

REESTRUCTURACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN DESTINOS MADUROS DE SOL Y PLAYA: LA RENOVACIÓN DE LA PLANTA HOTELERA DE BENIDORM.

Fernando Vera Rebollo
Isabel Rodríguez Sánchez
Margarita Capdepón Frías

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas
Universidad de Alicante ¹

RESUMEN

La evolución de los espacios turísticos ha sido objeto de investigación desde las ciencias sociales, mediante la aportación de modelos teóricos y análisis empíricos de carácter regional y local ampliamente debatidos. Una línea de investigación que no ha perdido vigencia ante las transformaciones operadas en el mercado turístico, las cuales configuran un nuevo escenario que renueva el recurrente debate en torno al modelo turístico de sol y playa. Este trabajo tiene como objetivo analizar los procesos de renovación y reestructuración de destinos a partir del estudio de caso de Benidorm y su situación en el marco del ciclo de vida de los destinos consolidados. La aportación se centra específicamente en el análisis de las empresas hoteleras, como parte esencial del destino turístico, y el modo en que éstas llevan a cabo estrategias de renovación y nuevos modelos de negocio, orientados a la mejora de la competitividad, junto con el papel de las políticas públicas en estos procesos de renovación.

Palabras Clave: renovación y reestructuración de destinos, destinos consolidados, estrategias de renovación, empresas hoteleras.

ABSTRACT

The evolution of tourist destinations has been in depth studied by the social sciences with the contribution of widely discussed theoretical models and empirical analysis at a regional and local level. This research still prevails even though the changes that the tourism market has experienced, now facing a new scenario which reopens the persistent debate about the sun and sand tourism model. This research aims to analyse the renovation and restructuring of tourist destinations through the case study of Benidorm in the context of the consolidated tourist destinations life cycle. This contribution focuses specifically on the analysis of the hotel sector, considered as an essential part of a tourist destination, and the renovation strategies and new lines of businesses undertaken by these companies to improve their competitiveness together with the role of the public sector policies in these processes of renovation.

Key words: Renovation and restructuring of tourist destinations, consolidated destinations, renovation strategies, hotel sector.

¹ El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación CSO-00613 MICINN, Plan Nacional de I+D+I, sobre Renovación de los destinos turísticos consolidados del litoral, que se lleva a cabo en este Instituto y en el que también participan investigadores de las universidades de Valencia (Dpto. de Geografía) y Jaume I de Castellón (Laboratorio de Planificación Turística). El proyecto pretende aportar, además de un marco teórico para el análisis del ciclo de vida de los destinos turísticos, el estudio empírico de tres estudios de caso de destinos litorales consolidados de la Comunidad Valenciana: Benidorm, Gandia y Benicàssim.

1. INTRODUCCIÓN

Son notables las transformaciones que derivan de la propia situación del mercado turístico y la necesidad de reaccionar ante estos cambios desde el lado de la oferta. Es un ciclo que forma parte de la propia evolución de los destinos turísticos y el consiguiente reajuste a nuevas dinámicas globales (Butler, 1980, 2006^a y 2006b; Agarwall, 2002; Agarwall y Shaw, 2007) y que se puede enmarcar en acciones para mejorar la posición competitiva del destino y de reestructurar la oferta para afrontar nuevos tiempos (Vera y Baños, 2010). Y para ello entre las vías de trabajo acometidas, encontramos acciones desde las administraciones públicas, canalizadas mediante planes y programas de actuación en destinos turísticos, por iniciativa del ministerio y de los gobiernos autonómicos. Al tiempo que se desarrollan actuaciones por parte de los agentes empresariales, entre las que destacan las que se han centrado en la renovación de los establecimientos de alojamiento. De hecho, la renovación de la planta hotelera de Benidorm, objeto del estudio que se presenta, es un ejemplo de la manera en que la vertiente empresarial, con más o menos ayudas públicas, se ha lanzado a mejorar la calidad, introducir nuevos conceptos de gestión y modelos de negocio y, en definitiva, a superar la obsolescencia de los establecimientos y prepararlos para mejorar su competitividad.

A pesar de los tópicos asociados al turismo de sol y playa y a sus destinos consolidados o en fase de madurez, estos territorios constituyen piezas fundamentales del entramado turístico internacional en constante y compleja recomposición. La reestructuración y renovación es una necesidad ampliamente reconocida por agentes públicos y privados, ante los efectos negativos que reportaría el descenso de la rentabilidad económica y social de los principales destinos turísticos del país y sus notables consecuencias en el plano territorial y medioambiental.

En este marco, el trabajo que se presenta está centrado en una vertiente muy específica de la renovación, aunque fundamental, como es el cambio en la planta hotelera, dentro de la dimensión sectorial-turística, lo que no excluye que el sentido de la renovación sea precisamente un enfoque integral, desde el punto de vista de la percepción del destino, en relación con el concepto de gobernanza donde todos los agentes deben tener beneficios y responsabilidades y que trata de promover la aplicación de instrumentos locales de planificación y gestión de carácter innovador y participativo.

No deja de reconocerse que, en un contexto regresivo en las cifras de visitantes internacionales, se perfila un nuevo escenario en el que los destinos litorales consolidados tienen dificultades para adaptarse al escenario turístico que delimitan las nuevas tendencias de la demanda, asociadas al cambio cultural del postfordismo. En este contexto, determinados planteamientos teóricos, como la teoría del ciclo de vida del área turística, postulan un cierto determinismo que corrobora, supuestamente, el inevitable declive de los destinos maduros del Mediterráneo (Branwell, 2002).

2. LA EVOLUCIÓN DE LOS DESTINOS LITORALES CONSOLIDADOS

La evolución de los destinos turísticos ha sido objeto de análisis desde la consolidación del turismo internacional como fenómeno de masas². Ya se encuentran trabajos en los años setenta del siglo XX, cuando emerge con fuerza esta línea de investigación con

² una síntesis del tema aparece en Vera y Baños, 2010

diversas aportaciones de autores, con una orientación generalmente crítica, tendente a enfatizar el predominio del turismo de masas como estadio final de la evolución de los destinos y el riesgo que ello comporta para mantener su atractivo inicial. Entre estos trabajos destaca, por su repercusión posterior, la publicación en 1980 del artículo “*The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources*” (Butler, 1980), concepto que, por su gran difusión, se ha convertido en el modelo de referencia para describir los procesos de evolución de los destinos turísticos y en la aportación más debatida y comentada (Vera et al. 1997). La reciente publicación de dos volúmenes dedicados a esta teoría (Butler 2006a; 2006b) es una muestra del interés y la controversia que continúa suscitando, habiéndose enriquecido la propuesta inicial, y evidenciado sus limitaciones, con aportaciones teóricas y estudios de caso posteriores.

A partir de la teoría del ciclo de vida, Knowles y Curtis (1999) plantean la tesis del declive irreversible de los destinos de sol y playa españoles de segunda generación, aquellos cuyo desarrollo se inició en los sesenta y que hoy constituyen destinos maduros. Esta tesis se fundamenta, entre otros factores, en la pérdida de atractivo de los destinos como consecuencia de las nuevas motivaciones de la demanda, en la aparición de nuevos destinos competidores o en la contracción de la demanda española como consecuencia del incremento de los viajes al extranjero. Estos autores expresan, seguramente con demasiada rotundidad, que los programas de cualificación de la oferta, públicos y privados, sólo retrasarán un declive que tiene carácter irreversible. Sin duda, un planteamiento excesivamente determinista, basado en un ejercicio cualitativo de prospectiva amparado en supuestos difícilmente contrastables, aunque responden a dinámicas reales. De hecho, Aguiló *et al.* (2005) defienden la pervivencia del modelo de sol y playa y la eficiencia de las actuaciones de renovación desarrolladas en las Islas Baleares, como demuestra la evolución de las llegadas de turistas y los niveles de satisfacción de la demanda.

La interacción entre los destinos y el mercado encierra una gran complejidad que obliga a la especialización en esta actividad, de incuestionable alcance económico y social. Por otra parte, como señala Agarwal (2005), los signos del declive constituyen las consecuencias y lo que interesa conocer son sus causas. En definitiva, es preciso realizar una revisión crítica de los diferentes modelos y teorías evolutivas del espacio turístico, en especial, de la teoría de ciclo de vida del área turística de Butler. Fundamentalmente, se trata de combinar las magnitudes turísticas básicas (oferta y demanda), con los cambios en la estructura territorial y socioeconómica, un análisis integrado insuficientemente desarrollado en modelos evolutivos con un sesgo sectorial y, generalmente, con una única variable explicativa (número de turistas). Resulta especialmente relevante abordar las denominadas fases de estancamiento y declive, cuya denominación y significado se replantea conceptualmente mediante una nomenclatura diferente: situaciones recesivas y de crisis estructural. En este contexto, se introduce, de manera novedosa en España, la consideración de hipotéticas fases post-turismo que pueden afectar a determinados espacios turísticos por un cambio de funcionalidad y de especialización económica (Vera y Baños, 2010).

