



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

Facultad de Turismo

**FACULTAD DE TURISMO**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN  
DEL TURISMO**

**RECONVERSIÓN DE UN DESTINO TURÍSTICO  
MADURO:  
EL CASO DE BENALMÁDENA**

**Realizado por:**

***D. MANUEL JOSÉ JIMÉNEZ MÁRQUEZ***

**Dirigido por:**

***D. FERNANDO NELSON ALMEIDA GARCÍA***

***D. RAFAEL CORTÉS MACÍAS***

**UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

Facultad de Turismo

**FACULTAD DE TURISMO**  
**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL**  
**TURISMO**

Reunido el tribunal evaluador en el día de la fecha, constituido por:

Presidente/a D./D.<sup>a</sup>:.....

Secretario/a D./D.<sup>a</sup>:.....

Vocal D./D.<sup>a</sup> :.....

Para juzgar el trabajo fin de máster titulado:

.....  
.....  
.....  
.....

Del alumno/a D./D.<sup>a</sup> :.....

Dirigido por D./D.<sup>a</sup> :.....

ACORDÓ POR..... OTORGAR LA CALIFICACIÓN DE.....  
Y PARA QUE CONSTE, SE EXTIENDE FIRMADA POR LOS COMPARECIENTES DEL  
TRIBUNAL, LA PRESENTE DILIGENCIA.

Málaga, a.....de..... del 20....

El/La Presidente/a

El/La Secretario/a

El/La Vocal

Fdo:

Fdo:

Fdo:

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. JUSTIFICACIÓN .....	6
3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO .....	9
4. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	12
5. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	12
6. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA TURÍSTICA.....	13
6.1. ANALISIS INTERNO.....	13
6.1.1. LOS SÍNTOMAS DEL CAMBIO DE CICLO DEL TURISMO.....	14
6.2. ANALISIS DE LA OFERTA TURÍSTICA DE BENALMÁDENA .....	25
6.2.1. SITUACIÓN.....	25
6.2.2. POBLACIÓN.....	26
6.2.3. CLIMA.....	27
6.2.4. Historia reciente .....	28
6.2.5. Benalmádena Pueblo .....	29
6.2.6. Arroyo de la Miel.....	29
6.2.7. Benalmádena Costa.....	30
6.2.8. Economía.....	30
6.3. LA PLANTA HOTELERA DE BENALMÁDENA .....	31
6.4. LA OFERTA COMPLEMENTARIA.....	34
6.5. ANALISIS DE LA DEMANDA .....	36
6.6. INDICADORES DE EMPLEO Y RENTABILIDAD .....	37
6.6.1. EMPLEO TURÍSTICO TOTAL DESDE 2010 A 2013 .....	37
7. PRINCIPALES DESTINOS CON PROYECTOS DE RECONVERSIÓN .....	46
7.1. PLAYA DE PALMA.....	47
7.2. CALVIÁ.....	49
7.3. MASPALOMAS.....	50
7.4. COSTA DEL SOL .....	52
8. ANALISIS EXTERNO. PRINCIPALES TENDENCIAS .....	56
8.1. Tendencias globales y económicas.....	56
8.2. Tendencias y cambios en la demanda .....	60
8.3. Tendencias y cambios advertidos en la oferta .....	61
8.4. Nuevas formas de promoción, comunicación e información .....	64
8.5. La evolución de los productos turísticos.....	74
9. ENTREVISTAS CON REPRESENTANTES DEL SECTOR TURÍSTICO BENALMÁDENSE.....	76

<b>10. ANALISIS ESTRATÉGICO DEL DESTINO</b> .....	79
<b>10.1. SITUACIÓN ACTUAL. ANALISI DAFO</b> .....	79
<b>10.1.1. DAFO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS</b> .....	79
<b>10.1.2. DAFO DE DESTINO</b> .....	81
<b>11. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN</b> .....	82
<b>11.1. OBJETIVOS GENERALES:</b> .....	82
<b>11.2. OBJETIVOS FINALISTAS:</b> .....	82
<b>12. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN</b> .....	83
<b>12.1. PROYECTO ENTE DE GESTIÓN PÚBLICO/PRIVADA “BENALTUR”</b> .....	83
<b>12.2. PROYECTO “PUNTOS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA INTERACTIVA”</b> .....	86
<b>12.3. PROYECTO “OFICINA DE INFORMACIÓN DEL SIGLO XXI”</b> .....	86
<b>12.4. PROYECTO IMPLANTACIÓN SICTED</b> .....	88
<b>12.6. PROYECTO PLAN DE PLAYAS DE BENALMÁDENA</b> .....	90
<b>12.7. PROPUESTA RENOVACIÓN DEL PARQUE DE ATRACCIONES TIVOLI</b> .....	91
<b>13. CONCLUSIONES</b> .....	94
<b>ANEXO I</b> .....	97
<b>ANEXO II</b> .....	119
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	143
<b>FUENTES ELECTRÓNICAS</b> .....	146

## 1. INTRODUCCIÓN

El turismo es un elemento de desarrollo económico y social fundamental para los territorios, crea empleo, oportunidades empresariales en las ciudades y en los pueblos, impulsa las inversiones en infraestructuras, y crea ingresos importantes a través de los impuestos, entre otros beneficios. La actividad turística es idónea para revalorizar los recursos del lugar y estimular otras actividades productivas. Concretamente, el sector turístico tiene un peso vital en la economía benalmadense y genera grandes beneficios, no sólo en el propio sector, sino también en todas aquellas industrias relacionadas en las que genera relevantes impactos económicos.

