismo.
- Destino de golf. Tour de golf en el destino para los amantes del golf.
- Crear conceptos nuevos y diferentes, como los hoteles Attrap Rêve, en Francia; hoteles cápsula, en Tokio y hoteles sin tecnología, en Estados Unidos. Nuevas tendencias también pueden atraer a un nuevo turismo, y si el destino se unifica, quizá puede desaparecer la estacionalidad en el mismo.

Para finalizar, únicamente añadir que es importante, para desestacionalizar una zona, que toda la comunidad coopere, ya que en el caso de que determinadas estrategias se lleven a cabo únicamente por determinadas empresas, la zona no se desestacionalizará, sino que únicamente la empresa que está llevando a cabo una nueva estrategia, será la única beneficiada. Por ejemplo, el caso del Hotel Barcelo Pueblo Park, en la playa de Palma, ha diversificado su producto en los meses de invierno adaptando su hotel al cicloturismo. Los resultados han sido excelentes ya que durante todo el invierno el hotel está lleno de ciclistas, pero no por ello toda la playa de palma se ha desestacionalizado. Probablemente, si se diversifica el producto en su conjunto, y se promociona la zona como tal, se puede conseguir desestacionalizar la zona.

3. CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS.

En primer lugar, es importante mencionar un lugar muy poco estacionalizado, y muy cercano a la Isla de Mallorca, se trata de Benidorm. Benidorm es un destino situado en el mar mediterráneo, donde su principal fuente de ingresos se deriva del turismo de sol y playa, aunque con una peculiaridad, es de los pocos destinos turísticos de sol y playa que ha superado la estacionalidad turística. No tiene el mismo número de ocupación en verano que en invierno, pero sí que tiene un turismo suficiente en invierno como para poder mantener la mayoría de empresas abiertas durante todo el año. La mayoría de los destinos de sol y playa cuentan con una diferencia de 50 puntos en cantidad de turismo de verano a invierno, en cambio Benidorm cuenta únicamente con una diferencia de 20 puntos, por norma general. Los motivos que le han llevado a superar la estacionalidad, es la fuerte promoción tanto nacional como internacional que realiza la localidad con programas de imsero. Además, el mes de febrero se celebra su carnaval, que también atrae a muchos turistas. Se podría pensar que Benidorm tiene ventajas frente a las Islas al poder promocionar éste tipo de turismo en invierno, ya que los turistas pueden transportarse por carretera y les resulta más barato, pero muchos de los turistas que visitan Benidorm, no lo hacen por medios terrestres, y además, cabe destacar que hoy en día el transporte aéreo está siendo más económico que nunca.

En segundo lugar, Australia también es un claro ejemplo a seguir, también tiene todas las características necesarias para ser un lugar totalmente estacional, pero aprovechan la estacionalidad para atraer a otro tipo de turistas con otros productos. Australia es un país con muy poca población residente, por ejemplo en el año 2000, la cantidad de turismo que visitó Australia era un 25% de la totalidad de sus habitantes. Es importante mencionar también, que en el año 2000 se encargaron de hacer las olimpiadas en Sídney, motivo por el cual su turismo también se vio favorecido. Para conseguir que el turismo en Australia funcione durante todo el año, trabajan conjuntamente todas las empresas, pequeñas y grandes, junto con las mayores instituciones del país, para hacer llegar a sus potenciales consumidores el por qué deberían pasar sus vacaciones en Australia. Determinadas políticas desestacionales que se han llevado a cabo en el país, son políticas diferenciadoras en precio, como por ejemplo, bajar precios para atraer a turistas que no se pueden permitir viajar en determinados meses del año, o crear paquetes turísticos con el objetivo de que el turista pague un precio diferente para vivir una experiencia diferente. Por otra parte, también han desarrollado considerablemente políticas desestacionalizadoras de diversificación del producto. Destacan el Enoturismo, y el turismo de montaña, de esta forma no únicamente pueden conseguir tener turismo en épocas estacionales sino que además dan a conocer la riqueza patrimonial de la que dispone Australia, como pueden ser las bodegas de vino,

y el patrimonio natural por el que poder realizar actividades y deporte en la montaña.

Por otra parte, es interesante también conocer ejemplos de buenas prácticas en casos de destinos turísticos maduros. No todos los destinos turísticos maduros tienen estacionalidad, aunque sí la mayoría de ellos. Por ello, antes de continuar, es importante conocer qué es exactamente un destino turístico maduro.

‘Desde finales de los años setenta se ha puesto en evidencia el papel del turismo como instrumento promotor del desarrollo territorial. A partir de entonces se han ensayado diversos modelos que buscan explicar dos aspectos: la evolución que sigue el desarrollo de los destinos y la forma en la cual las áreas turísticas, vistas como productos, pueden mantenerse vigentes a lo largo del tiempo’ Vera, 1997. Uno de los principales autores que ha analizado la evolución del ciclo de vida de un destino es Butler, 1997; *‘las fases que atraviesa un destino son: exploración, introducción, desarrollo, consolidación, estancamiento y madurez derivada al declive o rejuvenecimiento’*, según otros autores *‘la principal utilidad del ciclo de vida reside en la capacidad de descripción, el modelo ayuda a entender la evolución de los destinos turísticos como herramienta para la toma de decisiones de tipo estratégicas’* Cooper, 1994. El modelo de Butler ha sido el principal y más básico, a partir del cual se han realizado diferentes estudios. Las razones de las modificaciones del modelo y de la aparición de otros alternativos, se debe a: Martín, 2006; *‘las desviaciones o desfases encontrados en algunas de sus aplicaciones; el intento de cubrir lagunas teóricas que no explica o considera el modelo, o; no estar preparado el modelo para explicar el desarrollo y cambio en los destinos’*