Siguiendo el análisis y sistematización de teorías sobre el ciclo de vida de los destinos y la reestructuración, el concepto de ciclo de vida del área turística tiene paralelismos con las teorías de la reestructuración productiva y la necesidad de introducir medidas correctoras para evitar los efectos del declive. De este modo, frente a planteamientos deterministas, se tiende a revalorizar la escala local de la planificación para el mantenimiento de la competitividad turística, a través del concepto de la competitividad territorial en el sector turístico, concepto trasladado al plano territorial, con un

interesante debate, desde las realidades del mercado y la empresa. El contenido conceptual de la competitividad se extiende así a los territorios, a diferentes escalas de trabajo (región, ciudad), lo cual presenta dificultades metodológicas (Pardellas, 2006). En el caso del turismo, se combina la existencia de un territorio, aglutinador de recursos, junto con la utilización del capital humano y financiero que precisa su puesta en valor. La mayor dificultad para el análisis se centra en el nivel macro, al carecer de indicadores rigurosos, fiables y susceptibles de comparación. Sobre los trabajos pioneros de Porter, se han generado importantes avances, dentro de las teorías económicas (Sala y Martín, 2003), a partir de enfoques cuyo objetivo es la producción de riqueza, asociada por tanto a indicadores de productividad, si bien el concepto de competitividad se asocia a la vez con calidad de vida y oportunidades de empleo en ámbitos regionales. Entre las perspectivas y enfoques recientes que sistematiza de modo muy clarificador Pardellas (2006), al referirse a los factores que configuran el destino, proponen un modelo integrado en el que la gestión y las condiciones de la demanda son los elementos que conforman “condiciones locales” que influyen de forma positiva o negativa en la competitividad, mensurable mediante indicadores. Otros autores plantean perspectivas de análisis que parten de la asociación entre competitividad de las empresas, que ocupan el lugar central, y la competitividad del territorio, de modo que las infraestructuras materiales e inmateriales actuarían como externalidades de la competitividad empresarial. Se llega a establecer un modelo sistémico en el que interactúan las variables de competitividad territorial en el sector turístico y en el que la competitividad empresarial remite a la del propio territorio. Cabe apuntar en qué medida esa competitividad empresarial deriva de la misma consideración del territorio (Otero, 2007) y del modelo de gestión, clave a nuestro entender para explicar la verdadera capacidad competitiva de un destino turístico. En este sentido, González y Mendieta (2009), en el marco del debate sobre conceptualización de aspectos que determinan la competitividad de destinos turísticos, reflexionan sobre los factores clave que sustentan dicha competitividad: variables empresariales, relación con calidad de vida y papel de los gobiernos locales, entre otras cuestiones.

Otro enfoque en el análisis del tema deriva de la construcción de sistemas de indicadores de sostenibilidad, que intentan medir la evolución del destino desde una perspectiva integral y valorar las actuaciones de renovación y reestructuración desde la óptica de la sostenibilidad. Cabe resaltar la importancia de los indicadores como instrumentos para facilitar la planificación, la gestión y el control de los destinos turísticos, siempre teniendo presente el principio de la precaución, fundamental dentro de la perspectiva de la economía ecológica. En distintas aportaciones se ha trabajado el tema de los indicadores de sostenibilidad turística (Vera, 2001; Vera e Ivars, 2003), una línea de trabajo que concentra el interés de diferentes grupos de investigación en España (Blázquez *et al.*, 2002; Sancho *et al.*, 2001) y el extranjero (Miller y Twining-Ward, 2005; Ko, 2005), además de haber dado lugar a iniciativas institucionales recientes a escala nacional (Ministerio de Medio Ambiente, 2003) e internacional (WTO, 2004).

En apretado balance, el análisis de la evolución de los destinos, generalmente mediante modelos descriptivos, se ha desvinculado excesivamente de las estrategias de intervención. Por tanto, es necesario avanzar hacia un marco analítico, con una perspectiva integral, capaz de interpretar la creciente complejidad de los destinos consolidados y de establecer las bases para propuestas de reestructuración que incorporen de manera efectiva los principios del desarrollo turístico sostenible. Pero, lo esencial es disponer de estudios empíricos, a escala local, que permitan verificar y

contrastar los modelos teóricos al uso. A este propósito se orienta el presente trabajo referido al destino Benidorm.

3. EL MODELO TURÍSTICO DE BENIDORM: ALGUNOS RASGOS ESENCIALES

La estructura económica de Benidorm está especializada, desde hace más de 40 años, en la prestación de servicios turísticos, lo que justifica su dinámica territorial y sociodemográfica. La ciudad, con más de 70.000 habitantes permanentes (2009) ostenta el liderazgo en la jerarquía urbana de su entorno comarcal, mientras que el modelo de ocupación viene marcado por una tipología urbana y edificatoria que hacen de la densidad y la verticalidad sus características esenciales.

Como destino turístico litoral, ejemplifica la situación de los centros surgidos, en los años sesenta del pasado siglo, con el despegue del turismo de masas en España, con un porcentaje elevado de demanda internacional y un volumen notable de oferta reglada, destacando la hotelera, ya que según cifras de la Conselleria de Turisme, Benidorm contaba en el 2008 con un total de 39.559 plazas hoteleras lo que representa el 32,65% del total de las plazas de la Comunidad Valenciana. Es posible afirmar que el sector hotelero de Benidorm es el motor de la especialización de este destino y una parte esencial de la economía del municipio, basada en el modelo de sol y playa, orientado a segmentos de demanda de poder adquisitivo medio, concentrándose así la mayor parte de las plazas hoteleras (el 50,2%) en la categoría de tres estrellas (Conselleria de Turisme, 2008). La planta hotelera ha experimentado un proceso de renovación constante en la última década y se ajusta de modo eficiente a la relación calidad-precio.

Por lo que atañe a niveles de ocupación, son elevados durante todo el año, concretamente la ocupación hotelera en el 2008 se cifró, según datos del INE, en un 76,25%, un porcentaje muy por encima de la media nacional (53,5%). Asimismo el modelo turístico de Benidorm se ha caracterizado por su escasa estacionalidad, lo que significa que la mayor parte de la planta hotelera de Benidorm se mantiene en funcionamiento durante todo el año. Según datos facilitados por la Asociación Empresarial Hostelera de Benidorm y de la Costa Blanca (HOSBEC), durante las temporadas de invierno 2007-2008 y 2008-2009, el 85% de la planta hotelera se mantuvo abierta, aunque la caída del turismo británico durante el año 2009, ha disminuido este porcentaje situándolo en un 80%. A partir de la consulta a la base de datos de establecimientos hoteleros de la Conselleria de Turisme (2008), se puede afirmar que la pauta de cierre afecta sobre todo a los establecimientos de menor categoría ya que el 75% de los establecimientos que cierran sus puertas en invierno se encuentra entre las categorías 1 y 2 estrellas y el periodo de cierre puede oscilar entre los 3 y 5 meses (de noviembre a marzo del año siguiente). Según el informe anual de HOSBEC para la temporada de invierno 2009-2010, del 20% de las plazas que cerrarán, un 12% lo hará por fin de temporada y un 7% por obras o reformas.

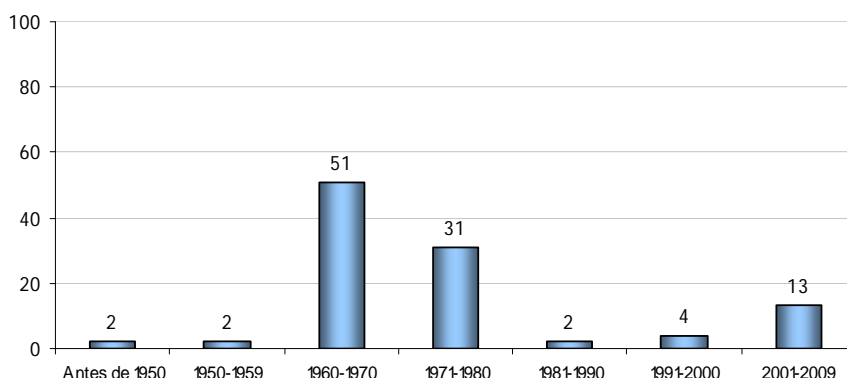
Por otro lado, la estancia media del turista que visita Benidorm es de 6,25 días (INE, 2008), cifra elevada respecto a la media nacional (3,24) aunque en los últimos años se aprecia una tendencia al acortamiento de la estancia en este destino, ya que ésta se cifraba en el año 2000 en 8,51 días lo que supone una variación negativa del 26% respecto al 2008. No obstante esta disminución de la estancia media, se aprecia un alto nivel de fidelidad al destino y de satisfacción de los turistas que lo visitan.