El objetivo principal de este trabajo sobre la *Reconversión Turística de Benalmádena* es a través del análisis de los datos disponibles, determinar la necesidad de un ente público-privado de gestión turística que se encargue de instaurar las líneas correctas para que el cambio turístico del municipio se asiente sobre las bases de la competitividad y la sostenibilidad medioambiental, económica y social. Es decir, *la difícil consecución de los factores imprescindibles para el éxito de la reconversión; fuerte liderazgo público, compromiso empresarial y apoyo social en torno a un posicionamiento estratégico consensuado entre todos* (Pirelli del Amo, 2011)

Este documento, pretender mostrar la situación actual del turismo en el municipio, tanto de la oferta del destino como de la demanda turística y su evolución en los últimos años, así como reunir las principales tendencias propuestas en el mercado turístico en el contexto global. Todo ello, como base para realizar un diagnóstico real del destino y del sector turístico benalmadense con el fin último de constituir el modelo de reconversión turística futura del municipio. Este trabajo se sintetiza en un plan operativo de carácter práctico, en el que se identifican oportunidades concretas que permitirán, con la colaboración de todos los agentes involucrados en la actividad turística del destino, estimular la demanda y desarrollar el potencial turístico de Benalmádena.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Hoy más que nunca la reconversión de los destinos maduros del litoral español se plantea como una necesidad ante las profundas y vertiginosas transformaciones que están experimentando los mercados turísticos en Europa y el intenso crecimiento de la competencia, que coincide en el tiempo con la quiebra del modelo de construcción inmobiliaria que ha predominado. La difícil consecución de los factores imprescindibles para su éxito; fuerte liderazgo público, compromiso empresarial y apoyo social en torno a un posicionamiento estratégico consensuado entre todos.

El declive del turismo del litoral no ha trascendido con la suficiente entidad a la opinión pública por cuanto ha padecido una suerte de «ilusión por la afluencia de turistas», relacionada con la propia idiosincrasia del modelo predominante, basado en altos volúmenes de demanda con márgenes unitarios reducidos y en estos últimos años decrecientes (*Vera Rebollo, F. e Rodríguez, I .2012*).

Dentro de un contexto general de madurez en el ciclo de vida del producto central de la oferta turística benalmadense, al igual que la mayoría del resto de destinos españoles, se enfrenta a un problema sistémico. Benalmádena ha entrado en un círculo vicioso de creciente competencia en precios con destinos que tienen estructuras de coste más reducidas. Esto impide mantener los precios de venta en términos reales, lo que erosiona los márgenes de explotación, desincentiva la reinversión y provoca la reducción en los estándares de calidad percibida, lo que a su vez reduce la voluntad de compra de los potenciales viajeros y pone mayor presión sobre los precios. El resultado es un deterioro progresivo del destino y una pérdida continua de competitividad.

La realidad actual de un entorno fisco deteriorado impide repercutir en precios las mejoras que se realicen dentro del recinto del hotel, dado que el ADR (tarifa media diaria) de un destino determina el ADR del establecimiento, por lo que cualquier iniciativa para revertir la situación, además de encajar en un posicionamiento competitivo diferenciado, ha de ser integral. Por estos aspectos se determina como necesario **el binomio público-privado** para hacer frente a esta situación con la creación de un ente mixto de gestión

turística para Benalm. La creación de este ente de gestión vendría justificada por los datos que señalan al destino Benalmádena encontrarse dentro de su fase madura; con un decrecimiento de la demanda (ver gráfico 10 y 11) que únicamente es gestionada vía precios (ver gráfico 29)

Los destinos maduros del litoral, como es el caso de Benalmádena, se ven sometidos al pernicioso círculo vicioso derivado de los bajos niveles de ingresos que obtienen por los problemas de congestión urbanística, madurez de sus instalaciones turísticas, deterioro de los espacios públicos y sus recursos naturales, que provocan la atracción de un turista cada vez de menor capacidad de gasto, que reduce, a su vez, los ingresos impidiendo la deseada reinversión.

Los destinos que mejor han aguantado han sido aquellos con un posicionamiento diferenciado y donde se ha iniciado una renovación de parte de su oferta.

Una configuración lúdica basada en una planificación como destinos de vacaciones. En este grupo se encuentran destinos con niveles de REVPAR más modestos pero que han registrado una sólida resistencia a la crisis gracias a la consistencia de su posicionamiento.

Este nuevo ciclo debe estar basado, en una primera fase, en la propia actividad de rehabilitación de espacios públicos e instalaciones turísticas, con un impacto directo sobre el maltrecho sector de la construcción y su industria de bienes y servicios auxiliares, acompañada, en una segunda, en los propios resultados derivados de la atracción de un cliente de mayor gasto promedio derivado del reposicionamiento del producto turístico. (*Vera Rebollo, F. e Rodríguez, I.2012*).

Los retos de mayor calado que han de ser tenidos en cuenta en las estrategias de reposicionamiento del destino son:

a) La **desestructuración del producto turístico**. El papel del turoperador se ha ido sustituyendo por la organización individual del viaje, facilitada por la capacidad de compra directa derivada de la penetración y extensión de Internet, junto con la llegada de nuevas compañías aéreas. Hoy el reto en los destinos se plantea en la necesidad de articular esa cadena de valor de empresas que permita ofrecer una experiencia/producto a un precio cerrado en

el que estén integrados todos los prestadores de servicios necesarios para su satisfacción.

b) La **aparición de nuevos hábitos de viaje**, gustos y valores entre los turistas más interesantes. El turista ha obtenido una progresiva experiencia, ha ganado en información y en exigencia dentro de una cada vez mayor sensibilidad hacia la mejor calidad-precio («valueformoney»), optando de manera aumentada en base a una motivación propia relacionada a sus gustos y preferencias.