Dicho lo anterior, cabe añadir que un destino turístico maduro es un destino que ha llegado a un punto que ya no puede crecer más, que necesita renovarse para poder volver a crecer, que necesita mejorar la gestión de sus recursos. Además, en los destinos turísticos maduros, generalmente la

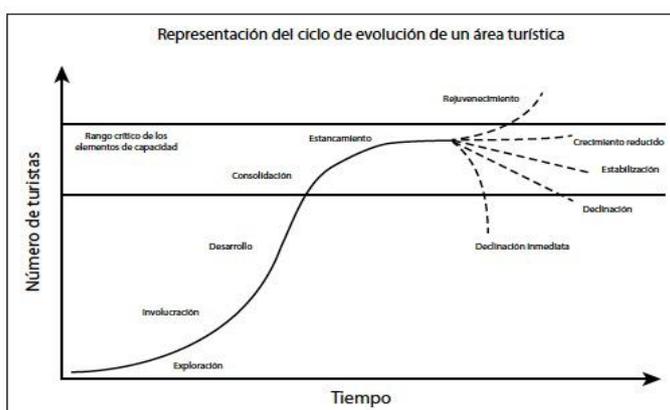


Figura 1. Modelo de R. Butler.

Fuente: Butler, 1980.

oferta/demanda turística se estanca considerablemente hasta que llega un punto donde se acaba el turismo (declive).

Algunos ejemplos de buenas prácticas de destinos maduros que quedaban obsoletos y se han reconvertido son Miami Beach y Acapulco. En ambos casos

se ha llevado a cabo una reconversión integral del destino, aunque el caso de reconversión de mayor éxito es, sin lugar a duda, el caso de Miami Beach.

Centrándonos en el caso de Miami, la ciudad se encontraba totalmente deteriorada a finales de los años 70. Se había convertido en un destino para gente de tercera edad, con un consumo mínimo en el destino. No se entendía cómo se había podido llegar a esa situación, ya que tenían un buen clima y una buena situación geográfica. El problema principal era la falta de infraestructuras turísticas y la falta de demanda de turistas. Gracias a la cooperación de la inversión pública y privada se creó un plan de reconversión integral en 1980, el '*Preservation and Deveopment Plan*', un plan a largo plazo, con un seguimiento continuo en base a unas actualizaciones dependiendo de cómo evolucione el entorno hasta el próximo año 2020. El principal objetivo del Plan fue dar a conocer Miami Beach como un centro de ocio a escala internacional, dándole valor a la marca, convenciendo a los turistas a nivel nacional inicialmente, y posteriormente a nivel mundial, de que Miami era el lugar de moda. Las claves de este proceso fueron la creatividad e innovación. Rehabilitaron las infraestructuras de la ciudad en base al Art Deco, fomentando los lugares públicos de Miami como lugares dónde vivir agradables experiencias. Por último, crearon también un impuesto turístico, similar a la ecotasa, a partir del cual se invierte en instalaciones para atraer, promocionar y fomentar el turismo en Miami.

En cuanto al caso Acapulco. La ciudad tuvo su máximo auge turístico entre los años 40-70, lanzando un turismo masivo de sol y playa en el centro de México, en la costa del océano Pacífico. Fue a partir de los años 90 cuando éste destino se fue deteriorando hasta el punto de necesitar una reconversión, y ésta última se llevó a cabo en 2002, bajo el nombre '*Plan sectorial de desarrollo turístico de la zona metropolitana de Acapulco*'. Éste último también tiene una estrategia a largo plazo, al igual que Miami, desde 2002 a 2025, bajo la cooperación de la inversión pública y privada. La inversión estimada de este plan fue de 322 millones de euros, y su objetivo principal era impulsar áreas de mayor potencial y desarrollo turístico, a la vez que se diversificaba la oferta, todo ello propiciando el desarrollo sostenible de la zona.

Finalmente, es importante mencionar que para reconvertir un destino de forma exitosa, es imprescindible y necesaria la colaboración de toda la sociedad junto con las empresas y políticos del destino. Si todos se ponen de acuerdo, y juntan sus esfuerzos para conseguir un fin común, el éxito está asegurado.

4. SITUACIÓN Y EVOLUCIÓN. S'ARENAL Y MAGALUF.

La mayor parte de los destinos turísticos Españoles se fueron desarrollando a partir de los años 60. Los turistas eran poco exigentes y en la mayoría de los casos, eran turistas del norte/centro de Europa que buscaban poder disfrutar de las playas Españolas, con un buen clima e infraestructuras dónde poder disfrutar de unas vacaciones a precios muy asequibles en comparación a los precios de sus países de origen.

