



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat de Turisme

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# Análisis del Plan de Reforma Integral de la Playa de Palma.

Rosa Mora Coll

**Grau de Turisme**

Any acadèmic 2015-16

DNI de l'alumne: 43228485P

Treball tutelat per Natalia Ortiz Martinez de Mandojana  
Departament d'economia de l'empresa

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:

Reconversión, destino maduro, PRI, Playa de Palma, sector público, sector privado, hoteles.

## ÍNDICE.

I. Introducción _____	pág. 3
II. Los planes de reconversión y su importancia en destinos maduros como la Playa de Palma _____	pág. 4
III. Un caso internacional: Cancún, México _____	pág. 6
IV. El PRI y sus antecedentes _____	pág. 8
V. Relación del PRI con el sector hotelero de Playa de Palma _____	pág. 10
VI. Visión de la posible repercusión del PRI para dos cadenas hoteleras con establecimientos en Playa de Palma. (Houm hotels y Mac hotels) _____	pág. 12
VII. Conclusión _____	pág. 17
VIII. Anexo _____	pág. 18
IX. Bibliografía _____	pág. 19

## I. Introducción.

La importancia de los planes de reforma o de reconversión turística radica en la necesidad de transformar los destinos que, en su día, cuando destacaron en el mercado, resultaron atractivos y que, hoy por hoy, se encuentran catalogados como destinos maduros, cuyo siguiente paso, si no se remodelan, será el declive por la obsolescencia de la oferta en destino, perdiendo competitividad frente a otros. La clave está en mejorar la calidad de la oferta turística, y estos planes pretenden contribuir en esta tarea.

En este trabajo, se centra la atención en el estudio concreto del Plan de Reforma Integral de la Playa de Palma, de ahora en adelante PRI, el cual pretende reconvertir este destino estancado en el modelo de sol y playa, en uno más atractivo que, sin perder su esencia, sea capaz de adaptarse y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los turistas que lo visiten.

El objetivo es analizar la repercusión de la aplicación del PRI en la Playa de Palma para el sector privado, pues es el que realiza una mayor inversión para llevar a cabo este proyecto actualmente, si bien se trata de una iniciativa pública. Por orden, se explicará el ciclo de vida de los destinos turísticos, para así entender la necesidad de la reconversión de un destino (como la Playa de Palma) llegados a cierta fase del ciclo. Con el fin de tener una visión más amplia del panorama internacional, se incluye el caso particular de Cancún, un destino afectado también por la obsolescencia del modelo de sol y playa, con ciertas similitudes con la Playa de Palma. A continuación, se explicará en detalle el caso concreto del PRI mediante diferentes apartados en los que se apreciará la relación con el sector hotelero, en concreto una visión de los efectos que se cree que tendrá en dos cadenas con hoteles en la Playa de Palma que se verán afectados por el PRI, así como la implicación de la Administración y la difusión que se ha hecho en prensa y, para finalizar, unas reflexiones finales sobre el PRI analizando el avance desde sus comienzos hasta la actualidad, así como una conclusión.

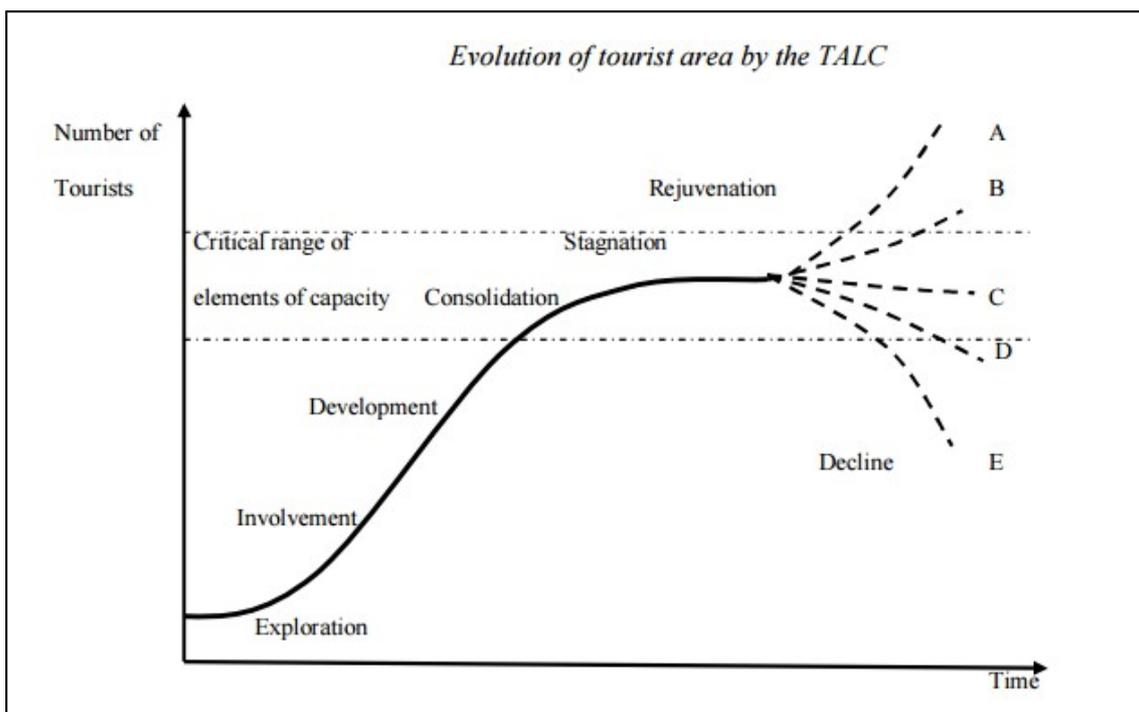
Para tal análisis se ha utilizado información recogida en libros y artículos de revistas de temática turística, la página web del Consorcio de la Playa de Palma (formado por cinco instituciones públicas que iniciaron la marcha del PRI), normativa urbanística publicada en el Boletín Oficial de las Islas Baleares, una ponencia en Cort sobre el tema objeto de estudio, la opinión de miembros propietarios y fundadores de dos cadenas hoteleras afectadas, así como una serie de notas de prensa en las que queda patente la complejidad de la toma de decisiones en un tema como éste por los agentes que intervienen y que se ven directamente afectados por el PRI y las consecuencias que supondrá su aplicación.

Antes de entrar en materia, se debe distinguir el PRI inicial (del año 2010) del PRI actual (entró en vigor el mes de Mayo de 2015), el primero excesivamente ambicioso pues únicamente era realizable si se derruían los edificios -tanto residenciales como hoteleros- y se empezaba de cero con nuevas construcciones, mientras que el actual puede conseguir grandes cambios en

esta zona madura si se consigue la colaboración de ciudadanos, empresarios y administraciones, se planifica bien cada decisión y se estudian los pros y los contras de las mismas. Es indispensable para ello la intervención de todos los agentes económicos para conseguir aumentar la afluencia de turistas en temporada baja y conseguir un turismo de mayor calidad reconvirtiendo la Playa de Palma en un destino atractivo.