El destino ha vinculado tradicionalmente la comercialización de gran parte de su oferta hotelera a intermediarios de la turoperación, fundamentalmente del Reino Unido, que han desplazado un gran volumen de turistas bajo la modalidad de paquete turístico. Las nuevas tendencias de la demanda que abogan por fórmulas de viaje más independientes y el mayor atractivo que suponen otros destinos turísticos emergentes para los turoperadores, son factores que están afectando al volumen de ventas de muchos establecimientos por esta vía y que están optando por diversificar la comercialización a través de la venta directa. No obstante, la evolución futura de Benidorm como destino turístico quedaría por determinar pero inicialmente las perspectivas de partida parecen positivas en el sentido de que cuenta con una alta capacidad competitiva tanto por lo que respecta a la demanda (altos índices de fidelidad y de satisfacción con el destino) como a la oferta (planta hotelera renovada, empresarios con gran experiencia y óptima relación calidad-precio) y a su condición de destino turístico (recursos naturales muy valorados como las playas y amplia oferta de ocio).

3.1 Evolución de la oferta hotelera de Benidorm

Si se analiza la antigüedad de la oferta hotelera de Benidorm, se observa cómo prácticamente la mitad de los establecimientos se construyó entre los años comprendidos en la década de 1960 y 1970, concretamente un total de 51 establecimientos (según los datos facilitados por HOSBEC sobre el total de sus asociados), coincidiendo con el despegue de la actividad turística en el municipio, del cual hace ya más de medio siglo. En este intervalo de tiempo, se construyó buena parte de los establecimientos correspondientes a las categorías 2 y 3 estrellas. La década posterior (1971-1980) fue también dinámica en cuanto a la construcción de nuevos hoteles (se crearon un total de 31 establecimientos) y el último gran movimiento inversor se fecha en los años comprendidos entre 2001 y 2008 (en este último año, se construyó el último nuevo establecimiento de Benidorm) que se caracterizó por una decidida apuesta por categorías de alojamiento de gama superior (un total de 10 establecimientos se abrieron en este intervalo con la categoría cuatro estrellas).

Figura 1: Antigüedad de la planta hotelera de Benidorm. Número de establecimientos construidos por décadas.

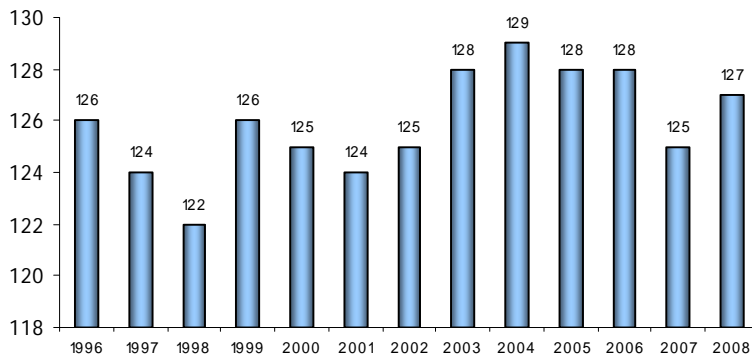


Elaboración propia sobre las cifras facilitadas por la Asociación Empresarial Hostelera de Benidorm y de la Costa Blanca (HOSBEC), sobre el total de sus establecimientos asociados.

Al analizar con mayor detalle la evolución reciente de la oferta hotelera en Benidorm, concretamente en el periodo comprendido entre 1996 y 2008, se observa cómo

prácticamente en el año 2008 se contabiliza el mismo número de establecimientos que en 1996, lo cual significa que el número de establecimientos que ha perdido progresivamente la industria hotelera de Benidorm por cierre, se ha visto compensada por la construcción de nuevos establecimientos. Por lo que respecta al número de plazas en el periodo considerado, éstas han seguido una tendencia de evolución muy estable y contenida (32.876 plazas en 1996 y 39.559 plazas en 2008), cifrándose el incremento de plazas en el periodo considerado en un 20% (Conselleria de Turisme, 2009).

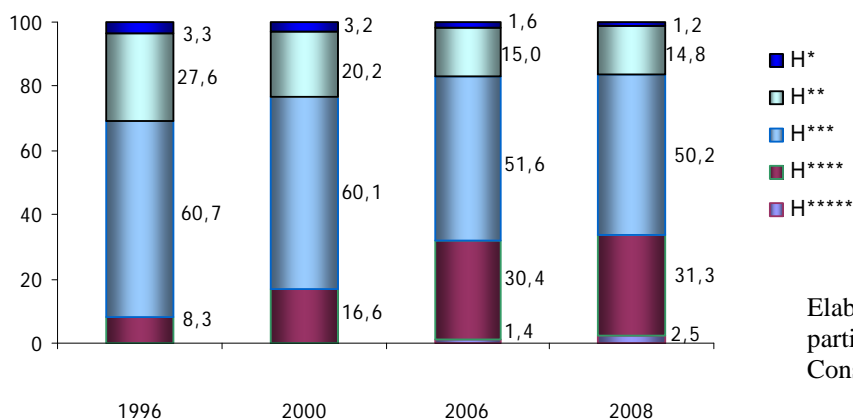
Figura 2: Evolución de la oferta hotelera en establecimientos (1996-2008)



Elaboración propia a partir de datos de la Conselleria de Turisme.

Si se analiza la evolución de la estructura del alojamiento hotelero se observa cómo la oferta de Benidorm ha ido progresivamente incrementando su cualificación. En 1996 el grueso de la oferta hotelera se concentraba en la categoría de tres estrellas (un 60,7% del total), seguido de la categoría 2 estrellas (27,6% del total) y tan sólo un 8,3% correspondía a una categoría superior. Por el contrario, en el transcurso del periodo considerado hasta llegar al 2008 es posible observar una reducción progresiva del porcentaje de establecimientos con categorías inferior o media, al mismo tiempo que se produce un aumento considerable de los establecimientos de 4 estrellas que llegan a alcanzar un 31,3% de la oferta total. Asimismo, en el 2008 ya figuran dos establecimientos de 5 estrellas y durante el 2009 esta oferta se ha visto incrementada con la puesta en mercado de un antiguo establecimiento del grupo Hoteles Costa Blanca Magic. Esto confirmaría la idea de que el sector hotelero ha renovado su producto, ofreciendo nuevos establecimientos de categoría media-alta y que esta mejora de la oferta contribuye a la cualificación del destino y constituye un claro signo de su dinamismo.

Figura 3: Estructura del alojamiento hotelero por categorías. Evolución comparativa (en %)



Elaboración propia a partir de datos de la Conselleria de Turisme.

Una característica distintiva del sector hotelero en Benidorm es la clara predominancia de establecimientos creados y gestionados por el empresariado local, que posee gran parte de los establecimientos independientes de Benidorm y que cuenta con numerosos grupos hoteleros.