Ante ello cada vez son más necesarias estrategias de especialización por productos, fundamentados en la incorporación de las nuevas particularidades, de creciente valoración por parte del consumidor, que sea capaz de extender una temporada que se ha reducido en los últimos años. Este reto obliga a la reinversión en el reposicionamiento de la oferta turística de cada uno de los eslabones de la cadena de valor que conforma el producto (y no sólo de los hoteles) hacia los mismos segmentos de demanda que se consideren objetivo. Resulta necesario empezar a sopesar medidas como:

- Cambios de usos hacia actividades terciarias (comerciales y ocio, principalmente) que añadan valor.
- Incrementar el uso lúdico de las playas a través del desarrollo de actividades (espectáculos) y servicios diferenciadores (transformación de chiringuitos de baja calidad).

Todos estos motivos justifican la realización de este estudio que culmina en la toma de medidas configuradas a modo de **planes de actuación**, que vienen orientados a desarrollar las condiciones más favorables para generar una nueva base de negocio, mejorando el entorno donde se desarrolla la actividad.

En palabras de Óscar Perelli del Amo:

***“Pasar con éxito de la retórica a la acción”***

### 3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

En un primer lugar se limita el objeto y la zona de estudio con su correspondiente descripción territorial.

Asimismo, se acude a una revisión bibliográfica con la intención de profundizar los antecedentes sobre el tema que permitan construir el marco teórico conceptual.

Con posterioridad, se realiza una búsqueda bibliográfica, análisis y sistematización de información vinculada al desarrollo turístico acontecido en la zona a fin de caracterizar el fenómeno y la evolución de su modelo de implantación en el marco de un enfoque temporal de las dinámicas de producción y consumo y las estrategias de reconversión y de las políticas de reconversión llevadas a cabo en otros destinos para determinar su impacto. Cabe señalar la dificultad para conseguir datos específicos de Benalmádena.

Esta investigación sigue una metodología cualitativa, recurriendo a entrevistas (Martín Criado, 1997) a empresarios y directivos del sector turístico (alojamiento, restauración, actividades de ocio y sector público). En la construcción de la muestra teórica se atendió al tipo de oferta turística y su inserción en la cadena de valor, buscando identificar distintos patrones culturales de justificación de las estrategias de gestión en función de estos factores. Los discursos estratégicos recopilados han sido analizados, buscando desarrollar esquemas explicativos de las regularidades del discurso siguiendo una base a los planteamientos metodológicos de la Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967)..

Para su aplicación se recopila esta información secundaria, como se ha dicho, realizando consultas a expertos a través de entrevistas, utilizando de esta forma como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado y/o especializado de la materia que se va a tratar. Estas entrevistas, son el tipo más habitual de estudios cualitativos y se pretende conseguir información de calidad sobre el sector turístico, cómo se trabaja dentro del mismo, las amenazas y oportunidades del mercado... con el fin de tener la visión de personas en puntos clave, obteniendo así un conocimiento completo y profundo de la situación. Se realizan 12 entrevistas abiertas de aproximadamente una hora de duración, durante los meses de

Septiembre y Octubre de 2014. Este método se emplea al considerarse el adecuado por darse las siguientes condiciones:

- Falta de datos históricos con los que trabajar. Un caso típico de esta situación es la previsión de implantación de nuevas tecnologías y su uso para la recolección y almacenamiento de datos para su posterior uso en la gestión y toma de decisiones.
- El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos.
- La planificación estratégica se alimenta de los métodos prospectivos, en la medida en que aportan conocimientos especializados que pueden fortalecer las decisiones a adoptar.
- Se entrevista a personas que ocupan distintos puestos dentro de la cadena de valor, para obtener información sobre las necesidades de todos los eslabones de la cadena.

Estos métodos de “entrevista en profundidad” a expertos tienen las siguientes ventajas:

- La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que varias cabezas son mejor que una.
- El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento,
- Se justifica la utilización del panel de expertos dada la imposibilidad de obtener juicios por otra vía, teniendo en cuenta los posibles conflictos de intereses de los expertos con la temática evaluada pero se asume dada la escasez a su vez de los mismos en el tema en cuestión y equilibrio entre los distintos puntos de vista en el panel que garantiza el equilibrio global de la composición del panel y una neutralidad respecto del tema objeto de evaluación.
- Control de los costes teniendo un conocimiento profundo de la cadena

de valor.

- Con pocas entrevistas tenemos mucha información y de gran relevancia sobre la cadena de valor de nuestro sector.

El grupo de entrevistados fue seleccionado con la finalidad de crearlo a modo de “panel de expertos” y de esta forma unir las opiniones y juicios emitidos por los mismos. Lo componen un total de 12 personas con los conocimientos y experiencia en el sector turístico y compuesto por 7 hombres y 5 mujeres provenientes de distintos ramos:

- Hotelería 4 personas
- Restauración 2
- Agencias de viajes 1
- Administración pública 2
- Oferta complementaria 3

Por otro lado, a fin de obtener elementos comparativos, se analiza la implantación de políticas de reconversión describiendo las llevadas a cabo en otros destinos turísticos de España y las Islas y realizando un análisis comparativo de sus respectivos RevPar (ver gráfico 29). Se recopila y analiza las fuentes documentales existentes, considerando las figuras entes públicos de gestión y de planificación turística. Se realiza una caracterización de la oferta y un análisis DAFO del destino.

Finalmente, se analizarán la información proporcionada para el ámbito de estudio y se evaluarán las oportunidades que plantean las políticas de reconversión en los destinos maduros, estableciéndose las principales conclusiones de las entrevistas (pag. 75) y estableciéndose propuestas de actuación .

#### **4. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

El objetivo general del trabajo consiste en demostrar la necesidad de actuar para revertir la situación de Benalmádena desde el punto de vista turístico y donde el binomio público-privado de gestión del municipio en la reconversión del destino y sus políticas, resultan fundamentales a la hora de orientarlo hacia la competitividad, sostenibilidad, calidad y diferenciación, incrementando el impacto económico y los efectos multiplicadores inducidos por la actividad turística.