## II. Los planes de reconversión y su importancia en destinos maduros.

Los destinos turísticos están formados por una suma o combinación de productos turísticos específicos que, como tales, presentan un ciclo de vida determinado. La teoría del ciclo de vida del producto (CVP) apunta que “todo producto experimenta una evolución desde que se lanza al mercado, pasando por una serie de etapas secuenciales: introducción, crecimiento, madurez y declive” (Serra, 2011: pág. 252). De la misma manera, los destinos turísticos, como suma de los anteriores, presentan también su particular ciclo de vida, el cual fue desarrollado por Butler (1980). El ciclo vital de los destinos turísticos se asemeja al CVP, la diferencia radica en que en este caso no hablamos de ventas, sino de número de turistas.



Fuente: Butler, 1980.

La primera fase que atraviesa un destino es la de exploración, en ésta unos pocos visitantes (que evitan los viajes organizados) descubren el destino que aún no ha recibido impactos derivados de la actividad turística, por lo que destaca por la autenticidad y exclusividad o peculiaridad de la población local y la cultura del lugar, que al no recibir factores turísticos externos, conserva todavía su esencia, así como por la falta de instalaciones turísticas. En la fase

de implicación, “el número de visitantes crece debido a las iniciativas locales para crear equipamientos e instalaciones para los turistas” (Serra, 2011: pág. 257). En esta fase, el destino se populariza y empiezan a aumentar los beneficios. La tercera fase es la de desarrollo, en la que el destino ya es conocido y recibe un flujo mayor de turistas. “La singularidad del destino y su autenticidad se pierden y se convierten en otro destino de masas, atractivo para segmentos de menor poder adquisitivo” (Serra, 2011: pág. 258). Es en este punto donde se hace necesario que el sector público se involucre para evitar posibles problemas de congestión. La siguiente fase es la de consolidación, en ella sigue aumentando el número de turistas que visitan el destino, pero el ritmo de este incremento es inferior al de la fase anterior. Cuando los destinos se ubican en esta fase, ya se distinguen perfectamente las zonas turísticas de las residenciales. Los beneficios son altos, pero el turista ha cambiado, ahora ya no se recibe un turismo aventurero como el que se describía en la primera fase, sino un turismo de masas. Se llega así a la fase de estancamiento en la que “el número de turistas alcanza su máximo y ya no crece. El destino ya no está de moda y ha perdido atractivo para determinados segmentos del mercado, normalmente de mayor poder adquisitivo. La demanda se basa [...] en las visitas de repetición” (Serra, 2011: pág. 258). Por último, el destino cae en la fase de declive en la que el destino ya no es atractivo, pierde visitantes y pierde competitividad frente a destinos emergentes. Llegado este punto, aparece el concepto de rejuvenecimiento del destino que implica su reposicionamiento en el mercado mediante la creación de nuevas atracciones turísticas, la búsqueda de nuevos clientes, etc. “Este tipo de iniciativas requieren de la estrecha colaboración entre los sectores público y privado del destino. Si tales medidas tienen éxito, el destino puede continuar siendo competitivo y estabilizar, e incluso incrementar ligeramente, el número de visitantes” (Serra, 2011: pág. 259).

Si se aplica dicha teoría a la Playa de Palma, vemos que se encuentra en la penúltima fase, si bien entre ésta y la última apenas hay distancia. La Playa de Palma está estancada en un modelo de sol y playa, seguido de la fiesta y el alcohol como reclamo. Por eso se hace patente la necesidad de reconvertir este destino en uno atractivo capaz de satisfacer las necesidades de los turistas de mayor poder adquisitivo, así como cubrir con sus expectativas, reduciendo de este modo el tipo de turista masivo de poder adquisitivo medio-bajo que no busca calidad alguna en el destino y no contribuye a su mejora.

El rejuvenecimiento de los destinos maduros, introducido anteriormente, viene de la mano de estos planes de reconversión (entre otros métodos) que se han llevado a cabo, y se siguen llevando, a nivel internacional, nacional y local.

Los turistas empiezan a percatarse de los impactos negativos que el turismo convencional genera en el medio, de aquí que se empiece a exigir una mayor calidad. También la población local es consciente de la congestión del destino cuando no se respeta la capacidad de carga. Es necesario un planeamiento turístico sostenible en el que haya un equilibrio y se busque satisfacer no sólo las necesidades del turista, sino también las de la población local.

“El hecho de que haya cuatro grandes grupos de indicadores de capacidad, los económicos, los medioambientales, los socioculturales y los de nivel de satisfacción entre los turistas, provoca ciertas dificultades a la hora de establecer con exactitud cuál va a ser la capacidad de carga de un destino concreto. Es probable que, para cualquier destino dado, la capacidad de carga se alcance en sólo uno de los ámbitos antes que en el resto” (Fletcher, 2005: pág. 333). Éste fue, probablemente, uno de los problemas con los que se enfrentó la Playa de Palma al carecer de una planificación adecuada: el desconocimiento de la capacidad de carga y la despreocupación, en aquel momento, por el tema.

De todas las Declaraciones y Acciones de carácter internacional que tratan el turismo sostenible y que buscan este equilibrio, se puede destacar la Carta del Turismo Sostenible, que fue redactada en la Conferencia Mundial del Turismo Sostenible en Lanzarote el año 1995. En ella se hace hincapié por primera vez en la necesidad de los planes de reconversión, entre sus principios y objetivos, destacamos el onceavo, en el que si bien, no le da nombre, deja patente esa necesidad de cambio: “Las zonas vulnerables desde el punto de vista ambiental y cultural, tanto las actuales como las futuras, deberán recibir prioridad especial en materia de ayuda financiera y cooperación técnica al desarrollo turístico sostenible. También han de recibir tratamiento especial las zonas degradadas por los modelos turísticos obsoletos y de alto impacto” (Carta de Turismo Sostenible, 1995: pág. 3).

A nivel español, podemos destacar los Planes de Excelencia Turística (1992), encaminados a regenerar los destinos turísticos tradicionales intentando cambiar los elementos obsoletos que se detectaron en destinos turísticos maduros y que tenían una importante repercusión en la satisfacción de los clientes, la sostenibilidad y la rentabilidad, apoyando de este modo la reconversión de destinos maduros que, más tarde, se centrará en los consorcios urbanísticos (2003), que pretenden impulsar la renovación de éstos. El objetivo es recualificar el destino turístico en cuestión y evitar que la obsolescencia, tanto funcional como física, sea irreversible. También se persigue que la prestación de bienes y servicios se atengan a las exigencias actuales de los turistas y cumplan con sus expectativas. En definitiva, reinventar el destino para que sea competente en el mercado (Turespaña, 2015).