Poco a poco el turismo fue creciendo en toda la costa e Islas Españolas, y las infraestructuras turísticas también lo hicieron, aunque en la mayoría de los casos, de forma descontrolada sin tener en cuenta los recursos naturales de las zonas costeras. Tanto S'arenal como Magaluf, también se aprovecharon de ésta llegada masiva de turistas, y por ello, a la vez, también se aprovecharon, de la construcción descontrolada de infraestructuras principalmente enfocadas hacia el turista.

S'arenal y Magaluf: historia y evolución

La Playa de Palma cerca de los años 40 únicamente consistía en pequeños pueblos dónde veranear, con extensas dunas blancas que llegaban a las playas que formaban la bahía de palma.

Magaluf, perteneciente al municipio de Calvià, era un pequeño pueblo costero sin ninguna infraestructura turística hasta la época de los 60.

Adentrándonos en la década de los 60, ambas zonas se empezaron a explotar turísticamente, llegando a crear un boom turístico en los años 70, se habían convertido en el destino turístico preferido para la mayoría de extranjeros (especialmente de origen alemán y británico, respectivamente). Aprovechándose de ello, la mayoría de comerciales y hoteleros se introdujeron en la zona creando un 'boom urbanístico', todo el mundo empezó a construir para poder beneficiarse de la llegada masiva de turistas. El turismo de sol y playa, fue el que promovió el turismo en las Baleares, y concretamente la zona de S'Arenal y Magaluf, se dieron a conocer por ello.

Durante todos estos años, la llegada de turistas alemanes y británicos en la época estival ha seguido siendo el punto fuerte de la zona, creando una gran estacionalidad turística.

Como se ha comentado en la introducción del presente trabajo, resulta relevante la 'mala fama' que han cogido ambas zonas debido al tipo de turismo que está viniendo los últimos años, quienes se mueven únicamente por las 5S (Sun, Sea, Sand, Sex & Sangria), es decir, la mayoría de turistas actuales de la playa de palma y Magaluf, únicamente están motivados a venir por la fiesta y el alcohol, aprovechándose de paquetes 'all inclusive' y fomentando el 'balconing'. Esto es la mala imagen que tiene actualmente ambas zonas, y las que, además de atraer a un tipo de turista relativamente 'malo', crean una gran inseguridad que no ayuda a crear otro tipo de turismo para desestacionalizar la zona y atraer a otros turistas.

Necesitamos turistas que realmente valoren los recursos que tenemos, que no ensucien las playas ni nos visiten únicamente para emborracharse. Debemos atraer a turistas que aprecien Mallorca y sus encantos. La playa de palma está muy bien situada estratégicamente, muy cerca de la ciudad y a pocos minutos del aeropuerto, cómo para poder fomentar la zona hacia un turismo de mayor calidad, que permita no tener tanta estacionalidad y mejorar la imagen de la isla hacia el exterior. Magaluf, en cambio, está situado a pocos kilómetros de centros portuarios dónde habitúan turistas con un gran nivel adquisitivo, como podrían ser Portals Nous, y Puerto Adriano, además de tener a su alrededor zonas y playas de gran valor natural.

Tanto la playa de Palma como Magaluf, actualmente son destinos turísticos maduros, que necesitan una reconversión importante. Hasta el momento, se han llevado a cabo planes de reconversión, tanto en la Playa de Palma como en Magaluf, que se van a estudiar a continuación.

Plan de Reconversión Integral de la Playa de Palma (PRI)

Como su propio nombre indica, se trata de un plan para cambiar totalmente el modelo que actualmente tiene la Playa de Palma. La playa de palma se considera un lugar situado estratégicamente y con unas características potenciales que pueden permitir atraer a turistas de todo el mundo, por ello la necesidad de crear un plan para su reconversión, con el objetivo de aumentar la calidad tanto de la oferta como de la demanda turística. El PRI está promovido por el Consorci Urbanístic de la Platja de Palma, consorcio que fue creado en 2005 con el único objetivo de conseguir la mejora y rehabilitación de la oferta hotelera y complementaria de la zona así como el entorno urbano que en la misma se encuentra. Inicialmente, se aprobó un PRI en 2010, que actualmente está descartado y se ha creado un nuevo PRI, aprobado definitivamente en abril de 2015. El PRI de 2010 apostaba por una gran inversión en obras públicas y expropiaciones por parte del estado, el problema principal no era únicamente la falta de capacidad económica por parte del estado para poder llevar a cabo todo lo que había planteado, sino que muchos residentes en la zona se veían afectados por el plan, estando obligados a que les expropiasen sus residencias, y la mayoría de ellos presentaron alegaciones. El PRI 2015, en cambio, no quiere crear espacios nuevos, sino modificar y añadir valor a todo lo existente actualmente, a la vez que facilitar la inversión privada a todas las empresas que se encuentren en la zona y quieran mejorar la calidad de su producto priorizando la reconversión en la totalidad de la Playa de Palma. En éste último PRI, el 70% de las alegaciones que se han presentado han sido aceptadas. Los objetivos principales son:

1. Mejorar la calidad y la imagen del destino.
2. Reducir la estacionalidad.
3. Atraer la inversión privada con seguridad jurídica.