Con el objetivo de analizar con detalle la composición de la oferta de alojamiento hotelero, se ha procedido a hacer una distinción en base a cinco grupos (Tabla 1) que hacen referencia al tipo de propiedad de los establecimientos (hotel independiente o pertenencia a grupo hotelero) y a la localización o sede principal de los grupos de negocio:

Tabla 1. Estructura de la planta hotelera de Benidorm, 2009

HOTEL/CADENA	Nº ESTABLECIMIENTOS	Nº ESTABLECIMIENTOS EN OTROS DESTINOS
HOTELES INDEPENDIENTES	62	-
CADENAS LOCALES	15	-
DYNASTIC EXPLOTACIONES	3	
HOTELES BENIDORM	3	
MEDINA HOTELES	3	
NOU HOTEL	2	
XERESA GOLF (COMPLEJO VILLA AITANA)	2	
GESTIÓN HOTELERA LA MARINA	2	
CADENAS DE BENIDORM CON IMPLANTACIÓN REGIONAL O NACIONAL	37	
SERVIGROUP	9	1 (Villajoyosa), 1 (Orihuela), 2 (Mojácar), 1 (Peñíscola)
ONA SOL	9	1 (Dénia)
HOTELES COSTA BLANCA MAGIC	6	1 (Gandia)
RH	5	4 (Gandia), 1 (Peñíscola)
HOTELES POSEIDÓN	4	1 (Guardamar del Segura), 1 (Vall de Laguart)
GRUPO BALI	3	1 (Mallorca)
KAKTUS GRUP	1	1 (Alfaz del Pi)
CADENAS NACIONALES CON PRESENCIA EN BENIDORM	6	
MED PLAYA HOTELES	3	3 (Costa Brava), 1 (Costa Barcelona), 1 (Salou), 3 (Costa del Sol)
MEDITERRÁNEO SUR HOTELES	1	2 (Cala Finestrat), 1 (Vinaròs), 1 (San Carlos Rápita), 1 (Coma-Ruga-Tarragona-)
HOTELES HELIOS	1	1 (Lloret de Mar), 1 (Almuñécar), 1 (Mallorca)
SANDOS HOTELS&RESORTS	1	1 (Lanzarote), 1 (Punta Cana-Rep.Dominicana), 4 (Playa del Carmen-Riviera Maya)
CADENAS DE ÁMBITO INTERNACIONAL	5	
SOL MELIÁ	4	176 Resto de España
BARCELÓ HOTELES	1	23 Resto de España

Elaboración propia a partir del Informe Anual de Hostelmarket (2009) y sitios web corporativos de los establecimientos y cadenas.

1) Hoteles independientes.

Dentro de este grupo se incluye una gran variedad de establecimientos pertenecientes a diversas categorías. Son hoteles independientes todos los establecimientos de categoría una estrella (a excepción del Hotel Bristol que forma parte del grupo Ona Sol), en torno a un 73% de la oferta de categoría dos estrellas, un 36% de los establecimientos de categoría 3 estrellas y hasta un 40% de la oferta de establecimientos de cuatro estrellas. Forman parte de este grupo los establecimientos más antiguos y especializados en el producto vacacional de sol y playa pero también formarían parte del mismo establecimientos de categoría superior (cuatro estrellas) de reciente construcción o renovación especializados en el producto sol y playa pero que incorporan adicionalmente una más diversificada oferta de servicios: eventos, congresos y convenciones (Hoteles Palm Beach, Deloix, Don Pancho y Levante Club), instalaciones específicas y servicios para familias (Hoteles Palm Beach, Mediterráneo Benidorm, Flamingo Oasis), spa y centro de bienestar y belleza (Deloix Aqua Center, Flamingo Oasis, Levante Club) o práctica de golf (Levante Club).

Cabe hacer especial mención a la existencia dentro de este grupo de tres establecimientos con un concepto de negocio diferenciado y basado en el diseño, la innovación, la calidad del servicio, una oferta de restauración con entidad propia y, en definitiva, la oferta de un producto más exclusivo orientado a segmentos de demanda de alto poder adquisitivo: hoteles Agir y Belroy (renovados en 2006 y 2007 respectivamente) y Madeira Centro (construido en 2002).

Algunos de estos establecimientos independientes actualmente se integran en la central de reservas del Grupo Hotusa Hoteles³, un grupo empresarial que presta servicios de marketing y representación para sus establecimientos miembros. Con esta integración, los hoteles pueden aprovechar la capacidad de comercialización de una gran compañía sin renunciar a su entidad propia, diversificando así su canal de distribución y, al mismo tiempo, competir con grupos hoteleros mayores. En total son seis los establecimientos que forman parte de este grupo y que coinciden, en gran medida con los arriba mencionados (Palm Beach, Levante, Mediterráneo, Deloix, Agir y Belroy).

2) Grupos locales que únicamente cuentan con establecimientos en Benidorm

Por lo respecta a estos grupos empresariales, éstos suponen un 12% de la oferta hotelera total y se trata de cadenas de pequeño tamaño que cuentan con 2-3 establecimientos, algunos de los cuales se encuentran todos en propiedad (Medina Hoteles, por ejemplo). Salvo algunas excepciones, la mayoría de estos grupos empresariales está integrado por hoteles vacacionales orientados al producto sol y playa (todos los establecimientos de Hoteles Benidorm, Medina Hoteles y Gestión Hotelera la Marina). Se trata de hoteles de categoría 3 estrellas que ofrecen este producto básico con alguna ligera especialización hacia el segmento de familias. Cuentan como característica común la fecha aproximada de construcción que oscila entre finales de la década de los sesenta y principios de la década de los 70 aunque prácticamente todos han sido reformados posteriormente a finales de los noventa y en la década comprendida entre 2000-2009. Asimismo se integra en este grupo la mercantil propietaria del complejo hotelero Villa Aitana, integrado por dos establecimientos de cuatro y cinco estrellas y un campo de golf.

³ <http://es.hotusa.com>

3) Cadenas de capital local que han invertido fuera de Benidorm en un ámbito regional o nacional

En esta agrupación se encuentran los grandes grupos empresariales del destino, los que mayor número de establecimientos poseen en Benidorm, entre los que destacan Servigroup y Ona Sol con 9 establecimientos cada uno, ambos especializados en segmentos vacacionales de sol y playa. Servigroup cuenta con establecimientos de gran dimensión (oscilan entre las 100-500 habitaciones) de categoría tres estrellas (7 de los 9 cuentan con esta categoría) algunos de los cuales están especializados en el segmento vacacional de familias. Por su parte Ona Sol cuenta con establecimientos de categoría 2-3 estrellas principalmente. Aunque la mayoría de los establecimientos de ambos grupos se construyeron en la década de los 70, prácticamente todos se han ido renovando en reformas sucesivas de mayor o menor entidad.

Les sigue por número de establecimientos Hoteles Costa Blanca Magic, el grupo empresarial con mayor diversificación de negocios en el destino (hoteles, camping, restaurantes, agencias de viaje..) y con líneas muy diferenciadas de producto: la línea vacacional con hoteles de 3 estrellas, hoteles tematizados para familias y una nueva división de "Hoteles todo exclusivo" formada por el Hotel Boutique Villa Venecia (5 estrellas y recientemente renovado para alcanzar esa categoría y transformarlo en ese concepto de negocio) y el Villa del Mar (4 estrellas) en primera línea de playa del nuevo paseo de Poniente cuya apertura tras su renovación está prevista para el 2010.

El resto de grupos empresariales coinciden en su especialización por el producto sol y playa, destacando la cadena RH por su compromiso con la calidad y el medioambiente y el grupo Poseidón por su diversificación de negocio con el nuevo hotel La Estación (enfocado a un cliente de negocios). Finalmente cabe destacar que la inversión de estos grupos en otros destinos de ámbito regional o nacional se ha producido en casi todos los casos en destinos litorales con la misma especialización en el sol y playa, aunque el mayor número de sus establecimientos se localiza en Benidorm.

4) Grupos de ámbito nacional con presencia en Benidorm

Esta agrupación ejemplifica el interés del capital foráneo por Benidorm que se traduce en un 4,8% de la oferta hotelera total del destino. Se trata de cadenas con sede en otros destinos nacionales que han apostado por Benidorm como destino objeto de expansión de la cadena. Se trata de establecimientos de categoría baja-media (2-3 estrellas) especializados en el sol y playa y cuya construcción data de 1970 aunque todos han sufrido alguna renovación desde entonces. El único establecimiento de 4 estrellas es el Sandos Mónaco recién renovado en 2008 lo que le valió un aumento de categoría de 3 a 4 estrellas.

5) Cadenas de ámbito internacional

Una característica distintiva del sector hotelero de Benidorm es la escasa presencia de cadenas hoteleras de ámbito internacional. Únicamente se contabilizan dos cadenas, Sol Meliá y Barceló, esta última de reciente implantación (hotel Barceló Asia Gardens, 2008) que suponen una contribución del 4% del total de establecimientos del destino.

Sobre la base de todo lo analizado cabe concluir que el sector hotelero de Benidorm está caracterizado por una elevada fragmentación y un claro predominio del capital local y de explotación de negocio en propiedad, lo cual tiene una clara incidencia positiva en la

renovación de la oferta hotelera: parece existir una mayor voluntad de reinvertir beneficios en los establecimientos de los que se es propietario ya que la inversión en mejora continua revierte directamente sobre el propio patrimonio.