Nace así el Consorcio para la mejora y el embellecimiento de la Playa de Palma por Convenio el 12 de diciembre de 2004, que posteriormente, en 2007 pasó a ser un consorcio urbanístico y que será explicado en un futuro apartado como antecedente del PRI de la Playa de Palma.

### **III. Un caso internacional: Cancún, México.**

La Playa de Palma no es el único destino que se ve afectado por la obsolescencia de su oferta. Otros destinos españoles e internacionales se encuentran en la misma situación. Para demostrar la relación de ambos casos (el de Playa de Palma y Cancún), es suficiente recalcar que al proceso de

expansión turística que experimentó Cancún, conocido destino de sol y playa, algunos autores lo denominaron “balearización”, haciendo referencia al proceso de masificación y sobreexplotación del litoral (Sosa y Jiménez, 2011).

Fue en la década de los setenta cuando Cancún empezó la fase de desarrollo, basada en inversiones públicas en servicios turísticos, como la hotelería. “Las cuantiosas inversiones fueron necesarias mientras el capital privado nacional o internacional se convencía del proyecto y se activaba” (Sosa y Jiménez, 2011). En los ochenta, se incrementaron las inversiones y se disparó la oferta hotelera, hecho que favoreció la masificación del destino. Los hoteles se apropiaron de la primera línea de playa, privatizándola. Este hecho podría haberse evitado de haber existido una ley urbanística que prohibiese las construcciones de complejos turísticos a pie de playa. Años atrás ocurrió lo mismo en Playa de Palma, con la salvedad de que los hoteles no se han apropiado de la primera línea de playa, siendo de acceso público.

A partir de la década de los ochenta y hasta la actualidad, se han presentado cuestionamientos sobre los impactos sociales y ambientales de la actividad turística en Cancún (Sosa y Jiménez, 2011). Es habitual que no se vea el efecto negativo hasta que no tiene vuelta atrás. En la Playa de Palma, como se comenta en la introducción, el PRI inicial únicamente tenía razón de ser si el destino se hubiese encontrado en la primera fase del ciclo de vida: exploración, tal y como se encuentra actualmente, no se puede empezar de cero, sino modificar en la medida de lo posible lo existente; en Cancún se da el mismo caso. Es ahora que ambos destinos se encuentran en fase de estancamiento, previa al declive, cuando se plantea actuar buscando la renovación.

El problema radica en que durante el boom turístico, no existía la preocupación por el medio ambiente ni por la escasez de los recursos que existe hoy en día. El turismo era una fuente de ingresos (y aún lo es), pero no se actuó pensando en los impactos sociales y medioambientales que genera. El espacio litoral de ambos destinos fue masificado, se construyó en él sin respetar la naturaleza, visualizando el territorio como un producto que comercializar y explotar para sacar el mayor beneficio económico posible: a mayor construcción, mayor capacidad y, por tanto, más número de visitantes que poder acoger, lo que implica mayores ingresos. Ahora, en nuestro caso, nos encontramos con un litoral congestionado en el que se sobrepasa la capacidad de carga en temporada alta. Todo ello puede repercutir en que la población local muestre rechazo por el turista a la larga.

Otro punto comparable en ambos casos, es que la inversión privada superó a la pública. En ningún caso se supo gestionar de una manera efectiva el crecimiento urbano.

Cuando los destinos pierden competitividad por obsolescencia de lo que ofertan han de recurrir a la reconversión. En el estado actual en que se encuentran no se adaptan a las nuevas necesidades. Se ha de reformular la oferta, y eso es lo que pretende conseguir el PRI en la Playa de Palma.

## IV. El PRI y sus antecedentes.

Como se ha introducido con anterioridad, como antecedentes del PRI se encuentran el Consorcio de la Playa de Palma y el PAI (Plan de Acción Integral). Cabe distinguir también entre el PRI que se planteó inicialmente y el definitivo.

El Consorcio de la Playa de Palma está formado por cinco instituciones: el Ayuntamiento de Palma, el Ayuntamiento de Lluçmajor, el Consell de Mallorca, el Govern de les Illes Balears y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, desde la Secretaría de Estado de Turismo. Rafel Company es el gerente desde septiembre de 2015 de este ente público, cuyo propósito es la realización de un plan estratégico para reposicionar el destino turístico de la Playa de Palma.

Como se introduce a continuación, el plan inicial era muy ambicioso y la crisis redujo las posibilidades de llevarlo a cabo, por lo que actualmente el plan definitivo se basa en una ordenación urbanística.

El plan inicial, lanzado entre 2008 y 2009, era innovador e integral, englobaba la mejora de la imagen y calidad de la zona, inversiones millonarias en iluminación, mejora de infraestructuras exteriores y subterráneas, pretendía incorporar un tranvía para reducir el tráfico, etc. El presupuesto no alcanzó y de las 101 medidas concretas propuestas inicialmente, tuvieron que descartar la mayoría.

En 2010, el Consorcio y otras organizaciones lanzaron un concurso de ideas para plasmar en papel una proyección urbanística de la zona objeto de actuación, el cual ganó *West 8 urban design and landscape architecture office*. Aparece así el PAI que forma, junto con el Master Plan, los documentos de los instrumentos urbanísticos. Este Plan tenía que servir de referencia para el futuro estético de la Playa de Palma, se basaba en tematizar las diferentes zonas costeras que componen la bahía y en la creación de zonas verdes. Se pretendía estimular “la implantación progresiva del nuevo modelo turístico, la transformación urbana y la rehabilitación integral de los establecimientos hoteleros y residenciales” (Consorti Platja de Palma, 2010) para contribuir a la desestacionalización de la zona.

El objetivo del PAI, como recoge el Consorcio en sus publicaciones es “diseñar un proyecto que permita recuperar valor y competitividad en una zona turística madura, ambientalmente desvalorizada y amenazada de declive” (Consorti Platja de Palma, 2010). El PAI establece las metas, las estrategias y los objetivos y contiene un plan de acción que define los programas y las acciones que permitirán su consecución así como unos indicadores que facilitarán su evaluación en el tiempo; el Master Plan aporta una visión general y deseable de futuro; y el PRI constituye el instrumento urbanístico legal que define la estructura, clasificación y cualificación del suelo, los sistemas naturales, la ordenación de la edificación y las infraestructuras y el sistema de gestión que han de regir para el desarrollo urbanístico de la zona (Consorti Platja de Palma, 2010).

Se entiende que transformar la Playa de Palma es una actuación a largo plazo en la que un factor clave es el urbanismo, pues determinará las plazas hoteleras, la altura de los edificios, el número de plantas hoteleras, la reducción o no del área residencial, etc.

Se elaboró una primera redacción del PRI que plasmaba las ideas del Plan de Acción Integral (PAI), este documento incluía una normativa basada en expropiaciones para llevar a cabo el proyecto de un tranvía que circularía por segunda línea de playa entre otros que suponían el derribo de muchas viviendas; si se aprobaba el documento, la Administración debía expropiar las residencias.