Aunque es importante mencionar, la totalidad de sus criterios principales, basados en el PAI (Plan de Acción Integral):

1. Nuevo posicionamiento turístico innovador, competitivo y sostenible.
2. Afrontar el cambio climático y preservar los sistemas naturales, terrestres y marinos.
3. Mejorar las condiciones de vida y empleo de los residentes y trabajadores.
4. Revalorizar integralmente el sistema territorial y urbano en clave mediterránea y sostenible.
5. Establecer compromisos ambiciosos para reducir la carga ecológica local y global.
6. Crear un espacio digital innovador para todas las personas y actividades.
7. Instrumentar un pacto institucional y social, así como una nueva gobernanza para el cambio.

Por último, junto con el PRI se quiere fomentar el concepto de Turismo 365, es decir, turismo durante todo el año, su intención principal es que el tipo de turismo cambie, que no sea un turismo de sol y playa como hasta el momento, sino que se promocionen otro tipo de vacaciones, como puede ser de salud y bienestar, de deportes, de determinados intereses específicos, de congresos, etc. Además, fomentar una serie de valores que tendrá la playa de Palma en el momento que se consiga la reconversión:

- Entorno Mediterráneo.
- Sostenibilidad.
- Nuevas experiencias y emociones.
- Innovación.

Calvia Beach

Se trata de una colaboración pública-privada para la modernización de Magaluf, conocido como destino maduro. La iniciativa y la mayor parte de la inversión está llevada a cabo por la empresa hotelera privada Melia Hotels International. La empresa vió en Magaluf la oportunidad de reinventar el turismo que se había quedado obsoleto en la zona y reconvertirla, para que ésta pase a ser mejor como destino social, económico y sostenible junto con el sector público. El sector público, en éste caso el ayuntamiento de Calvià y el Gobierno Balear no han colaborado económicamente, sino que han ayudado a la empresa a agilizar determinados trámites administrativos para poder llevar a cabo nuevas inversiones, como por ejemplo la construcción del Nikki Beach Mallorca, ubicado en primera línea de playa. Los pilares fundamentales sobre los que se basa el proyecto son:

1. Regeneración y reposicionamiento del destino maduro.
2. Diversificación e innovación de los productos, servicios y marketing.
3. Enfoque pionero en una colaboración público-privada.
4. Compromiso social que dirige un modelo que prioriza la responsabilidad hacia la sociedad y la compañía.

Además, los objetivos principales del plan son:

1. Integrar Magaluf con su alrededor.
2. Aumentar el valor económico y social de la zona.
3. Reposicionar el destino a través de la mejora del entorno y de sus comodidades.
4. Introducir productos innovadores y experiencias basadas en los 'partners' del proyecto
5. Abrir el destino a los residentes actuales y futuros, como nivel de mejora.
6. Reducir los meses de temporada baja y la estacionalidad.

Los partners, comentados anteriormente, son aquellas empresas que colaboran en el proyecto de Calvià Beach. Las empresas colaboradoras son: Viva Hotels, Nikki Beach, Wave House, Katmandú Park, Desigual, Quicksilver, Billabong y Diablito.

Por último, cabe añadir que el proyecto se distribuye en 3 fases, dónde en cada fase se realizan lo siguiente:



Fuente: Dossier Calvià Beach, 2014

El coste de la fase 1 y 2 ha sido de 81.2 millones de euros, y quienes han soportado éstos costes han sido MHI y sus partners.

5. ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS PLANES DE RECONVERSIÓN.

En primer lugar, destacar que tanto la Playa de Palma como Magaluf son destinos turísticos maduros, que su reconversión es necesaria. Se aprecia en ellos, una situación de un círculo vicioso, dónde la obsolescencia de los servicios turísticos y el deterioro del espacio turístico son factores clave. En la siguiente imagen se puede observar que ambas zonas se encontrarían actualmente, en el gráfico de la izquierda, el gráfico de pérdida de competitividad de los destinos maduros.

APUESTA POR LA RECONVERSIÓN DE DESTINOS



Fuente: Exceltur, 2013

Con los planes de reconversión, lo que quieren conseguir tanto el PRI como Calvia Beach, es poder llegar a tener una zona que cumpla con lo establecido en el gráfico de la derecha, de creación de valor. Según lo que hemos visto anteriormente en ambos planes, los objetivos principales establecidos en el plan cumplen con lo establecido en el gráfico de creación de valor, pero es mejor estudiar la viabilidad de cada plan de forma individual.

En el caso del Plan de Reconversión Integral de la Playa de Palma, me parece excelente todo lo que se propone en el plan, incluso si sus objetivos se consiguen posiblemente sí que la Playa de Palma pasará a ser, dentro de unos años, un ejemplo a seguir como ha sido el caso de Miami Beach. Pero realmente, desde mi punto de vista, clasificaría el PRI en tres partes: inversión por parte de la administración pública, reclasificación del suelo y remodelación de hoteles.