4. LA RENOVACIÓN DE LA PLANTA HOTELERA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA REESTRUCTURACIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO BENIDORM.

La renovación del sector hotelero de un destino como Benidorm debe entenderse desde una doble vertiente: por un lado, se analizan aquellas actuaciones encaminadas a la reforma y modernización de los establecimientos y, por otro lado, se estudian los nuevos proyectos de creación y apertura de negocios hoteleros que contribuyen a la diversificación del destino desde la búsqueda de nuevos segmentos de demanda y la apuesta por otros conceptos de negocio alternativos a la tradicional oferta de alojamiento de sol y playa. Se estudian a continuación en profundidad ambas vertientes.

4.1 Los nuevos negocios hoteleros como estrategia de diversificación del destino

Se hace referencia en este apartado a los establecimientos de nueva creación cuyo modelo de negocio ha supuesto una diferenciación de la oferta hotelera tradicional basada en el producto estrella del sol y playa. Se han considerado a tal efecto los establecimientos construidos en la última década, entre los que destacan los ya mencionados hoteles de categoría superior (4 estrellas) construidos en la zona del Rincón de Loix. Se trata de establecimientos independientes que incorporan una oferta adicional al producto sol y playa y que tratan de orientarse a segmentos de demanda de mayor poder adquisitivo: eventos, congresos y convenciones (Hoteles Deloix y Levante Club, construidos en 2005 y 2002 respectivamente), instalaciones específicas y servicios para familias (Hotel Mediterráneo Benidorm, 2004), spa y centro de bienestar y belleza (Deloix Aqua Center, Flamingo Oasis-2001-, Levante Club).

Por otro lado, se ha detectado la creación de algunos establecimientos orientados a una concepción más urbana de hotel, con establecimientos más funcionales y con mayor diseño orientados a un segmento de demanda de mayor poder adquisitivo como podría ser el Hotel Madeira Centro (2002) o el West Western Victoria (2000) de la cadena local Nou-Hotel pero gestionado bajo la marca de implantación mundial Best Western Hoteles.

Con una incorporación más reciente, se encuentran los dos primeros establecimientos de 5 estrellas del municipio: el Gran Hotel Villaitana (2006) localizado en el complejo turístico de golf, spa y business del mismo nombre y el Hotel Barceló Asia Gardens (2008), un hotel tematizado en torno a la estética del continente asiático. Estos nuevos hoteles de máxima categoría, localizados en un sector de expansión urbana, al otro lado de la autopista AP-7 y próximos a Terra Mítica, ofrecen una amplia variedad de actividades y servicios dirigidos a un cliente de un poder adquisitivo mayor, vinculados a la práctica del golf y al turismo de salud (tratamientos de belleza y terapéuticos, masaje tailandés, clases de yoga y pilates...). Estos hoteles cuentan, además, con centro de convenciones en los que se pueden organizar todo tipo de eventos de carácter de carácter profesional o familiar (reuniones, congresos, ceremonias...).

Sobre la base de lo analizado, cabe hacer una mención especial al turismo de salud, puesto que disponer de *spa* o de instalaciones orientadas al concepto de salud y belleza parece una obligada incorporación para los establecimientos ya creados y se considera indispensable en los nuevos proyectos hoteleros. Es por ello, que la totalidad de nuevos establecimientos abiertos en Benidorm durante los últimos años (tanto los de cuatro como los de cinco estrellas) ofrecen servicios e instalaciones vinculadas a este tipo de turismo y, como se verá posteriormente, algunas de las renovaciones realizadas en los hoteles ya existentes han incluido, entre otros objetivos, la construcción de un *spa*.

Es también de reciente creación el Hotel La Estación (año 2006), localizado en las afueras del centro urbano, junto a la estación de autobuses y próximo al futuro Palacio de Congresos y Deportes de la ciudad, concebido como un hotel enfocado a un cliente de paso o de negocios.

Con todo ello, parece que el sector hotelero, dentro de su especialización mayoritaria en el producto de sol y playa vacacional y familiar, ha apostado por la diversificación de sus servicios y segmentos de demanda y, de forma más minoritaria, ha hecho una decidida apuesta por su especialización en productos alternativos (golf, *spa* y tematización, turismo urbano, de negocios), influyendo así en el cambio de la imagen tradicional de turismo masivo de sol y playa asociada al destino.

4.2 La renovación de la oferta hotelera existe: renovarse o morir

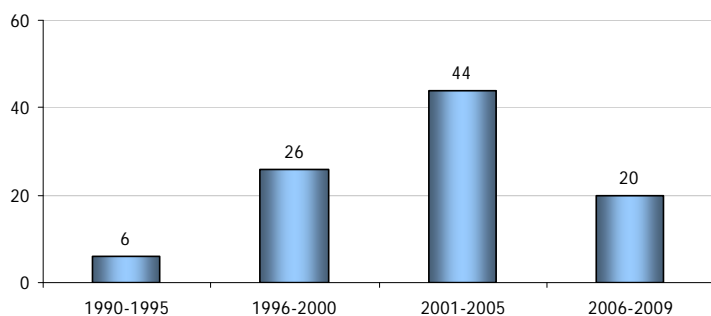
La actual situación económica recesiva puede haber supuesto una paralización de la inversión en nuevos proyectos hoteleros en Benidorm pero de ninguna manera ha supuesto un retraimiento de la inversión en el mantenimiento de la calidad de los establecimientos que sigue siendo la premisa más importante del sector⁴. En algunas ocasiones, se ha constatado que la situación de incertidumbre y de menor volumen de negocio puede incluso resultar ser un momento propicio para acometer reformas importantes.

Las reformas de los establecimientos hoteleros como labor de mantenimiento son constantes aunque prácticamente el 90% de la planta hotelera de Benidorm ha experimentado reformas de mayor dimensión desde la década de los noventa hasta la fecha actual para ir adaptándose progresivamente a las nuevas exigencias de calidad del mercado.

Sobre la base de los datos disponibles acerca de los establecimientos que han sufrido al menos una renovación importante (aunque se tiene constancia de que muchos de ellos han acometido más de una reforma en años sucesivos) se han distribuido los establecimientos hoteleros por intervalos de 5 años, destacando por su dinamismo el intervalo 2001-2005 en el que se renovó prácticamente el 35% de la planta hotelera de Benidorm coincidiendo con un periodo de bonanza económica y de buena marcha de la actividad turística en el municipio.

⁴ Esta afirmación corresponde a la percepción obtenida a partir de las entrevistas realizadas a la Asociación HOSBEC y a directores de grupos hoteleros y establecimientos independientes.

Figura 4. Esfuerzo de modernización de la oferta hotelera de Benidorm. N° de establecimientos hoteleros renovados (1990-2009).



Elaboración propia sobre las cifras facilitadas por la Asociación Empresarial Hostelera de Benidorm y de la Costa Blanca (HOSBEC), sobre el total de establecimientos asociados de los que se tiene constancia de renovación.

La renovación constante forma parte de la política empresarial de muchos grupos hoteleros en Benidorm que destacan este aspecto como uno de sus objetivos prioritarios. Así, por ejemplo, dos de las principales cadenas hoteleras que operan en el destino, ya mencionadas, Ona Sol Hotels y Hoteles Servigroup, subrayan, de forma expresa en sus sitios web corporativos, la importancia de llevar a cabo este tipo de actuaciones. La primera de ellas considera la renovación como uno de los pilares fundamentales en los que se basa la cadena, incidiendo en la necesidad de acometer mejoras tanto para el acondicionamiento de sus hoteles como para conseguir que su personal esté cada vez más cualificado y preparado para dar un servicio de calidad⁵. Servigroup, por su parte, señala que una de las estrategias seguidas durante los últimos años ha sido la de reinvertir en reformar y actualizar el producto, incluso con un interés preponderante en su perfeccionamiento como una de las bases de la filosofía de la cadena⁶.

Por lo que respecta a la finalidad de las mejoras acometidas en los establecimientos de Benidorm, se ha intentado proceder a una tipificación de la finalidad de las inversiones realizadas en renovación por el sector hotelero de Benidorm sobre la base de la información suministrada por directores de grupos o establecimientos, las inserciones en prensa o noticias encontradas en publicaciones especializadas como Hostelmarket (Informes Anuales 2008-2009), fuentes todas ellas vinculadas a la renovación de establecimientos. Hasta la fecha, se ha trabajado con una muestra de 45 hoteles que suponen, aproximadamente, un 43% del total de establecimientos sobre los que tiene constancia de renovación.