Cuando los residentes y empresarios de la zona supieron del propósito del PRI, presentaron más de 1.500 alegaciones. El Consorcio, al ver el descontento de la población local, lo paralizó y convocó una reunión con residentes y comerciantes de la zona para modificarlo. Ante tantas alegaciones, se decidió estudiar la viabilidad financiera del proyecto, a fin de que el próximo documento que se presentase fuese más realista (Última Hora, 2011).

En julio de 2012, se presentó un avance del nuevo PRI, el cual respetaba las áreas residenciales pero mantenía premisas del PAI. En junio de 2013 se aprobó inicialmente y se publicó para que se pudieran presentar las alegaciones que considerasen necesarias entre julio y septiembre del mismo año. En agosto de 2014 se aprobó provisionalmente y el 24 de abril de 2015 se aprobó definitivamente, con una subsanación de deficiencias y un informe favorable de la ponencia técnica del 20 de abril, obtuvo un aprobado con ochenta y siete prescripciones – 49 basadas en la normativa, 15 en planimetría, 19 en lo referente al catálogo de patrimonio y 4 de carácter general - (Consorti Platja de Palma, 2015).

El 22 de mayo de 2015 el diario Última Hora publicaba la entrada en vigor del PRI. “El Plan de Reforma Integral de la Platja de Palma (PRI), aprobado definitivamente el pasado 24 de abril, ha entrado en vigor tras su publicación ayer en el BOIB. [...] Hasta el momento se ha acometido la reforma integral de 50 establecimientos turísticos de alojamiento, 30 cambios de categorías de 4 estrellas y 4 estrellas superior; y dos hoteles de 5 estrellas, con los que, tras 25 años, la zona vuelve a tener establecimientos de la máximo nivel. Además, ya se han presentado más de 400 planes de calidad y restauración. Este plan permite la realización de estas inversiones, entre las que destacan cinco nuevos establecimientos, 3 de 4 estrellas superior y dos de 5 estrellas” (Última Hora, 2015).

**Cronología:**

2010 – Redacción PRI inicial.  
2011 – Estudio viabilidad financiera del proyecto.  
2012 – Presentación avance del nuevo PRI.  
2013 – Aprobación inicial.  
2014 – Aprobación provisional.  
Abril 2015 – Aprobación definitiva del nuevo PRI.  
Mayo 2015 – Entrada en vigor del nuevo PRI.

*Fuente: Elaboración propia.*

Actualmente, el 60% ó 70% son hoteles de tres estrellas, por ese motivo se fomenta el aumento de categoría mediante reformas en instalaciones y fachadas.

De acuerdo con el Consorci Platja de Palma, (2015) los objetivos del PRI son:

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

El nuevo PRI es un documento que se acerca más a la realidad y, por lo tanto, es más aceptado que el anterior por la sociedad. Mientras que el PRI de 2010 apostaba por grandes obras públicas y la adquisición de suelo mediante expropiaciones, el PRI actual apuesta por aprovechar los recursos ya existentes, facilitando la inversión privada y priorizando la reconversión (Consorci Platja de Palma, 2015).

Se estima una inversión pública de 104 millones de euros y una inversión privada de 365 millones de euros, lo que supone una inversión total de 469 millones de euros (Consorci Platja de Palma, 2015).

Con estos cambios, inclusive los que afectan a la planta hotelera que serán explicados en el siguiente punto, lo que se pretende es alargar la temporada turística de la zona atrayendo a un turista que se interese por la salud y el bienestar, los deportes, los congresos, etc. y que valore el mediterráneo, la sostenibilidad, la innovación y busque nuevas experiencias y emociones (Consorci Platja de Palma, 2015).

<b>PRI inicial vs. PRI actual. Características principales:</b>	
<b><u>PRI 2010</u></b>	<b><u>PRI 2015</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Plan remodelación integral</li><li>- Grandes obras públicas</li><li>- Adquisición de suelo por expropiaciones</li><li>- Nuevas construcciones</li><li>- Tematización de la zona</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ordenación urbanística</li><li>- Inversión mayoritariamente privada</li><li>- Aprovechar recursos existentes y respeto por el área residencial</li><li>- Reconversión de la planta hotelera así como aumento de categoría</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

## **V. Relación del PRI con el sector hotelero de Playa de Palma.**

Para dar cumplimiento a los objetivos del PRI, es indispensable la intervención e implicación del sector hotelero, pues si no se mantienen abiertos los hoteles no se podrá desestacionalizar la zona. La mejora de la imagen de la Playa de Palma pasa también por la modernización y aumento de categoría de la planta hotelera. El PRI pretende conseguir que los hoteles catalogados como tres estrellas aumenten a cuatro, y a su vez, los de cuatro estrellas aumenten su categoría a cinco.

En el momento de la presentación del primer PRI, el sector hotelero, junto con los residentes y comerciantes de la zona se mostraron descontentos. Es obvio que para llevar a cabo un proyecto de tal envergadura es necesario que todas las partes colaboren, por ello se emprendieron una serie de negociaciones para que aceptasen las condiciones que proponían. En el caso que nos ocupa, que es la planta hotelera de la zona, se pactó poder aumentar el número de plazas mediante un crecimiento en altura, el cual, en la actualidad, nunca podría superar las ocho plantas en los hoteles. En cambio, en 2012 el límite estaba en las 13 alturas (Última Hora, 2012).

Algunos establecimientos de la zona ya superan las ocho alturas actualmente, llegando a las diez plantas en algunos casos. Estos hoteles no se verán afectados por la normativa referente al crecimiento en altura, pudiendo continuar con el desarrollo de su actividad habitual.

Según el PRI aprobado en 2015, los hoteles únicamente podrán crecer en altura si este crecimiento va acompañado de un aumento de categoría, para ello se establece lo siguiente: el hotel de tres estrellas que aumente a cuatro podrá aumentar su edificabilidad en un 20% y, posiblemente, aumentar de altura en planta baja más siete plantas; el hotel de cuatro estrellas que aumente de categoría a cinco estrellas podrá aumentar su edificabilidad en un 30% e incrementar de altura en planta baja más siete plantas. También hace referencia a los hoteles de nueva construcción, los cuales deben ser obligatoriamente de cuatro estrellas o superior y en ningún caso podrá superar las seis alturas. Se han concedido catorce licencias de remodelación y se espera una inversión aproximada de noventa y tres millones de euros (Consorci Platja de Palma, 2015).

#### **Condiciones de remodelación:**

##### **Hoteles existentes:**

3 \* → 4 \*: podrán ▲ 20% edificabilidad en altura si no supera ya las 8 plantas.

4 \* → 5 \*: podrán ▲ 30% edificabilidad en altura si no supera ya las 8 plantas.