1. Inversión por parte de la administración pública. La inversión llevada a cabo a partir de la administración pública será la construcción de determinados paseos, así como arreglar zonas que ya son propiedad pública dónde harán parques o parkings públicos, calles peatonales y algunos senderos por dónde pasear. Por último, el Plan incluye también, conservar determinadas construcciones consideradas 'históricas' para la Playa de Palma. Todos los aspectos están muy bien, y son necesarios para que una remodelación de la Playa de palma, pero no suficientes. En cuanto a conservar determinadas construcciones históricas, a nivel local, para determinadas personas residentes en la zona durante toda su vida, sí que recordaran determinadas construcciones como 'monumentos', pero a nivel turístico, ningún turista vendrá a la Playa de Palma para visitar la casa dónde estaba la estación del ferrocarril de Ses Cadenes, por ejemplo.
2. Reclasificación del suelo. La administración pública 'ayuda' a que la inversión privada coopere creando determinadas zonas con la finalidad de 'ser zonas dónde se pueda construir siempre que el producto sea indicado para desestacionalizar la zona'. También coopera en la reclasificación de determinadas zonas como 'Ses Fontanelles', donde se está construyendo ya actualmente el nuevo centro comercial Palma Springs. Realmente es una parte interesante y que cualquier proyecto de remodelación debe tener para que se puedan crear determinadas empresas que ayuden a aumentar el valor de la zona.
3. Remodelación de hoteles. Bien es cierto que la planta hotelera de la Playa de Palma se había quedado obsoleta, y determinadas subvenciones y ayudas para que ésta pueda remodelarse y aumentar la categoría de los hoteles ayuda a que se pueda atraer a un turismo de mayor calidad. Pero el problema principal actualmente, es que aunque los hoteles aumenten su calidad, la Playa de Palma sigue siendo la misma, no existe un mayor valor en el entorno para que los turistas perciban esa calidad, que única y exclusivamente está en los hoteles que se han reformado.

¿Cuál es el problema entonces? Se reforman hoteles, se reclasifica el suelo, se mejoran las infraestructuras públicas, ... El problema es que no existe una unión entre todo ello. Realmente no se fomenta la unión en la comunidad local ni en los empresarios de la zona para remodelar la Playa de Palma en su conjunto, todos saben el punto al que han llegado, y todos quieren cambiar, pero hacerlo cada uno de forma individual no permite dar a conocer a los turistas una reconversión real de la Playa de Palma. Realmente toda la localidad se tiene que concienciar y dirigirse hacia un turista de calidad, que es el que realmente ayudará a aumentar el valor a la zona y darla a conocer como algo exclusivo, y no como un lugar barato para poder ir de vacaciones y tomar el sol.

En la playa de Palma existen muchos suvenires que siguen vendiendo cubos de alcohol para que los turistas hagan botellón en la playa, o locales dónde por menos de 5€ tienes dos combinados, por su puesto, lejos de ser bebida de primeras marcas. Resulta contradictorio mejorar la calidad del destino únicamente en determinados puntos, teniendo al lado determinados lugares que siguen atrayendo un turismo de poca calidad a bajos precios. No se trata de que no pueda haber discotecas, por ejemplo, Riu Palace hace relativamente poco tiempo remodelo su terraza para crear una zona exclusiva de Chill-out, dónde únicamente se puede acceder si se consumen determinadas bebidas de mayor calidad.

Por tanto, es necesario transmitir a toda la comunidad la necesidad de llevar a cabo la reconversión para aumentar la calidad en la Playa de Palma, ya que una minoría no lo podrá conseguir.

En el caso de Calvià Beach, por contrapartida, sí que existe una unión para llevar a cabo la iniciativa. Aunque esa unión existe principalmente porque la mayoría de los partners que participan en el proyecto, también son propiedad de Meliá Hotels International.



Fuente: Facebook del Plan Calvia Beach

Como puntos fuertes que tiene el plan, desde mi punto de vista el principal, y muy necesario a la hora de llevar a cabo una reconversión, es la imagen de marca que han creado. Es importante, a la hora de llevar a cabo cualquier reconversión, darla a conocer con una nueva marca para que todos los turistas lo perciban como algo nuevo, diferente y exclusivo, y así es como lo han hecho en el proyecto Calvià Beach.

Al igual que el PRI, se trata de un Plan que teóricamente, si se cumplieran los objetivos establecidos, sería excelente, pero tampoco creo que sea el caso, ya que de momento, las 3 primeras fases del Plan ya las han llevado a cabo, y Magaluf sigue estando desierto en invierno, es decir, uno de los principales puntos de partida que era la estacionalidad, no han podido combatirla. Aunque bien es cierto que el propio nombre que le han dado a la marca 'Calvia Beach', no parece que quiera enfocarse a un turismo diferente al de sol y playa. El plan se ha basado en el caso de Miami Beach, pero en Mallorca no tenemos un clima tropical que se pueda disfrutar de éste concepto durante todo el año. Además, la mayoría de sus 'nuevos productos', implantados en las distintas fases, están relacionados con el sol en la temporada de verano en la Isla.