Se plantean como objetivos específicos:

- Analizar los resultados obtenidos en destinos que ya han llevado a cabo políticas de reconversión, comparando para ello el índice de rentabilidad REVPAR y número de pernoctaciones.
- Diseño de un Plan de Actuaciones que sirvan de inicio a la necesaria reconversión del destino Benalmádena

#### **5. ESTADO DE LA CUESTIÓN**

Con el objetivo de poner en marcha una política turística orientada hacia la calidad y la competitividad de nuestra oferta turística, en un entorno cada vez más complejo, y para escapar de la tradicional política de competir vía reducción de precios, a partir de 1992 se puso en marcha el programa de Planes de Excelencia Turística (PET) y en 2003 la primera experiencia de Consorcio para recualificar un destino maduro, como es la zona de la Playa de Palma en Mallorca ([www.minetur.gob.es](http://www.minetur.gob.es), 2014)

Iniciativas a las que hay que añadir la creación en 2005 del Fondo Financiero del Estado para la Modernización de las Infraestructuras Turísticas.

Otro de los instrumentos utilizados para impulsar la renovación de destinos maduros ha sido la constitución de consorcios urbanísticos, en los que concurren las diferentes administraciones públicas con competencias en un determinado destino turístico (es decir, Administración del Estado, autonómica, local y, en su caso, insular).

Los cambios en las pautas de comportamiento de los turistas han conducido a nuevas orientaciones para la competitividad de los destinos

turísticos basadas en sostenibilidad, calidad y diferenciación. Todo indica que se está consolidando la necesidad de asumir un nuevo paradigma turístico, fundamentado en las sinergias entre estas tres premisas, competitividad-sostenibilidad-calidad- diferenciación, que se hace posible cuando concurre una visión en común y una amplia convergencia de intereses entre instituciones públicas, organizaciones empresariales, turistas y las propias poblaciones de los destinos turísticos.

El turismo sigue siendo el principal sector de la economía española y estamos asistiendo a rápidos y profundos cambios en los hábitos de comportamiento de los turistas que visitan nuestro destino y en los procesos de intermediación. A su vez los márgenes empresariales se reducen en un contexto de bajadas en precios, como principal factor competitivo de nuestra oferta. Los indicadores advierten sobre el agotamiento del ciclo expansivo de crecimiento turístico indiscriminado con repercusiones adversas sobre la economía y la propia competitividad del sector. Es necesario instrumentar nuevas estrategias que ya no podrán basarse en precios y costes diferenciales con relación a los países emisores y competidores europeos y que requieren otros elementos de diferenciación y un reposicionamiento cualitativo, especialmente en los destinos turísticos maduros.

## **6. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA TURÍSTICA**

### **6.1. ANALISIS INTERNO**

En este análisis interno se indican los síntomas que señalan al destino Benalmádena encontrarse en la fase de declive y se señalan con datos comparaciones con respecto otros destinos vacacionales que han realizado políticas de reconversión y han contado con entes de gestión turística específicos, pudiéndose comprobar la mejora o cuanto menos el mantenimiento de la rentabilidad de los mismos.

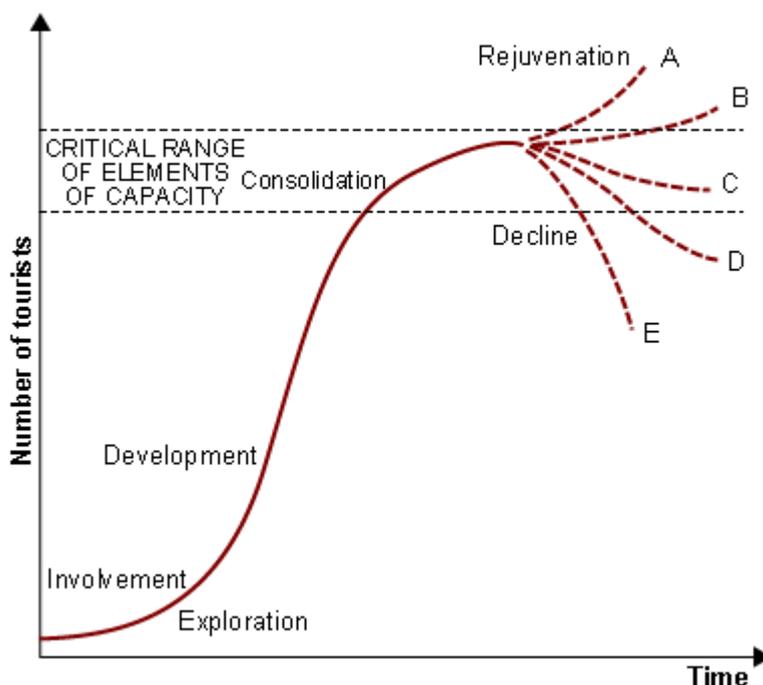
### 6.1.1. LOS SÍNTOMAS DEL CAMBIO DE CICLO DEL TURISMO

El turismo sigue siendo el principal sector de la economía benalmadense, por no decir prácticamente el único. Esta posición se ha venido sustentando hasta el momento sobre un modelo de especialización de nuestra oferta en el turismo vacacional masivo de sol y playa, concentrándose las pernoctaciones hoteleras y bajo una estrategia que en las últimas 3 décadas se ha sustentado en gran parte en el precio como principal elemento competitivo.

Con estos rasgos generales, los últimos cuatro años han sido testigos de preocupantes tendencias en cuanto a llegadas y principalmente la rentabilidad, ver gráficos que afectan al turismo por lo que a su vez al resto del sistema económico.

Podemos decir que Benalmádena como destino turístico se encuentra en la fase crítica de consolidación/estancamiento (ver gráfico 3, 10, 11 y 29) por lo que para rejuvenecerla como destino requiere la introducción de nuevos atractivos que revitalicen el mismo.