##### **Hoteles de nueva construcción:**

Han de ser obligatoriamente de categoría  $\geq 4^*$  y, en cualquier caso, la altura ha de ser  $\leq 6$  plantas.

*Fuente: Elaboración propia.*

“La apuesta por la calidad no tiene vuelta atrás. La planta hotelera de Mallorca se está modernizando de forma rápida. Los empresarios del sector son plenamente conscientes de que la mejor forma de aumentar la rentabilidad y de poder aumentar los precios es disponer de establecimientos renovados que se adapten a las nuevas demandas de los clientes” (Última Hora, 2015).

Se espera que en un futuro, la planta hotelera esté compuesta en un 60% por hoteles de cuatro estrellas y cuatro estrellas superior, y en un 10% por hoteles

de cinco estrellas, siendo el porcentaje restante perteneciente a hoteles de tres estrellas o tres estrellas superior (ConSORCI Platja de Palma, 2015).

En ningún caso contempla el mantenimiento de los hoteles y hostales de una o dos estrellas, los cuales se establecen ya en la categoría de suelo residencial, porque, desde un punto de vista técnico, no tendrán la capacidad para modernizarse lo suficiente y adaptarse a los cambios de la zona, llegando a cerrar y/o convirtiéndose en viviendas de pisos en unos veinte años vista.

En las zonas catalogadas como suelo rústico, no se permite construir con la salvedad indispensable de que se demuestre que contribuirá a la desestacionalización de la Playa de Palma.

Está claro que el proyecto, por el momento, se centra en la planta hotelera y la desestacionalidad, por lo que el PRI supone y supondrá toda una serie de inversiones para los hoteles de la Playa de Palma. Las inversiones llevadas a cabo desde hace dos años por las cadenas y empresas familiares hoteleras revierten en un aumento de precios de un 15% en los mejores casos y se prevé un crecimiento de la rentabilidad empresarial en un 7% para el ejercicio de este año. Cabe destacar que hasta la fecha los precios medios se encontraban entre un 2% y un 5% (Última Hora, 2015).

En los próximos cinco años se prevé la construcción de tres hoteles de cinco estrellas y dos hoteles de cuatro estrellas superior, sin el PRI estos establecimientos no habrían obtenido la licencia necesaria por la catalogación de su futura ubicación (Diario de Mallorca, 2015).

## **VI. Visión de la posible repercusión del PRI para dos cadenas hoteleras con establecimientos en Playa de Palma. (Houm hotels y Mac hotels)**

Antes de explicar la visión de dos de los altos cargos de ambas cadenas hoteleras con establecimientos afectados por el PRI por su localización en Playa de Palma, se mostrará de una manera resumida la trayectoria de sus empresas, para que quede patente, de algún modo, la importancia de su visión por la experiencia que les avala.

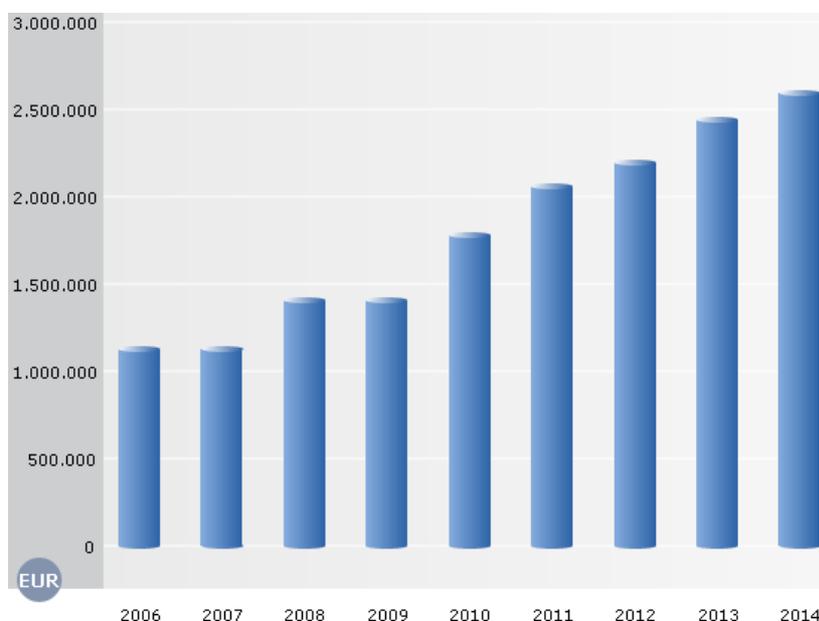
Houm hotels (Ca'n Moner de s'Arenal S.A.) es una pequeña marca compuesta por el Houm Plaza Son Rigo (un aparthotel), el Houm Hotel Nets de dos estrellas y, por último, el Hotel Encant. El señor Miguel Vidal Fullana es el propietario de los dos primeros, y su empresa se dedica a la gestión del último mencionado. Todos ellos ubicados en la Playa de Palma y, por tanto, afectados por el PRI. Esta marca pretende promover los establecimientos turísticos familiares.

El señor Vidal, además de ser el director, administrador y accionista mayoritario de esta sociedad anónima, es administrador único de dos sociedades anónimas más (una de ellas también relacionada con los establecimientos

turísticos) y administrador y director general de una sociedad limitada dedicada también a la explotación de hoteles y alojamientos similares (SABI, 2015). Ca'n Moner de s'Arenal S.A. es una sociedad anónima constituida en 1986 dedicada a la explotación de apartamentos turísticos con unos ingresos de explotación del ejercicio de 2014 que ascendieron a 2.596.329 euros y un resultado positivo del ejercicio de 318.909 euros del mismo año. De acuerdo con la información recogida en el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) su rentabilidad económica aumenta año tras año. En 2014 presentó un ratio de solvencia del 2,51 y un ratio de liquidez de 2,48. Presenta una rentabilidad financiera de 17,37% y su margen de beneficios del último año es de un 15,61% (SABI, 2015).

A continuación se presenta un gráfico en el que se aprecia la evolución de los ingresos de explotación de la sociedad anónima, que desde el 2009 presenta incrementos proporcionales año tras año.