Por otra parte, la única inversión que se ha llevado a cabo en Calvià, como se ha visto anteriormente, es por parte de MHI y sus Partners, la administración pública todavía no ha hecho las zonas peatonales que prometía ni ha remodelado las infraestructuras públicas, y supuestamente, el plan se encuentra ya en su fase 4, es decir, que ya se debería haber iniciado. Como es

lógico, las empresas que han invertido únicamente lo han hecho en sus propias empresas, por tanto, al igual que en la Playa de Palma, la calidad únicamente ha aumentado en determinados lugares específicos. Es importante también, recordar, que el lugar más exclusivo 'Calvia Beach', está situado a apenas cien metros de la 'famosa' calle de Punta Ballena, dónde se fomenta la prostitución, el alcoholismo, las drogas y el descontrol. Entonces, de nuevo nos encontramos ante una situación poco compensada ya que se está vendiendo una exclusividad, que el turista únicamente la puede encontrar dentro de los nuevos hoteles y locales que ha promocionado el plan. MHI sí que ha aumentado los precios de todos sus productos, y realmente lo vende como un entorno nuevo, diferente y exclusivo, pero realmente no es así, no se ha remodelado la zona, sino que lo que se han remodelado son sus empresas.

Se puede concluir afirmando, que las intenciones de ambos planes son buenas y las necesarias para poder llevar a cabo una reconversión en el destino, pero también es necesario que ambos planes se replanteen la necesidad de reconvertir el destino en su totalidad y no puntos específicos, para poder conseguir realmente la reconversión y que no sea únicamente un reto no superado.

6. RECOMENDACIONES.

Como se ha estudiado previamente, las claves para desestacionalizar son: fijación de precios, estrategias destinadas a diversificar el producto y estrategias destinadas a la segmentación del producto. En el caso de la Playa de Palma y Magaluf no únicamente se tiene que desestacionalizar, ya que ambos productos son actualmente destinos turísticos maduros, por ello también se tienen que reconvertir. Basándonos en los ejemplos de buenas prácticas sabemos la importancia de consolidar una nueva imagen del destino así como la colaboración público-privada, para asegurar el éxito de la reconversión. Por ello, se va a estudiar cada una de las soluciones determinadas previamente en el caso de la Playa de Palma y Magaluf.

- Crear una marca. Como en el ejemplo a seguir de Miami Beach, es muy importante cambiar la imagen del destino, dando a conocer una nueva marca, fomentando la percepción de una nueva imagen del destino totalmente renovada y diferente. No es más que marketing sobre la zona que se tiene que reconvertir. En el caso de Calvia Beach sí que se han encargado de unificar el destino bajo una marca aparentemente sólida y diferente. En cambio, en el PRI les falta crear esa marca, es necesario en primer lugar crear la marca y en segundo lugar darla a conocer. Se trata de un requisito indispensable que en el caso del PRI no han tenido en cuenta.
- Colaboración público-privada. En ambos casos es necesaria la colaboración de la administración pública con las empresas y la población local. La administración pública tiene que invertir en las infraestructuras públicas a la vez que tiene que facilitar a las empresas presentes y futuras, determinados aspectos urbanísticos que resulten determinantes para mejorar la calidad del destino. A la vez, también sería necesario, tanto en el caso de la Playa de Palma como en Magaluf, que se regulasen determinadas prácticas que se realizan en ambas zonas, como puede ser los famosos 'patateros' en la playa de palma, que son personas que se dedican a lo que inicialmente parece ser un juego de azar con los turistas, pero que su única finalidad es robarles. También sería importante penalizar a todos aquellos turistas que consumen bebidas alcohólicas en lugares públicos, como se le hace actualmente a la población local en el Paseo Marítimo de Palma. Es decir, la colaboración privada no tiene que ser únicamente ayudando en temas de inversión y renovación, sino que se tienen que detener determinadas prácticas que se llevan a cabo, sobre todo en temporada de verano, en determinadas zonas tanto de la Playa de Palma como en Magaluf. Por otra parte, quiénes han propuesto la iniciativa, tanto del PRI como de Calvia Beach, deberían encargarse también de conseguir

la unión de la mayoría de empresas, tanto pequeñas como grandes, y de la población local. Se deben encargarse de concienciar a la población de lo necesario que es reunir los esfuerzos de todos para conseguir llevar a cabo la reconversión, y lo más importante es que todo el mundo entienda que no se trata del beneficio de unos pocos, sino que si se consigue la reconversión de ambas zonas, todos se verán beneficiados del aumento de la calidad del turismo, del mayor valor del entorno, de la desestacionalidad y a la vez, de mayores beneficios económicos y sociales para todos los que forman parte de la Playa de Palma o de Magaluf.

- Fijación de precios. En este caso, el ejemplo de Benidorm de promocionar viajes del Inmerso, pero en Mallorca, ya se ha puesto en práctica en determinados hoteles de ambas zonas, y es un turismo que no interesa ya que únicamente consume lo que le incluye el precio de su paquete que ha contratado, generalmente, se trata de un turismo que no gasta en empresas de servicios complementarios, y además, suele abusar de servicios como el todo incluido o buffet en los hoteles. Por tanto, se tiene que llevar a cabo un sistema de fijación de precios diferente. Ya que queremos aumentar la calidad de los destinos, tenemos que optar por aumentar los precios en conjunto en todo el destino, de forma que dejemos de atraer a aquellos turistas con bajo poder adquisitivo y únicamente atraigamos a un turista de calidad, que consuma tanto en el hotel como en las empresas de servicios complementarios. Sí que se pueden hacer promociones en determinados meses de invierno para eliminar la estacionalidad, pero nunca llegando al sistema de precios como el que se ha llegado actualmente. Se pueden hacer paquetes especiales para otro tipo de productos diferentes como podría ser programas de senderismo, de cicloturismo, rutas culturales, etc. Es decir, no se trata de no bajar los precios en invierno, o no hacer ofertas hacia otro tipo de turismo, sino de no llegar a caer en una rivalidad de precios actual, y siempre pensando que ofrecemos un servicio de calidad a un precio mayor, si el producto es de calidad y diferente, no es necesario competir en precios como ocurre actualmente en la zona. En el caso de Calvia Beach, las empresas colaboradoras sí que han aumentado los precios, lo que sería necesario para llevar a cabo una mejor estrategia, es que toda la localidad lo hiciera, siempre que mejoren sus productos anteriormente (aumenten la calidad).
- Diversificar el producto. No centrarnos únicamente en el producto de sol y Playa. Bien es cierto que es un producto que tenemos y que debemos aprovecharnos de él en los meses de verano, pero no debemos centrarnos únicamente en él ya que es un producto totalmente