Grafico 1: [Ciclo de vida de un destino turístico de Butler.](#)



Fuente: [www.visionesdelturismo.es](http://www.visionesdelturismo.es), 2014

El modelo representado en la figura, describe la evolución del destino desde una fase inicial de descubrimiento, entrando en una fase en la cual

aumenta el interés de los visitantes y hay un incremento de la infraestructura orientada al turismo, hasta convertirse en un destino de masas con sus consecuentes problemas económicos, sociales y medioambientales. Según las particulares de cada fase, es en la fase de desarrollo donde hay un cambio en la naturaleza de la actividad, dando comienzo al turismo de masas. La tasa de aumento del número de turistas es positiva hasta la fase de desarrollo, y cuando el destino entra en la fase de estancamiento la tasa de aumento disminuye, aunque el número total siga creciendo. En la fase de estancamiento se supone que el destino ya logró el mayor número de turistas. Consecutivamente al estancamiento pueden ocurrir desviaciones del ciclo, a causa de la aparición de ciertas variables.

Conforme se expone a lo largo del trabajo, el destino “Benalmádena”, es ya un destino maduro que ha superado la fase de desarrollo. A continuación se expone el siguiente cuadro con las características de la fase de consolidación y estancamiento:

FASE	CARACTERÍSTICAS
CONSOLIDACIÓN	<p>Disminuye la tasa de crecimiento de visitantes, aunque el número total de turistas siga aumentando</p> <p>El número total de visitantes supera el número de residentes</p> <p>La mayor parte de la economía local esta vinculada al turismo</p> <p>Estarán representadas grandes compañías de franquicias y de la industria del turismo</p> <p>El gran número de turistas y de facilidades pueden despertar la oposición y el malestar de la población local, principalmente en quienes no están de algún modo ligados a la actividad turística, pero que sufren algún privación o restricción en sus actividades</p>
ESTANCAMIENTO	<p>Se ha alcanzado el mayor número de visitantes, la capacidad de carga de diversas variables se ha alcanzado o ultrapasado, con problemas ambientales, sociales y económicos</p> <p>Existe una gran dependencia de las visitas repetidas, de convenciones y similares formas de tráfico.</p> <p>Se aprecia un superávit en el número de camas disponibles, y se necesitan grandes esfuerzos para mantener el nivel de visitación.</p> <p>Las atracciones naturales y culturales probablemente habrán sido sustituidas por atracciones artificiales</p> <p>La imagen del destino se aleja de su entorno geográfico</p> <p>El destino tiene una imagen bien establecida, pero ya no es de moda</p> <p>El nuevo desarrollo será periférico a las zonas turísticas y las propiedades están propensas a experimentar frecuentes cambios en la titularidad</p>

Tabla 1: *Elaboración a partir de Butler (1980)*

De acuerdo con este modelo de Butler (1980), el declive está relacionado con la masificación y superación de la capacidad de carga, y así uno de los mayores indicadores del ciclo de vida es el número de turistas. No obstante, muchos autores que analizaron el ciclo de vida de los destinos usando como referencia el propio modelo de Butler, identificaron otras variables que pueden influir en el ciclo u otros indicadores del declive. Analizando estudios que aplicaron el modelo en destinos de litoral, y se identificaron algunos factores que influyen el ciclo de vida, algunos más subjetivos como la valoración de los diferentes turistas y el grado de conocimiento del destino (Marrero y Santana, 2008) la oposición de la población local, pérdida de calidad, la planificación (Oreja, Parra-López y Yanes-Estevez, 2008); la competitividad de las empresas (Claver-Cortés 2007), y el deterioro ambiental, la masificación y problemas de infraestructura (Aguiló, Alegra y Sard, 2005) entre otros.

También se identificaron otros factores que influyen en el ciclo de vida que pueden ser indicadores más objetivos, más fácilmente cuantificables, como el aumento del turismo residencial (Virgen, 2009 y Strapp, 1988), la dependencia de un mercado emisor y a turoperadores (Marrero y Santana, 2008) y la monocultura del turismo (Knowles y Curtis, 1999).

<b>AUTOR</b>	<b>FACTOR QUE INFLUYE EN EL CICLO DE VIDA</b>	<b>PRINCIPALES CONCLUSIONES RELACIONADAS</b>
Virgen Aguilar (2009), Strapp (1988)	Aumento del turismo residencial	El turismo residencial influye en el ciclo de vida. El aumento del turismo residencial agota el suelo disponible y atrae una demanda con escaso efecto multiplicador en la economía.
Knowles y Curtis (1999)	Dependencia económica del turismo	La monocultura del turismo genera consecuencias más dramáticas a la economía local en caso de un declive de la actividad
Marrero y Santana (2008), Lagiewski (2006)	Dependencia de un mercado emisor	La dependencia en un mercado afecta al ciclo de vida del destino. Concentración en pocos mercados emisores hacen que el destino sea más dependiente y más vulnerable a los bajos precios
Knowles y Curtis (1999), Marrero y Santana (2008)	Dependencia de intermediarios.	La dependencia de intermediarios genera bajos precios, estandarización y pérdida de calidad. Muchas veces faltan acciones conjuntas para negociar precios