Evolución de sus ingresos de explotación desde el año 2006 hasta el 2014:



Fuente: SABI, 2015

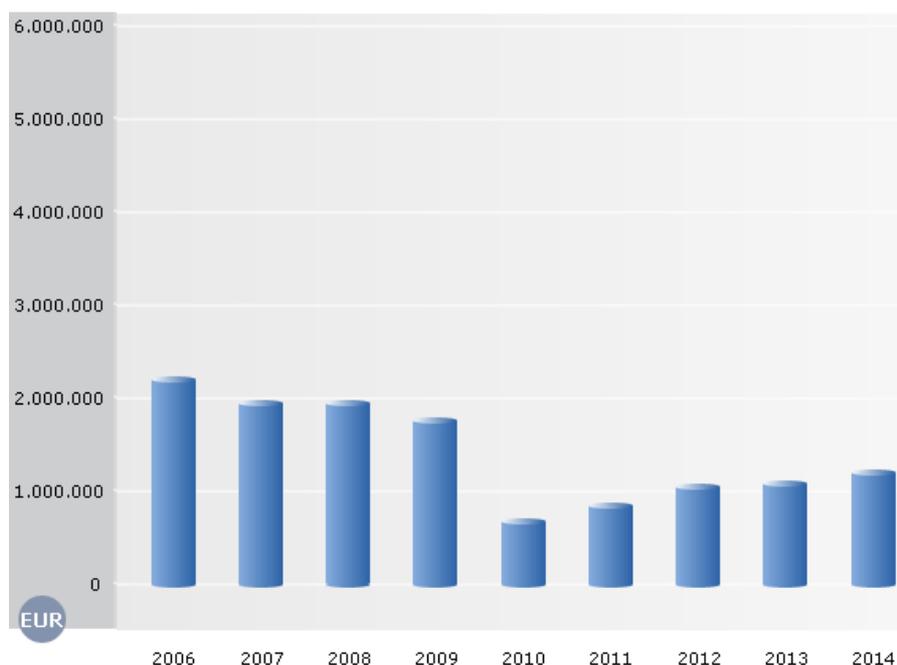
El señor Miguel Vidal Fullana tiene un amplio recorrido en el sector turístico, siempre vinculado al mundo hotelero, por ese motivo fue uno de los elegidos para la entrevista. Es importante añadir que la entrevista se le realizó antes de la entrada en vigor del PRI.

El siguiente entrevistado fue el señor Miquel Amengual Cifre, fundador y presidente de la cadena Mac hotels (Hoteles MAC S.L.).

La sociedad limitada fue constituida en 1983 y se dedica a la “compra, venta, administración, explotación y arrendamientos de hoteles, apartamentos, restaurantes, cafeterías, bares, empresas turísticas y souvenirs, así como, el desarrollo de cualesquiera actividades relacionadas con el turismo actuando también de intermediario comercial” (SABI, 2015).

En 2014 presentó unos ingresos de explotación que ascendían a 1.198.357 euros y un resultado positivo del ejercicio de 787.207 euros. Reflejó un 2,46% de rentabilidad económica, así como un 14,06% de rentabilidad financiera en este último ejercicio y una liquidez general del 0,56%. Su margen de beneficios en 2014 fue de un 72,65% (SABI, 2015).

Como se hizo con la cadena anterior, se presenta un gráfico de la evolución de los ingresos de explotación de la sociedad limitada:



Fuente: SABI, 2015

Muy recientemente, el señor Miquel Amengual Cifre, con más de 30 años de experiencia en el sector, ha creado una nueva marca: Pure Salt Luxury Hotels. Bajo esta marca, encontramos actualmente el Hotel Garonda (ubicado en la Playa de Palma), si bien, en el momento de la entrevista lo gestionaba Mac hotels. La familia Amengual es muy reconocida en el sector hotelero mallorquín.

Cabe remarcar también que, en este caso, la entrevista sí fue posterior a la entrada en vigor del PRI de 2015.

Los temas tratados en la entrevista fueron referentes a las inversiones (y su posterior plazo de amortización) que han llevado o se piensan llevar a cabo gracias al PRI de 2015 y la normativa en vigor, si consideran el PRI un Plan rentable, así como su relación y/o vinculación con la política, las actuaciones de la Administración para favorecer o facilitar las inversiones llevadas a cabo por sus empresas y si creían que realmente el PRI puede ayudar en la desestacionalización de la zona. Para mayor detalle se puede consultar el Anexo I del presente trabajo.

Don Miguel Vidal, al introducirle el tema, aclaró que hasta que no se publicase la aceptación y aplicación del PRI en el BOIB, es decir, hasta su entrada en vigor, (debe tenerse presente que su entrevista fue anterior a la entrada en vigor del PRI de 2015) todos los proyectos que pretenden llevar a cabo en el futuro se acogerían a la normativa siguiente:

- Ley 8/2012, de 19 de julio, del Turismo de las Illes Balears.
- Decreto Ley 1/2013, de 7 de junio, de medidas urgentes de carácter turístico y de impulso de las zonas turísticas maduras.
- Decreto Ley 3/2014, de 5 de diciembre, de medidas urgentes destinadas a potenciar la calidad, la competitividad y la desestacionalización turística de las Illes Balears.

Las cuales incluyen aspectos que el PRI también engloba, como son el poder aumentar la altura en una o dos plantas siempre que en ningún caso se superen las ocho plantas totales de altura, es decir, planta baja más siete, siempre que se aumente la categoría del hotel; el aumento de un 10% adicional de ocupación y edificabilidad cuando se aumente a la categoría de cinco estrellas, los hoteles de una y dos estrellas deberán aumentar de categoría a tres estrellas en un plazo máximo de tres años; tener la obligación de presentar un plan de modernización y calidad; etcétera.

Tras esta pequeña aclaración, bajo la normativa en vigor del momento de la entrevista, el señor Vidal pretende aumentar una planta en el aparthotel Houm Plaza Son Rigo, convertir el Houm Hotel Nets, de dos estrellas actualmente, en aparthotel y además, la propiedad del Hotel Encant está interesada en aumentar de categoría a cuatro estrellas en el momento en que el PRI entrase en vigor y fuese publicado en el BOIB.

Por otro lado, el señor Miquel Amengual, entrevistado cuando el PRI 2015 ya había entrado en vigor, afirmó que gracias al PRI y a la normativa comentada anteriormente, la categoría del Hotel Garonda había aumentado a cinco estrellas, convirtiéndolo en un “adults only”.

Se puede observar que ambos empresarios están de acuerdo en que el PRI actual favorece la remodelación de sus hoteles tras las negociaciones que hicieron en su debido momento con las autoridades competentes.

Se preguntó por las garantías y el plazo en que creen que podrán amortizar la inversión llevada a cabo, ante esta pregunta el señor Vidal respondió que con las inversiones previstas espera obtener mayores beneficios o, por lo menos, mantener los actuales. Considera que vista la competencia del sector hay que renovar la planta hotelera. “El aumento de plazas supone un incremento mayor del beneficio marginal, por lo que añadir plazas es rentable” (Miguel Vidal, Houm Hotels). Una vez realizadas estas inversiones, espera un retorno de éstas en unos diez años. Sin embargo, el señor Amengual, más cauto en su respuesta, afirmó que garantías no hay, simplemente supervisiones históricas y fiables. Como plazo, coincidiendo con el señor Vidal, fija unos diez años vista. Considera que la remodelación del Hotel Garonda es una “apuesta de futuro, a corto plazo no se hubiese realizado, sin embargo mirando a medio y largo plazo sí, pues se obtiene un aumento de calidad, lo cual es una tendencia

mundial y Playa de Palma tiene un potencial enorme” (Miquel Amengual, Mac hotels y Pure Salt Luxury Hotels).