estacional. En el presente trabajo se ha comentado las diferentes alternativas que tiene la Isla, según el clima que tenemos durante todo el año, de determinados tipos de turismo específicos, por ello sabemos que tenemos las características naturales necesarias para poder desestacionalizar la zona, por ello lo único que falta es el interés común por parte de la población de creer en que se puede desestacionalizar y llevar prácticas de diversificación del producto y promoción para poder conseguirlo. En el caso del PRI, se establece el programa Turismo 365 que resulta muy interesante, ya que nos muestra que realmente, también se tienen unos valores característicos para poder diferenciar el producto y desestacionalizarlo. Por otra parte, el programa Calvia Beach, también incorpora dentro de sus objetivos el desestacionalizar el mercado, pero el único proyecto nuevo que no depende del sol y la playa es 'Katmandú', por ello el plan de Calvia Beach debería reconsiderar su interés por desestacionalizar la zona, y diversificar el producto en los meses de invierno, ya que tiene todo lo necesario para poder llevarlo a cabo.

- Segmentar el producto. Dirigirnos hacia un turismo de sol y playa de calidad en los meses de verano, fomentar el turismo cultural durante todo el año, el cicloturismo en los meses de otoño y el senderismo en los meses de primavera, por ejemplo. Son múltiples las opciones que tiene la isla para poder segmentar el producto, pero es necesaria una buena organización conjunta para poder conseguirlo. De momento en ninguno de los planes se ha mencionado una segmentación específica del producto, pero sí que resultaría interesante hacerlo para poder combatir la estacionalidad.

Por tanto, si ambos planes conocen sus deficiencias y se esfuerzan para lograr soluciones sobre ellas, como las que he comentado anteriormente, posiblemente sí que podrán lograr reconvertir el destino y desestacionalizarse.

7. CONCLUSIÓN

La mayoría de la población local de la Isla conoce la situación de la Playa de Palma y de Magaluf, pero pocos creen que pueda tener una solución. Al igual ocurre con la estacionalidad, la mayoría de la gente cree que siempre ha habido estacionalidad, y no creen en la posibilidad de que ésta desaparezca. Es importante concienciar a la población de que se puede cambiar, no deben conformarse con 'siempre ha sido igual', sino que se debe luchar por el cambio, sino se hace ahora un esfuerzo, quizá luego no puedan hacerlo nunca. Son muchos los autores que han estudiado la estacionalidad, las causas que de ella se derivan y las posibles soluciones para hacerle frente. Sin duda, lo más importante son las tres claves que hay que tener en cuenta y en la que la mayoría de autores están de acuerdo para poder desestacionalizar un destino; precios, diversificación y segmentación.

En el caso de destinos turísticos maduros, también se puede reconvertir el destino a la vez que desestacionalizarlo. Para reconvertir un destino es importante crear una imagen de marca, además de la colaboración por parte de la inversión pública y privada con un único objetivo común. Todo el mundo tiene que luchar por el beneficio de todos, una reconversión no se trata, en ningún caso, del beneficio de unos pocos.

Como se ha estudiado en el presente trabajo, las iniciativas por parte del Consorci de la Platja de Palma del Plan de Reconversión de la playa de Palma; y por parte de Meliá Hotels International del plan de reconversión Calvia Beach, son excelentes. No únicamente es de admirar el esfuerzo que supone plantear un plan similar, sino que los objetivos de ambos son los necesarios para que el destino cambie. Quizá ambos planes tienen determinadas deficiencias que deberán subsanar para que el éxito de la reconversión en ambos casos esté asegurada.

Como recomendaciones personales para mejorar los planes, en el caso de la Playa de Palma, destacar la necesidad de crear una unión entre la comunidad local y todos los participantes en la reconversión, a la vez que crear una nueva marca sobre el destino, a partir de la cual dar a conocer la nueva imagen de forma internacional. En el caso de Calvia Beach, sería importante no centrarse únicamente en las empresas colaboradoras en el plan, e intentar implicar al resto de la localidad de Magaluf, aunque el plan esté creado bajo una marca y una aparente unión, no se trata de una unión real ya que la mayor parte de la localidad de la zona no participa en dicha reconversión.