Tabla 2: *Elaboración a partir de tales autores*

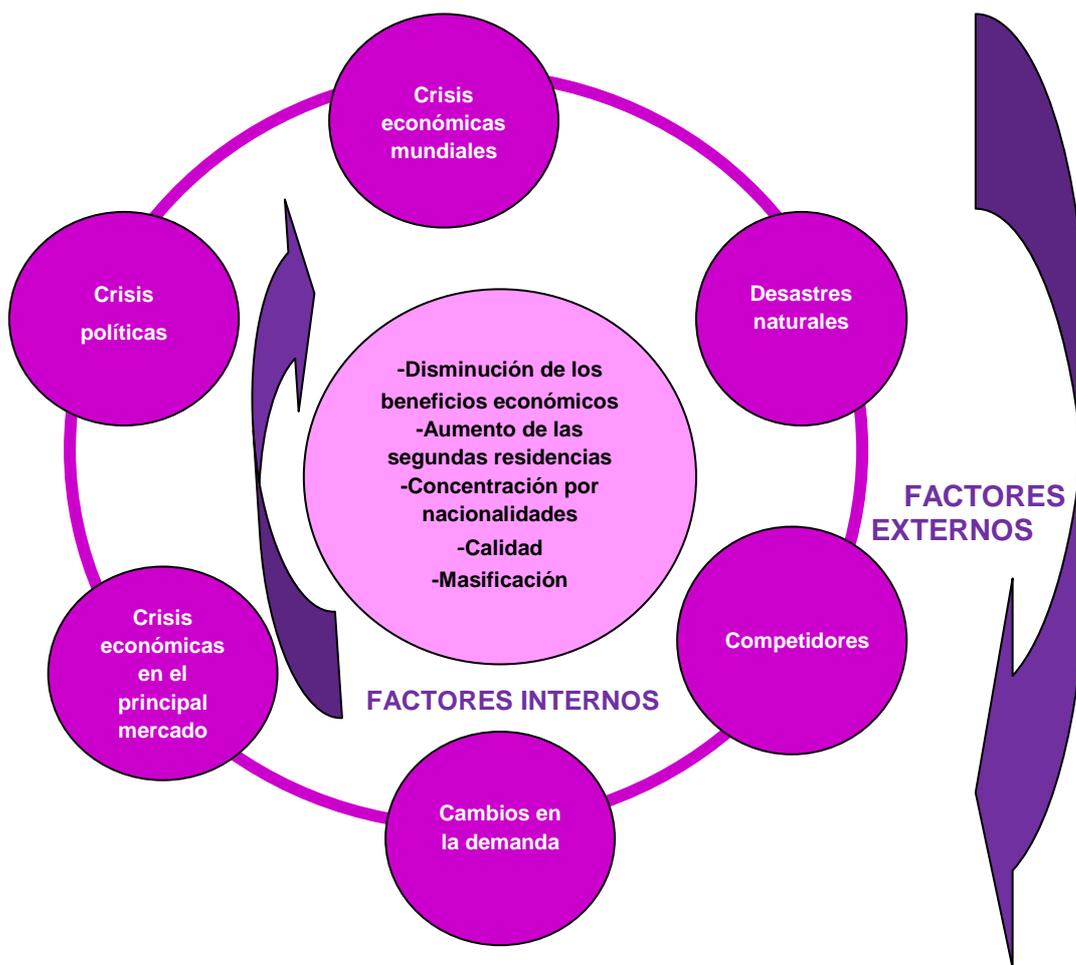


ILUSTRACIÓN DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EVOLUCIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS LITORALES



MATRIZ DE IMPACTOS EN LA EVOLUCIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Tabla 3 y 4: Soares, C y Gandara, J.M. (2012)

Según señalan a su vez otros artículos e informes como el *Informe de Sostenibilidad Ambiental Plan Qualifica*; Ya no cabe hablar de desarrollo a futuro si no se tiene presente la idea de la sostenibilidad, es decir, la necesidad de mantener la capacidad de ese territorio para que las generaciones futuras puedan cubrir sus necesidades de consumo turístico

Asistimos a vertiginosos y profundos cambios en las conductas de comportamiento de los turistas que nos visitan y en los métodos de intermediación.

Analizando la situación actual podemos determinar que el turista extranjero cada vez prefiere con mayor intensidad en zonas costeras fórmulas de alojamiento residencial frente a las hoteleras, se queda menos tiempo en destino, llega por vías de transporte de menor coste dentro de una cada día más reforzada tendencia de reservas de último momento y/o de retraso en la planificación del viaje, cuando no de una organización individual del mismo, sirviéndose de las oportunidades de Internet y las nuevas opciones de transporte por las líneas aéreas de bajo coste. Esto supone una transformación importante de los cimientos sobre los que se ha apoyado el modelo turístico vigente durante los últimos cuarenta años, trasladando de una manera cada vez más exponencial el poder de decisión a los consumidores finales frente a los grandes mayoristas, que hasta ahora han sido usualmente el único canal de distribución para el sector turístico de zonas vacacionales como la nuestra.

La apertura de nuevas plazas en un momento de modulación de la demanda, estimulada por la construcción y, en algunos casos, posterior explotación ilegal de una creciente oferta residencial, se encuentra detrás del actual estado de sobre-oferta. Quepan como ejemplo la apertura de los siguientes hoteles fruto de la inercia del boom de la construcción: Hoteles como Holiday Palace 2006, Holiday Village 2006, Puerto Marina 2007, Best Benalmádena 2003, Benalmádena Palace 2204, Vistamar 2003. Hoteles que aunque de cuatro estrellas que contribuyen a la mejora de la calidad del destino vienen a incrementar sensiblemente la oferta del destino. Sirva a modo de dato significativo que de las 7312 habitaciones hoteleras regladas existentes (datos AEHCOS), 2269 fueron creadas con posterioridad a los años 90, lo que significa que el 45% de las camas hoteleras regladas, nació de la citada burbuja

inmobiliaria y aunque se produjeron aumentos de la demanda, éstos fueron por debajo de este aumento en las plazas.