Al hablar sobre la rentabilidad del PRI, el señor Amengual, apuntó: “El índice general mundial revela que un establecimiento de menos de 200 habitaciones aproximadamente no es rentable. A más habitaciones, mayor plantilla y mayor calidad”, así respondió con un sí rotundo ante si consideraba rentable el PRI para el sector hotelero. En su caso justificó: “un hotel de cinco estrellas permite clientes que buscan una mayor calidad del servicio; los precios son más altos, por lo que el hotel es más rentable” (Miquel Amengual, Mac hotels y Pure Salt Luxury Hotels). El Hotel Garonda ha pasado de 130 a 150 habitaciones al añadir una planta de altura. El señor Vidal, coincidiendo con él, respondió: “no sólo rentable, sino necesario para modernizar la planta hotelera”.

En lo referente a la influencia del Gobierno sobre el PRI, la opinión de ambos frente a si un cambio de partido político puede afectar al PRI es que nunca se puede saber con certeza, si bien están seguros de que algunos puntos serían modificados.

En cuanto a las ayudas recibidas por parte de las Administraciones, el señor Vidal dijo que no se les brinda ningún tipo de subvención ni ayuda económica para llevar a cabo esta remodelación, si bien tampoco les ponen trabas para realizarlas. Ambos empresarios coinciden en este punto, y además, el señor Amengual añadió que se les anima a invertir y remodelar los hoteles. En su caso, éste último aplaudió la comprensión y colaboración de la consellería en su proyecto de reforma del hotel Garonda, ya que gracias a la agilidad de ésta, pudieron cubrir los plazos marcados tanto de remodelación como de apertura, si bien agradecía al sector bancario la ayuda y el importante financiamiento del proyecto que les facilitaron.

En cuanto a la creencia de que el PRI ayudaría a la desestacionalización, el señor Amengual contestó que el Hotel Garonda apostaba por el turismo de negocios en temporada baja, para ello considera que la asignación del Palacio de Congresos es necesaria, pues la paralización frena el proceso de desestacionalización que sería posible y deseable, aún así el hotel abre diez meses al año. Por tanto, de sus conclusiones se deduce que el PRI es una buena herramienta para desestacionalizar, pero no puede hacerlo solo y necesita del apoyo de otras actividades que atraigan otro tipo de turista durante la temporada baja. De nuevo ambos empresarios coinciden, ya que el señor Vidal cree firmemente que cualquier mejora que aplique un hotel ayudará a desestacionalizar la zona, por lo que el PRI será positivo para tal fin, pero considera que la inversión pública será también necesaria para la consecución de este objetivo. Por el momento la cadena Houm hotels cierra en temporada baja para llevar a cabo las obras y considera que abrir en dicha temporada supone pérdidas en lugar de beneficios actualmente. Por el contrario, el Hotel Garonda únicamente cierra dos meses al año, y seguirá así en adelante pues no considera rentable mantener todo el año abierto en estos momentos.

Ambas cadenas hoteleras consideran rentable la aplicación del PRI y la normativa que lo acompaña. Consideran que aún queda mucho por hacer, pero

el nuevo PRI responde a las necesidades del sector y facilita la inversión sin necesidad de derrumbamientos ni expropiaciones.

El señor Vidal afirmó que “los hoteleros fueron impulsores del PRI”, pues pedían la remodelación. “Si las administraciones dan facilidades para pequeñas inversiones, la modernización será rentable” (Miguel Vidal, Houm Hotels).

Ambos concluyen que los hoteles de menos de 100 ó 200 plazas nos son rentables y llegarán a desaparecer. El cliente cada vez exige más calidad, de cada vez más el turista busca un hotel mínimo de tres estrellas, “y últimamente el [cliente] de tres estrellas, ya acude a uno de cuatro” (Miguel Vidal, Houm Hotels).

Se necesita la remodelación general de la planta hotelera, todos compiten para ponerse a un mismo nivel. Actualmente la clientela que se hospeda en los hoteles de estas dos cadenas son turistas sénior que viajan en pareja o bien turismo familiar que busca paz, tranquilidad y relajarse durante sus vacaciones. Todos ellos cubren la temporada alta pero se necesita algún aliciente durante la temporada baja para atraer turismo a la zona y que sea posible evitar la estacionalidad que hasta el momento está presente. Tanto el señor Vidal como el señor Amengual nombraron el turismo de negocios y el deportivo como posibles salidas a la estacionalidad.

Sin una mayor intervención, a su vez, de las administraciones no se puede completar el trabajo llevado a cabo por los hoteleros. Ambos representantes entrevistados coincidían en que se necesita de una mayor inversión por su parte.

Las dos cadenas hoteleras se muestran firmes y creen en las remodelaciones llevadas a cabo (en el caso de Mac hotels, en la marca Pure Salt Luxury Hotels) y las que se tiene pensado realizar (en el caso de Houm hotels). Son una apuesta de futuro que supondrá mayores beneficios a medio y largo plazo y están seguros de que con ello se mejorará la calidad de la Playa de Palma, un destino maduro pero con mucho potencial por su ubicación y lo que puede ofrecer en lo que a oferta complementaria se refiere.

## **VII. Conclusión.**

Queda patente la importancia de esta iniciativa pública, si bien por el momento, la mayor aportación en cuanto a inversiones ha sido llevada a cabo por el sector hotelero, es decir, iniciativa privada. El PRI está facilitando el aumento de calidad de la oferta turística de la zona empezando por el alojamiento, el cual, poco a poco, va aumentando la categoría de los establecimientos hoteleros.

En este trabajo, se han explicado los objetivos del PRI y se han analizado las repercusiones del mismo para algunos hoteles de la zona según el punto de vista de los empresarios que los gestionan desde sus respectivas cadenas hoteleras y se ha concluido que tendrá un impacto positivo siempre que las

administraciones se impliquen más y las actuaciones se complementen con una intervención también en la oferta complementaria. De no ser así, el PRI no llegará a su fin: la desestacionalización de la zona y el auge de “popularidad” de la misma, revitalizando de este modo su ciclo de vida.

Sería interesante poder comparar las pretensiones del PRI con los resultados finales cuando se haya conseguido su aplicación total en todas las variables que componen la Playa de Palma. Este estudio favorecería el poder evitar errores en futuros proyectos de tal envergadura.

El modelo de sol y playa ha sido históricamente el modelo turístico, valga la redundancia, implantado en zonas costeras, tanto en las Islas Baleares como en el resto del mundo. Esto ha supuesto una sobreexplotación del espacio en cuanto a desarrollo urbanístico, el cual se encuentra congestionado. Ahora, y desde hace uno años, el turista y la sociedad en general se preocupa por el medio ambiente y su conservación, el turismo de calidad que se pretende atraer hacia la Playa de Palma castiga los destinos que no lo ha respetado, obligándolo a reformarse y ofrecer nuevas experiencias. Puesto que lo destruido no se puede reconstruir, el PRI es una herramienta urbanística que ayuda a la remodelación de la planta hotelera existente en un principio, y con una proyección de inversión pública en otras áreas, para conseguir de este modo dotar de una mayor calidad este destino maduro.