Para finalizar, únicamente añadir, que no se trata de una tarea fácil, quizá es muy fácil ver los errores o actuaciones de determinados planes. Posiblemente no se consiga en un año, pero si se lucha y se explica realmente la situación actual, se puede llegar a convencer a la sociedad de la necesidad real de éstas reconversiones, y de la necesidad de la unión de todos por participar y colaborar en ellas en la medida de lo posible.

8. BIBLIOGRAFÍA

Aprobación definitiva PRI (2015). Recuperado el 3 de mayo de 2015 desde http://consorciplatjadepalma.palmademallorca.es/portal/PALMA/cpp/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_89323_1.pdf

Avanç nou PRI (2015). Recuperado el 3 de mayo de 2015, desde http://consorciplatjadepalma.palmademallorca.es/portal/PALMA/cpp/contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&codbusqueda=2033&language=ca&codResi=1&codMenuPN=2022&codMenu=2031&layout=contenedor1.jsp

Ball, R.M. (1989). Some aspects of tourism, seasonality, and local labour markets. *The Royal Geographical Society*, (21.1), 35-45.

Baum T. y Lundtorp S (2011). *Seasonality in Tourism*. Nueva York: Routledge.

Baum, T. y Hagen, L. (1999). Responses to seasonality: the experiences of peripheral destinations. *International Journal of Tourism Research*, 1(5), 299-312.

Bulter, R. (1994). Seasonality in Tourism: issues and problems. *The tourist review*.(53), 18-24.

Cabrera Pons, Bruno (20 de diciembre de 2011). La reconversión de Miami como destino turístico. REVHOTELUTION. Recuperado de <http://www.blogtrw.com/>

Calvià Beach Dossier (2014). Recuperado el 3 de mayo de 2015, desde http://hospitality-on.com/uploads/tx_awardsapplication/64/CalviaBeach_-_DOSSIER.pdf

Coll Ramis M.A. y Seguí Llinas M. (2014). El papel del clima en la estacionalidad turística y la configuración de productos turísticos emergentes. El caso de Mallorca. *Cuadernos de Turismo*, (33), 15-30.

El turismo supone el 45,5% del PIB Balear, el más alto de toda España. (23 de diciembre de 2014). El mundo. Recuperado de <http://www.elmundo.es>

García, B. (11 de abril de 2012). Benidorm bate el record de la estacionalidad. Diario Información. Recuperado de <http://www.diarioinformacion.com/>

Getz D., Carlsen J. y Morrison A. (2004). *The Family Business in Tourism and Hospitality*. Reino Unido: Cabi Publishing.

Hosteltur: Cómo dejar de ser un destino maduro (Enero 2006), nº143, publicado en España.

La promotora del 'mamading' en Magaluf dice que este turismo da de comer a Mallorca. (10 de Julio de 2014). Preferente. Recuperado de <http://www.preferente.com>

Lee C., Bergin-Seers S., Galloway G., O'Mahony B. y McMurray A. (2008) *Seasonality in the Tourism Industry. Impacts and Strategies*. 1ª edición. Australia: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.

López Bonilla, J.M. y López Bonilla, L.M. (2006). La concentración estacional en las regiones españolas desde una perspectiva de la oferta turística. *Revista de estudios regionales*, (77), 77-104.

Manning, R.E. y Powers, L.A. (1984). Peak and off-peak use: Redistributing the outdoor recreation/tourism load. *Journal of Travel Research*, 23(2), 25-31.

Mantero J.C., Bertoni M., Barbini B. y Bensen G. (1997). Afrontar la estacionalidad: Mar del Plata. *Aportes y transferencias*, (1), 75.107.

Monfort Mir, V.M. (2010). Los destinos turísticos maduros en el plan 2020. XV Congreso AECIT. Dinámicas de transformación del turismo en el siglo XXI.

Nieto González, J.L.(2003). El Turismo en Australia: evolución, situación actual y perspectivas tras los juegos olímpicos de Sydney 2000. *Cuadernos de Turismo*. (11), 139-153.

Nieto González, J.L, Amate Fortes, I. y Ramón Sánchez, I.M. (1999-2000). Estudio de la estacionalidad turística en la provincia de Almería durante el periodo 1980-1998. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales del IEA*, (17), 13-26.

Parra López, E. (2006). *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas. Estructura de Mercados Turísticos*. 1ª edición. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.

Perelli O. y Prats F. (2007). La apuesta por la reconversión de los destinos maduros del Litoral. *Estudios turísticos*, (172-173), 203-2011.

Ramón, AB y Abellán Mª.J. (1995). Estacionalidad de la demanda turística en España. *Papers de Turisme*, (17), 45-73.

Reconversión de destinos turísticos maduros (2013). Recuperado el 15 de abril de 2015, desde <http://www.exceltur.org/reconversion-de-destinos-maduros>

Un turista británico, poseído por la 'droga caníbal' muerde a varios bañistas en Magaluf. (4 de Julio de 2014). Ideal. Recuperado de <http://www.ideal.es>

Verdú, Miguel (6 de mayo de 2015). La resaca eterna de Magaluf. El país. Recuperado de <http://elpais.com>

Young Chung J. (2009). Seasonality in Tourism: A review. E-Review of *Tourism Reseach*. 7 (5). Recuperado el 15 de abril de 2015 desde http://ertr.tamu.edu/files/2012/09/578_seasonality-in-tourism.pdf