En general, se ha constatado que la reforma de la planta hotelera en Benidorm obedece a una necesidad lógica de adaptación a las nuevas necesidades del mercado que exige renovados estándares de calidad. Por este motivo, se ha detectado que la finalidad de gran parte de las renovaciones ha sido:

- Modernización de instalaciones: renovación de suelos y eliminación de moquetas, renovación de baños y habitaciones, fachadas y balcones, etc.

⁵ <http://www.onasol.es/esp/empresa.htm>.

⁶ http://www.servigroup.es/esp/elgrupo/conocenos_gnral.htm.

- Dotación de nuevo equipamiento: nuevo y moderno mobiliario, conexión wifi, minibar, televisores de mayor dimensión y de plasma, etc.
- Supresión de barreras arquitectónicas y adaptación a todo tipo de públicos: creación de rampas y aseos adaptados con el objetivo de adaptación a la normativa específica.
- Construcción de nuevas dotaciones complementarias: creación o ampliación de zonas de aparcamiento (subterráneas o no), gimnasios, piscina cubierta y sauna, introducción de spa y jacuzzi.
- Sostenibilidad de la empresa: implantación de sistemas de automatización para eficiencia energética y ahorro de consumo, placas solares y perlizadores en grifos, etc.

Muy en línea con este objetivo de adaptación y mejora, se ha constatado que buena parte de los hoteles considerados han incluido, además, entre sus objetivos de renovación:

1) la ampliación de la capacidad de sus establecimientos, a partir de la construcción de nuevas habitaciones (el hotel Sandos Mónaco añadió 29 habitaciones en su reforma del 2008 y el hotel Princesa 80 nuevas en 2001) o, incluso, la adición de una nueva planta al edificio (una planta adicional incorporaron los hoteles Corona del Mar y Royal en sus reformas de 1998 y 2007, respectivamente).

2) la reducción de capacidad de sus establecimientos, con motivo de sacrificar habitaciones de pequeño tamaño y ceder este espacio a otras para dotarlas de dimensiones más acordes a los nuevos hoteles del mercado. Este es el caso del hotel Agir que con motivo de su reforma en el 2005 pasó de una capacidad de 86 a 76 habitaciones.

Muchas de las reformas acometidas han tenido como finalidad el aumento de la categoría oficial del establecimiento aunque, en ocasiones, este incremento no ha sido el objetivo principal sino uno secundario o, simplemente, una consecuencia lógica de las mejoras. De esta forma, son numerosos los hoteles que se han planteado las reformas sobre la base algunos de estos objetivos estratégicos:

1) Optar a otros segmentos de demanda con mayor poder adquisitivo y más rentables para el establecimiento dentro de la misma línea de negocio orientada al sol y playa. Esta es una de las finalidades manifiestas del hotel Regente, un establecimiento cuya construcción data de 1970 y que ha pasado de dos a tres estrellas de categoría tras una reciente remodelación.

2) Adaptación de los estándares y servicios del establecimiento a los de los nuevos hoteles implantados en la zona para garantizar su competitividad. Este es el caso concreto del hotel Dynastic Park que en el año 2002 inició una reconstrucción total que le llevó a pasar de dos a cuatro estrellas, aumentar su capacidad y construir 2 piscinas y salones para tratamientos de hidroterapia y gimnasio. La finalidad de la renovación fue la adaptación del hotel a los servicios y a la categoría de los hoteles de nueva creación

de su entorno en el Rincón de Loix: Meliá Benidorm, Levante Club y Flamingo Oasis, todos ellos de categoría cuatro estrellas.

3) Reorientación total de negocio para ofrecer un producto distinto a nuevos segmentos de demanda. Ejemplifica este punto el hotel Villa Venecia del grupo Hoteles Costa Blanca Magic, un establecimiento cuya fecha de construcción data de 1967 y cuya remodelación total ha supuesto el paso de un categoría de tres a cinco estrellas y la apuesta por un nuevo concepto de negocio (hotel boutique) basado en el lujo y la exclusividad del producto.

Otro ejemplo ilustrativo de reorientación de negocio, aunque no ha llevado aparejado aumento de categoría, es el Esmeralda Hotel y Art, construido en 1966 a modo de establecimiento tradicional de sol y playa con categoría dos estrellas, que en su reciente transformación (2007) ha sido decorado por jóvenes diseñadores de la zona y se ha convertido en un hotel cuyo concepto de negocio ahora se vincula a la creatividad, el arte y la originalidad.

4) Diferenciación como ventaja competitiva frente a otros establecimientos de características similares. Este fue el objetivo del Grupo Costa Blanca Magic con el hotel Rock Gardens que se renovó en el año 2004 para su transformación en un hotel temático étnico, ofreciendo un producto más diferenciado con el que competir frente a otros establecimientos de una misma categoría y especialización (sol y playa) en base a argumentos alternativos al precio basados en la creación de valor para el cliente.

En definitiva, analizada la finalidad de gran parte de las renovaciones acometidas, es posible establecer un claro vínculo entre la renovación y el mantenimiento de la competitividad, y en última instancia, a largo plazo, de la rentabilidad de la empresa hotelera.

5. APOYOS E INCENTIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN AL PROCESO DE RENOVACIÓN DE LA PLANTA HOTELERA.

La modernización de los establecimientos se ha visto incentivada por los programas específicos de las distintas administraciones públicas, entre los que destaca la iniciativa de la administración central con el Plan Renove Turismo impulsado durante el 2009 por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en colaboración con el Instituto de Crédito Oficial con el fin de ofrecer líneas de financiación al sector turístico y, concretamente a PYMES, para acometer proyectos de renovación, reforma y mejora de instalaciones turísticas⁷.

⁷ En concreto, los proyectos que se han incentivado han sido:

1. Reformar establecimientos para incrementar su valor añadido
2. Facilitar la accesibilidad y eliminar barreras arquitectónicas para personas discapacitadas
3. Mejorar la sostenibilidad: promover el ahorro energético y de agua, conservar y mejorar el medio ambiente (depuración o reciclado, reducción de la contaminación acústica o lumínica y de las emisiones contaminantes).
4. Mejorar la seguridad de las personas: contra incendios (extintores, sistemas de vigilancia, detección, alarma y evacuación) e higiene alimentaria: control de agua potable, conservación de alimentos, limpieza y desinfección de equipos, control de plagas.
5. Implantar sistemas de calidad (Q de Calidad Turística Española, ISO 9000)
6. Implantar nuevas tecnologías para mejorar sistemas de gestión y comercialización directa
7. Crear o mejorar: jardines, instalaciones deportivas, centros de negocio, convenciones, congresos, salas de reuniones, aparcamientos...

El programa presentaba condiciones muy ventajosas como un bajo tipo de interés, la cobertura de gran parte de la inversión a realizar (hasta un 90%) y un amplio periodo de amortización de la financiación concedida (hasta 12 años). Por todo ello, tuvo una gran acogida entre el sector empresarial y existe constancia de que algunas empresas hoteleras de Benidorm se han acogido al programa de financiación para acometer reformas y mejoras aunque, desafortunadamente, la dotación económica del programa se agotó relativamente pronto (el plan contó con una dotación inicial de 400M€) y han sido muchos los empresarios que no han podido beneficiarse del mismo. El hecho de que no exista información pública de los beneficiarios, de la cuantía y de la finalidad para la que se ha solicitado la financiación, dificulta el análisis cuantitativo del alcance y de la importancia que este ventajoso plan ha supuesto para los empresarios de Benidorm.

A nivel autonómico cabe mencionar iniciativas recientes y novedosas como la del gobierno Balear que en febrero del 2009 aprobó como decreto Ley medidas para estimular la inversión en el archipiélago, con especial énfasis en la necesidad de modernizar la planta hotelera. Para ello, la norma ofrece la posibilidad de elevar la superficie edificable de los hoteles hasta en un 10% si éstos emprenden reformas orientadas a elevar su categoría oficial (Hostelmarket, 2009). Este Plan de modernización permanente de la planta hotelera también contempla la puesta en marcha de oficinas de información específicas para facilitar los procedimientos de autorización administrativa y el acceso a líneas de ayuda estatales para la rehabilitación y mejora de los establecimientos turísticos.

Concretamente en la Comunidad Valenciana, los incentivos a la mejora de la planta hotelera se concretan en la existencia de un sistema de ayudas de convocatoria anual de la Conselleria de Turisme que, de forma directa o indirecta, tratan de fomentar la renovación y mejora de las empresas turísticas así como de asociaciones y federaciones de empresarios turísticos. Estas ayudas se dirigen, entre otros objetivos, a la incorporación de nuevas tecnologías, la introducción de mejoras medioambientales, la comercialización del producto turístico o el desarrollo de nuevos productos y destinos. La siguiente tabla presenta, de manera sintética, los objetivos de las subvenciones en cuestión en las últimas convocatorias publicadas y resueltas⁸.