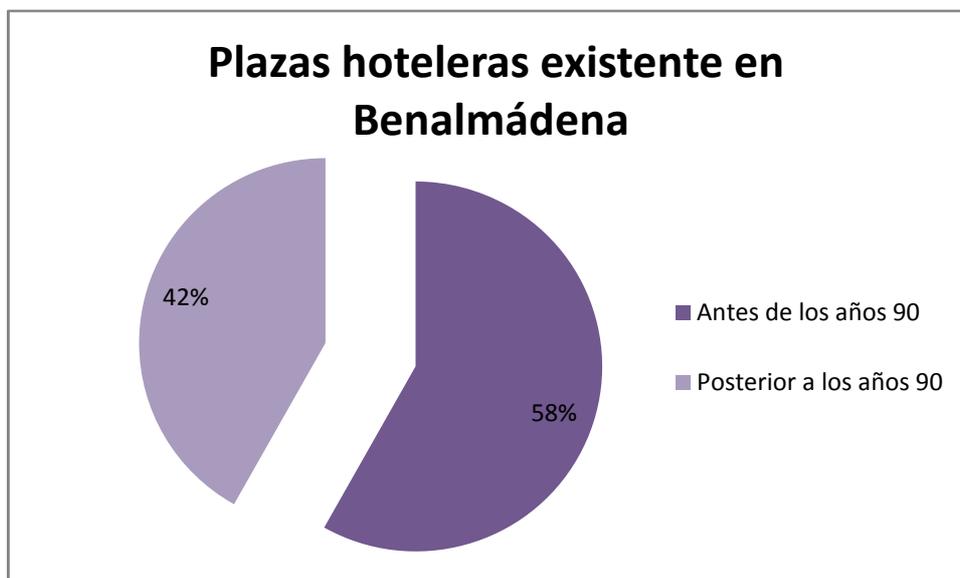
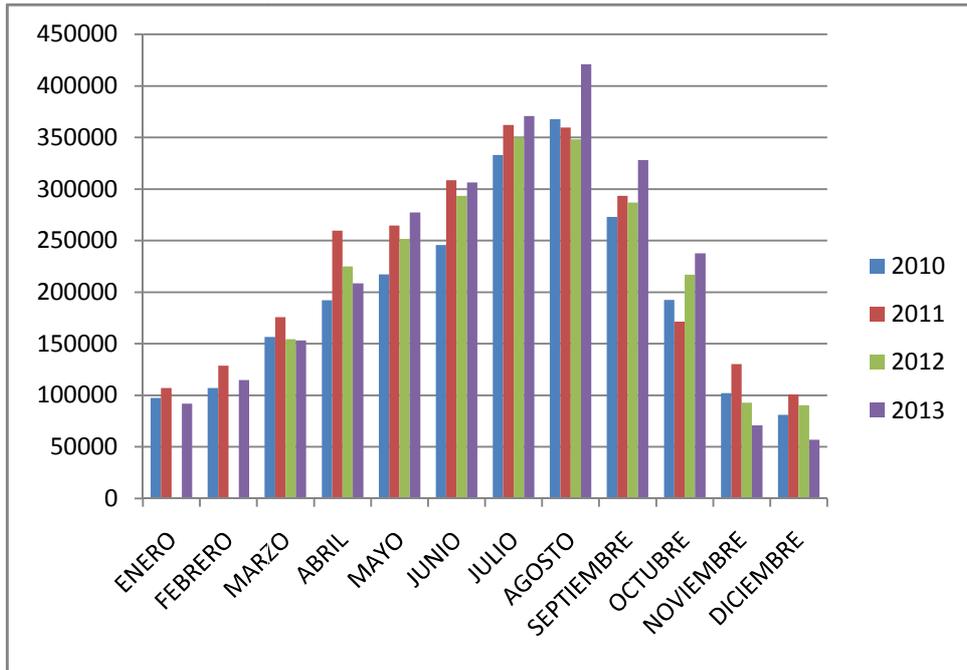


Gráfico 2: *Elaboración propia a través de los datos de AEHCOS*

El resultado nos muestra la situación actual; los márgenes empresariales se comprimen en un contexto de reducción en precios, principal elemento competitivo de nuestra oferta.

La actual debilidad económica en algunos de nuestros principales mercados, el problema de sobre-oferta y el surgir de nuevos destinos competidores en el mismo segmento de especialización, está provocando espirales bajistas en precios, con consecuencias directas sobre los márgenes empresariales.

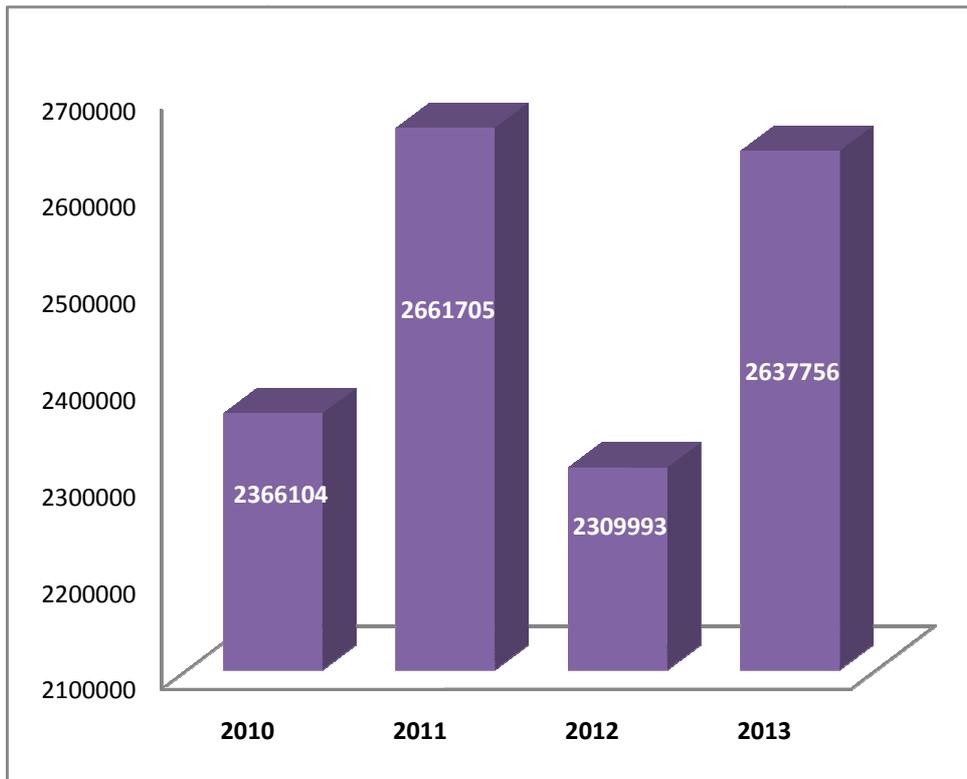
En un contexto que en múltiples entornos viene influenciado por un proceso de degradación ambiental derivado, entre otros, de incipientes problemas en la masificación de la costa y playas, el destino Costa del Sol en general y Benalmádena en particular está experimentado durante los últimos cuatros años caídas en el número de pernoctaciones hoteleras, remediadas en gran parte con la bajada masiva de precios en las habitaciones.