La solución que se presenta es meramente espacial, si no se acompaña de una oferta complementaria adecuada, la actuación que promueve y fomenta el Consorcio, con la creación del PRI y otras herramientas, no conseguirá el objetivo final del proyecto: la desestacionalidad.

Cierto es que remodelar el sector de alojamiento es un plus de calidad que el turista valorará, pero de nada valdrá si al salir a la calle no ve un equilibrio entre hospedaje, estética del lugar y oferta complementaria.

Como se ha visto, la fuerza de las inversiones recae en las entidades privadas actualmente. Es necesario de la intervención pública, bien mediante subvenciones estatales y otros medios, también en este sentido para reconvertir la Playa de Palma en lo que un día fue: un destino muy preciado por el turista y a su vez por el residente.

## **VIII. Anexo 1.**

Las preguntas realizadas a los empresarios entrevistados fueron las siguientes:

- 1) ¿Tiene pensado invertir o ha invertido ya en algún hotel de su cadena gracias al PRI o la normativa que lo acompaña en vigor? ¿Qué garantías tiene y en qué plazo cree que podrá amortizar las inversiones llevadas a cabo?
- 2) ¿Qué retorno de la inversión cree que le reportará? ¿En qué plazo? ¿Cree que podrá superar la inversión realizada o simplemente la cubrirá?

- 3) ¿Cree que el cambio de gobierno puede afectar a la aplicación del PRI?
- 4) ¿Considera rentable este proyecto de cara al sector hotelero y, en concreto, para los hoteles de su cadena?
- 5) ¿Qué herramientas les han facilitado las administraciones para poder llevar a cabo tales inversiones? ¿Se han encontrado con trabas administrativas?
- 6) ¿Cree usted que el PRI y las inversiones que están llevando a cabo ustedes ayudarán a la desestacionalización de la zona?
- 7) ¿Tiene pensado cerrar en temporada baja?

Finalmente, se les preguntó su opinión general sobre el PRI y su aplicación.

## IX. Bibliografía.

Butler, R.W. (1980). *The tourism area life cycle: Applications and modifications*. Multilingual Matters, 2006.

Conferencia Mundial de Turismo Sostenible. (1995). *Carta del Turismo Sostenible*. Disponible en: <http://www.turismo-sostenible.org/docs/Carta-del-Turismo-Sostenible.pdf> (Recuperado 14 de diciembre de 2015).

ConSORCI Platja de Palma. (2010). *La revaloració de la Platja de Palma: Pla d'Acció Integral*. Disponible en: [http://pmi.palmademallorca.es/consorciplatjadepalma/documents/PUBLICACIONS/444\\_pla\\_accio\\_integral\\_pai.pdf](http://pmi.palmademallorca.es/consorciplatjadepalma/documents/PUBLICACIONS/444_pla_accio_integral_pai.pdf) (Recuperado 18 de junio de 2015).

ConSORCI Platja de Palma. (2012). *Informes técnicos de las bases para la Revalorización integral de la Platja de Palma*. Disponible en: [http://pmi.palmademallorca.es/consorciplatjadepalma/documents/PUBLICACIONS/070\\_INFORMES\\_TECNICS.pdf](http://pmi.palmademallorca.es/consorciplatjadepalma/documents/PUBLICACIONS/070_INFORMES_TECNICS.pdf) (Recuperado 29 de junio de 2015).

ConSORCI Platja de Palma. (2015). *Aprobación definitiva PRI. Plan de Reforma Integral de la Playa de Palma*. Disponible en: [http://consorciplatjadepalma.palmademallorca.es/portal/PALMA/cpp/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0\\_89323\\_1.pdf](http://consorciplatjadepalma.palmademallorca.es/portal/PALMA/cpp/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_89323_1.pdf) (Recuperado 22 de junio de 2015).

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., y Wanhill, S. (2005). *El turismo. Teoría y práctica* (3ª ed.). Madrid: Editorial SINTESIS.

Diario de Mallorca. (2015). *El PRI de la Platja de Palma permite autorizar cinco hoteles de alta categoría*. Disponible en: <http://www.diariodemallorca.es/palma/2015/04/28/pri-platja-palma-permite-autorizar/1018271.html> (Recuperado 2 de julio de 2015).

Serra, A. (2011). *Marketing turístico* (2ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide, ESIC Editorial.

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). (2015). Disponible en: <http://www.informa.es/soluciones-financieras/sabi>. Acceso 14 de diciembre de 2015.

Sosa Ferreira, A.P., Jiménez Martínez, A. (2011). *La política turística en Cancún como destino turístico maduro, ¿renovar o replicar?*. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante. Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20808/1/Seminario\\_Renovestur\\_12.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20808/1/Seminario_Renovestur_12.pdf) (Recuperado 10 de diciembre de 2015).

Turespaña. *Apoyo a Reconversión de destinos maduros*. Disponible en: <http://www.tourspain.es/es-es/DesarrolloSostenibilidad/Paginas/DestinosMaduros.aspx> (Recuperado 10 de diciembre de 2015).

Última Hora (2011). *Cort se reúne con varios bancos para preparar un <<proyecto realista>> para Platja de Palma*. Disponible en: <http://ultimahora.es/noticias/local/2011/09/27/51859/cort-se-reune-con-bancos-para-preparar-proyecto-realista-para-platja-de-palma.html> (Recuperado 29 de junio de 2015).

Última Hora (2012). *Los arquitectos dicen que no se fomenta el esponjamiento de la Platja de Palma*. Disponible en: <http://ultimahora.es/noticias/local/2012/09/26/81798/arquitectos-dicen-fomenta-esponjamiento-platja-palma.html> (Recuperado 2 de julio de 2015).

Última Hora (2015). *Entra en vigor el PRI de la Platja de Palma*. Disponible en: <http://ultimahora.es/noticias/local/2015/05/22/152504/entra-vigor-pri-platja-palma.html> (Recuperado 1 de julio de 2015).

Última Hora (2015). *Un invierno de reformas hoteleras*. Disponible en: <http://ultimahora.es/noticias/economico/2015/03/01/145808/invierno-reformas-hoteleras.html> (Recuperado 2 de julio de 2015).

Última Hora (2015). *Los precios en la Platja de Palma aumentan hasta un 15% por las reformas de hoteles*. Disponible en: <http://ultimahora.es/noticias/local/2015/04/01/148419/precios-platja-palma-aumentan-hasta-por-reformas-hoteles.html> (Recuperado 2 de julio de 2015).