⁸ Según la convocatoria publicada en el DOCV el 24 de enero de 2008 (nº 6587) cuya resolución se publicó el 24 de marzo de 2009 (nº 5980). A fecha actual no hay resolución sobre las ayudas correspondientes a la convocatoria del año 2009.

Tabla 2. Concepto y cuantía de las líneas de apoyo concedidas por la Conselleria de Turisme a las empresas turísticas de Benidorm y cuantía destinada al sector hotelero (2007-2008).

	2007			2008		
	Empresas turísticas	Hoteles	%	Empresas turísticas	Hoteles	%
Implantación sistemas de gestión	4.657,65	3.532,65	75,85	15.178,81	15.178,81	100,00
E-Marketing	12.121,50	11.131,50	91,83	34.459,32	24.428,32	70,89
Proyectos travel 2.0	-	-	-	22.124,10	22.124,10	100,00
Adecuación a personas con discapacidad	19.496,51	19.496,51	100,00	33.978,88	12.562,73	36,97
Aumento de categoría	93.395,02	93.395,02	100,00	93.589,50	93.589,50	100,00
Tecnología turística	-	-	-	3.571,18	3.571,18	100,00
Apoyo a las asociaciones turísticas	56.378,32	-	-	61.276,68	8.324,49	13,59
Mejora medioambiental, seguridad e higiene alimentaria	307.414,29	294.113,15	95,67	875.960,96	838.166,48	95,69
	493.463,29	421.668,83	85,45	1.140.139,43	1.017.945,61	89,28

Elaboración propia a partir de los datos publicados en los núm. 5726 y 5980 del DOCV.

Si bien todos estos programas de actuación tienen una vinculación directa o indirecta con la renovación hotelera, quizá la ayuda más relevante en esta cuestión es la relacionada con el aumento de categoría, pues implica la mejora de infraestructuras y servicios de los establecimientos de alojamiento turístico que, en el caso de Benidorm, se trata, en su totalidad, de hoteles. De hecho, son varios los establecimientos que en los últimos años han pasado de una categoría de tres a cuatro estrellas, incremento que, en algunos casos, ha sido posible gracias a la contribución de estas subvenciones.

Del resto de ayudas concedidas, es necesario hacer una consideración especial a aquellas dirigidas a la mejora medioambiental, seguridad e higiene alimentaria con una más que notable diferencia económica del resto de programas, así como un importante aumento de la dotación de una anualidad a otra. En este apartado se incluyen, entre otros, la racionalización en el consumo de agua o energía o la reducción del impacto en el entorno, aspectos que inciden en la creciente necesidad de llevar a cabo un desarrollo turístico sostenible en destinos que soportan una afluencia masiva de turistas como es el caso de Benidorm.

Asimismo, es preciso subrayar la importancia de las cuantías concedidas a establecimientos hoteleros, que reciben la totalidad o porcentajes muy altos de la dotación destinada a cada programa. En ambos años considerados, los porcentajes anuales de ayudas al sector son superiores al 85% de la dotación total. Estas cifras ponen de manifiesto el gran dinamismo e interés del empresario hotelero por la solicitud de ayudas que le permitan incidir en la renovación de sus establecimientos y la mejora constante de sus instalaciones y servicios.

Por otro lado, cabe señalar otras ayudas en materia de turismo recientemente concedidas por la Conselleria de Turisme. La primera de estas ayudas se orienta a la mejora de las condiciones y los servicios en empresas turísticas, por lo que los hoteles que las han recibido han llevado a cabo, por ejemplo, actuaciones de adecuación de sus

infraestructuras (aseos comunes, habitaciones...) para personas con movilidad reducida o nuevas obras para la instalación de un *spa* y un gimnasio. La segunda de ellas, la que mayor cuantía económica ha proporcionado, se dirige a la gestión medioambiental y al desarrollo sostenible en empresas turísticas. Así, los establecimientos hoteleros beneficiados con estas subvenciones han realizado actuaciones tales como la instalación de acristalamiento térmico en los ventanales o la reforma de la instalación eléctrica entre otras.

Ambas ayudas se corresponden con alguno de los grandes ejes de actuación del Plan de Competitividad del Sector Turístico de la Comunidad Valenciana (2009-2011) que pretende servir de impulso a la economía turística valenciana. Uno de estos ejes prioritarios es, precisamente, el de la modernización y adecuación del tejido empresarial que incluye, entre otros objetivos, la adaptación de infraestructuras y servicios, incentivos para el incremento de categoría o la sostenibilidad de los servicios turísticos.

Tabla 3: Concepto y cuantía de las ayudas concedidas por la Conselleria de Turisme al sector hotelero de Benidorm en el marco del Plan de Competitividad del Sector Turístico de la Comunidad Valenciana (2009).

CONCEPTO	CUANTÍA
Mejora de las condiciones y servicios en empresas turísticas	102.800 €
Gestión medioambiental y desarrollo sostenible en empresas turísticas	357.120 €

Elaboración propia a partir de los datos publicados en el núm. 6146 del DOCV

Con carácter excepcional, la Conselleria de Turisme, en el marco del denominado Plan Confianza, ha abierto una línea de ayudas encaminada a apoyar el turismo como sector productivo, reforzando las líneas estratégicas ya existentes y emprendiendo otras nuevas que permitan incidir en la dinamización del sector turístico. Dentro de este marco, los hoteles de Benidorm han obtenido un total de 55.064€⁹ de financiación que se han invertido, en todos los casos, en actuaciones de e-marketing de sus correspondiente sitios web.

Finalmente cabe destacar una última vía de incentivos a la renovación de la planta hotelera por parte de la administración local del destino que en distintos momentos ha planteado modificaciones puntuales en el Plan General de Ordenación Urbana con repercusiones directas en este aspecto.

La primera modificación planteada tuvo lugar en el año 2001 ante la necesidad de renovar la planta hotelera y crear complejos de cuatro y cinco estrellas, reconvirtiendo los que tenían dos y tres. A partir de la misma se permitió a ciertos establecimientos turísticos exceder la edificabilidad prevista hasta en un 40%. Esta medida que se denominó “Premio Hotelero” supuso concretamente los siguientes beneficios:

- un incremento del 40% de la edificabilidad en los hoteles de cuatro o más estrellas, destinada a salones, piscina cubierta, squash y sauna.
- un incremento del tamaño de las habitaciones

⁹ Según los datos publicados en el núm. 6146 del DOCV.

- el no cómputo de vestíbulos, pasillos, escaleras, almacenes, ascensores, cocinas, locales técnicos, terrazas y aparcamientos en los hoteles de tres o más estrellas.

Al amparo de esta nueva medida se construyeron muchos de los actuales hoteles pertenecientes a la categoría cuatro estrellas entre los que se encuentran algunos referentes como el Flamingo Oasis (2001), Levante Club (2002), el Meliá Benidorm (2002), Gran Hotel Bali (2002), Mediterráneo (2004), etc. todos ellos localizados (excepto el hotel Bali) en la zona del Rincón de Loix, una zona que en ese momento se había convertido en una área de expansión hotelera. También al amparo de esta modificación acometieron reformas de gran relevancia, entre otros, establecimientos como el hotel Princesa de la cadena RH (2001) que aumentó su capacidad con unas 80 habitaciones adicionales e incrementó su categoría de tres a cuatro estrellas, o el hotel Castilla del Grupo Servigroup (2002) que construyó una planta adicional así como un nuevo salón para convenciones y banquetes, aumentando también su categoría de tres a cuatro estrellas.

Una última y más reciente iniciativa ha sido la basada en la reconversión de establecimientos obsoletos a los que se les pueda dotar de un uso alternativo como apartamentos turísticos, oficinas o comercios. Esta iniciativa se concretó en 2008 en una modificación puntual del Plan General de Ordenación Urbana del municipio y pretendía permitir un uso distinto a antiguos establecimientos localizados en el centro de Benidorm que se ofertaban a precios muy bajos y sin posibilidad de adaptación a las nuevas necesidades de la demanda por su localización y falta de espacio para ello (aparcamiento, piscina, etc.). A fecha actual, ninguno de estos negocios que podían distorsionar la imagen global del destino y su política de precios ha solicitado su salida del mercado y reconversión a otros usos.

6. CONCLUSIONES

Sobre la base de lo analizado, se observa que buena parte de la oferta hotelera está especializada en un modelo de negocio basado en el producto sol y playa. No obstante, bastantes de los negocios hoteleros creados durante la última década, si bien mantienen esa especialización, han dado un salto cualitativo diversificando sus servicios y optando por segmentos de demanda de mayor poder adquisitivo. Asimismo, se aprecia una voluntad de apuesta por el cambio de especialización hacia otros productos, como el golf, salud y belleza, negocios, etc., aunque todavía estas iniciativas pueden calificarse de minoritarias.

Por lo que respecta a la reforma de la planta existente, creada en gran parte entre los años 60-70, prácticamente el 90% de la misma se ha ido renovando progresivamente, por lo que es evidente el esfuerzo que ha venido realizando el sector empresarial en materia de renovación. Existen evidencias acerca de la estrecha relación existente entre renovación y adaptación a las nuevas exigencias del mercado y motivaciones de la demanda, desarrollo de nuevos productos, mantenimiento de la competitividad y reposicionamiento como estrategias clave de supervivencia en un mercado cambiante y cada vez más exigente en términos de calidad.

Por lo que respecta a los incentivos públicos para la renovación, queda demostrada la importancia de la política autonómica llevada a cabo en este sentido, a través del

sistema de ayudas que complementan la inversión del empresario con programas de ayudas que expresamente se orientan a la renovación de la oferta a través de su cualificación e incremento de categoría.

Por otro lado, la recopilación sistemática de aspectos cuantitativos (cuantía de la inversión, año y frecuencia de la renovación) y cualitativos (finalidad de la renovación), pueden ser indicadores objetivos que miden el dinamismo y la capacidad de renovación del sector y, por extensión, del destino turístico.

Por último, surge la duda respecto al modo en que este esfuerzo inversor del empresario de Benidorm por la renovación de sus establecimientos, con todas sus implicaciones para el propio destino turístico, se ha visto acompañado de una línea de actuación desde la política local, capaz de mejorar el entorno urbano de estos establecimientos y la escena pública, claves para la imagen de un destino turístico.

BIBLIOGRAFÍA

Agarwal, S. (2002): “Restructuring seaside tourism. The resort lifecycle”, *Annals of Tourism Research*, 29, pp. 5–55.

Agarwall, S. y Shaw, G. (2007): *Managing coastal tourism resorts. A global perspective*, Clevedon, Channel View

Aguiló, E., Alegre, J. y Sard, M. (2005): “The persistence of the *sun and sand* tourism model”, *Tourism Management*, 26, pp. 219-231

Anton, S. (2005): “De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral”, *Papeles de Economía Española*, 102, pp. 316-332

Ávila, M.A.; Gándara, J.M.; Haro, M.; Haro, C.S. (2006): Oportunidades y propuestas para la diversificación de un tradicional destino de sol y playa a un destino de ocio activo: un análisis del caso de Florianópolis, Brasil, en IX Congreso de Turismo Universidad y Empresa: Sol, playa y Turismo residencial, (López Olivares, D., ed.), Valencia, Tirant lo Blanch, pp. 221-259

Bramwell, B. (2004): “Mass Tourism, Diversification and Sustainability Development in Southern Europe’s Coastal Regions”, en Bramwell, B. (ed.), *Coastal Mass Tourism. Diversification and Sustainable Development in Southern Europe*. Clevedon, Channel View Publications, 1-31

Butler, R.W. (1980): “The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources”, *The Canadian Geographer*, XXIV, I, pp. 5-12.

Butler, R.W. (2006a): *The tourist area life cycle. Applications and Modifications*, Vol. I, Clevedon, Channel View

Butler, R.W. (2006b): *The tourist area life cycle. Conceptual and Theoretical Issues*, Vol. II, Clevedon, Channel View

Dywer, L. & Kim, C. (2003): *Destinations Competitiveness*. Rotterdam.

Donaire, J.A. y Mundet, Ll. (2001): “Estrategias de reconversión turística de los municipios litorales catalanes”, *Papers de Turisme*, 29, pp. 51-65.

González, R.C. y Mendieta, M.D. (2009): “Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad del destino turístico”, en *Cuadernos de Turismo*, nº 23, pp. 111-128.

Hunter, C. (1997): 'Sustainable Tourism as an Adaptative Paradigm', *Annals of Tourism Research*, 14, 4, 850-867.

Ioannides, D. y Debbage, K. (1998): "Neo-fordism and flexible specialization in the travel industry", en *The economic Geography of the tourist industry*, (Ioannides, D. y Debbage, K., editores), Routledge, London, págs. 99-122.

Knowles, T. y Curtis, S. (1999): "The Market Viability of European Mass Tourist Destinations. A Post-stagnation life cycle analysis", *International Journal of Tourism Research*, 1, pp.87-96.

Ko, T.G. (2005): "Development of a tourism sustainability assessment procedure: a conceptual approach", *Tourism Management*, 26, pp. 431-445

Kozak, M. (2004): *Destination Benchmarking. Concepts, Practices and Operations*, Wallingford, CABI Publishing.

Ludwig, E. (2007): "The future of leisure travel", en Conrady, R. y Buch, M. (eds.), *Trends and Issues in Global Tourism 2007*. Berlin, Springer, pp. 227-235.

Miller, G. y Twining-Ward, L. (2005): *Monitoring for a sustainable tourism transition. The Challenge of developing and using indicators*, Wallingdorf, CABI Publishing

Oreja Rodríguez, J.A. (2002): "Evolución de los destinos turísticos", en AECIT, *Nuevas tendencias de ocio y turismo: su especial problemática en destinos singulares*, Jaén, AECIT, pp. 19-33.

Pardellas, X. (2006): "La competitividad territorial en el sector turístico. Notas sobre el debate conceptual y la literatura científica", en *Revista de Análisis Turístico*, AECIT, nº 1, pp.71-74.

Priestley, G. y Mundet, Ll. (1998): "The post-stagnation phase of the resort cycle", *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, pp. 85-111

TNO Inro (2002): *Sistema de alerta rápida para la detección de destinos turísticos en declive y de sus mejores prácticas de prevención*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

Tooman, L.A., (1997): "Applications of the life-cycle model in tourism", *Annals of Tourism Research*, 24, 1, pp. 214-234.

Vera, J.F. & Ivars, J.A. (2003): 'Measuring Sustainability in a Mass Tourist Destination: Pressures, Perceptions and Policy Responses in Torrevieja, Spain', *Journal of Sustainable Tourism*, 11, 2&3, 181-203.

Vera, J.F. y Baños, C.J. (2010): “Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico”, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº 53 (en prensa).

Yeoman, I. (2008): *Tomorrow's tourist. Scenarios & Trends*. Amsterdam, Elsevier Science.

Revistas profesionales

- Hostelmarket (2004): Hoteles, restauración, turismo y ocio. Informe anual 2004, Madrid, Publicaciones Alimarket.
- Hostelmarket (2008): Hoteles, restauración, turismo y ocio. Informe anual 2008, Madrid, Publicaciones Alimarket.
- Hostelmarket (2009): Hoteles, restauración, turismo y ocio. Informe anual 2009, Madrid, Publicaciones Alimarket.

Documentos e informes

- Plan General de Ordenación Urbana de Benidorm. Normas urbanísticas.
- Plan de Competitividad del Sector Turístico de la Comunidad Valenciana (2009-2011).
- Sistema de Información Turística de la Comunidad Valenciana (Winsitur) (2009). Conselleria de Turisme.
- Oferta turística municipal y comarcal de la Comunidad Valenciana (1996-2008). Conselleria de Turisme.

Enlaces electrónicos

- Sitios web corporativos de las cadenas y establecimientos hoteleros de Benidorm.
- Ayuntamiento de Benidorm.
www.benidorm.org
- Asociación Empresarial Hostelera de Benidorm y la Costa Blanca.
www.hosbec.com
- Conselleria de Turisme
www.comunidad-valenciana.org
- Diario Oficial de la Comunidad Valenciana (DOCV).
www.docv.gva.es
- Departamento de la Agencia Valenciana de Turismo para el impulso y la difusión de la calidad en el sector turístico valenciano.
www.qualitur.com
- Portal de noticias e información turística en español.
www.hosteltur.com
- Portal de información económica sectorial.
www.alimarket.es/alimarket-portal/hosteleria
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
www.mityc.es
- Instituto Nacional de Estadística.
www.ine.es