VARIACIÓN DE LAS PERNOCTACIONES (PERIODO 2010-2013)

Gráfico 3: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS DEL INE

**TOTAL PERNOCTACIONES EN BENALMÁDENA**



	2010	2011	2012	2013
ENERO	97437	106994	0	91956
FEBRERO	107077	128691	0	114839
MARZO	156739	175643	154569	153055
ABRIL	192348	259510	225001	208699
MAYO	217404	264543	251727	277404
JUNIO	245812	308613	293522	306252
JULIO	332946	362105	349905	370901
AGOSTO	367684	359484	348280	420835
SEPTIEMBRE	272831	293458	287012	328091
OCTUBRE	192589	171509	216842	237756
NOVIEMBRE	102060	130379	92878	71000
DICIEMBRE	81177	100776	90257	56968
TOTAL	2366104	2661705	2309993	2637756

Gráfico 4: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS DEL INE

Los datos muestran no sólo una caída en el número de pernoctaciones, especialmente notable en el ejercicio de 2012, si no a su vez una mayor concentración de las mismas en la época estival, acentuándose de forma progresiva la estacionalidad, con sus efectos negativos y provocando el cierre de numerosos establecimientos hoteleros en invierno.

#### DESTINOS VACACIONALES. DATOS DE REVPAR, TARIFA MEDIA DIARIA Y OCUPACIÓN DEL VERANO DE 2013

	Cuatrimestral Jun 13 - Sep 13			Acumulado Anual Ene 13 - Sep 13		
	ADR (€)	Ocupación	RevPAR (€)	ADR (€)	Ocupación	RevPAR (€)
<b>ANDALUCIA</b>						
<b>Costa de Almería</b>	82	67,1	54,9	69,3	56,8	39,2
<b>Mojacar</b>	72	74,6	53,6	63,7	58,6	37,1
4 estrellas	73,1	80,9	59			
<b>Roquetas de Mar</b>	86,6	71,8	62	69	65,2	44,8
4 estrellas	82,6	71,6	59	66	63,5	41,7
3 estrellas	100,5	74,4	74,4			
<b>Costa de la Luz de Cádiz</b>	103,1	70,8	72,8	89,5	56,3	50,2
<b>Conil de la Frontera</b>	93,8	74	69,2	82,3	62,3	51,1
4 estrellas	104,7	80	83,4			
<b>Chiclana de la Frontera</b>	129,8	80,3	103,9	11,2	70,7	78,3
4 estrellas	129,4	83,2	107,4			
<b>Puerto de Santa María</b>	84,8	68,6	58	71,6	52,1	37,2
3 estrellas	81,2	75,8	61,3	68,6	54,1	37
<b>Tarifa</b>	117	65,7	76,5	105,8	45,8	48,2
<b>Costa de la Luz de Huelva</b>	83,7	64,25	53,6	75,3	52,7	39,5
<b>Isla Cristina</b>	101,4	69,6	70,4	95,5	63,4	60,4
Costa del Sol	88,9	80,1	7	77,7	68,6	53,1
<b>Benalmádena</b>	<b>67,8</b>	<b>86,1</b>	<b>58,3</b>	<b>58,9</b>	<b>77,9</b>	<b>45,7</b>
4 estrellas	79,5	87,3	69,3	71,7	78,1	55,9
Estepona	110,4	55,8	61,4	93,9	47,4	44,3
4 estrellas	93,7	68,4	63,9			
<b>Fuengirola</b>	69,2	78,4	54,2	64,4	64,1	41,2
4 estrellas	82,6	79,7	65,7	72	64,8	46,6
3 estrellas	59,6	82,2	48,8			
<b>Marbella</b>	145,6	77,9	113,2	126,3	62,3	75,5
5 estrellas	259,6	78,4	202,9	220,6	56,6	124,4

4 estrellas	141,5	78,5	110,7	120,7	63,3	76,2
3 estrellas	76,3	79	60,2			
<b>Torremolinos</b>	82	89,1	72,9	70,8	79	55,8
4 estrellas	87,7	88,7	77,6	77,1	76,7	59,1
3 estrellas	76	92	69,8			
<b>Costa Tropical</b>	75,1	63,8	47,8	64,3	48,9	31,3
<b>Almuñecar</b>	80,2	73,8	59	68	60,4	40,9
4 estrellas	92,8	78,4	72,5			
<b>PROMEDIO VACACIONAL</b>	79,4	82,3	652	73,9	75,1	55,4
5 estrellas	167,7	77	128,8	156,8	70	109,7
4 estrellas	86,7	75,3	73,8	79,5	77,1	61,2
3 estrellas	63,7	73,1	52,8	57,7	77	44,3
<b>PROMEDIO ESPAÑA</b>	77	67,2	51,7	72,9	58,7	48,8
5 estrellas	166,8	69,3	115,6	156,7	62,5	97,8
4 estrellas	85,4	76	6,8	79,7	67,6	53,8

#### DESTINOS VACACIONALES. TASAS VARIACIÓN DEL VERANO DE 2013 RESPECTO A 2012

	Cuatrimestral Jun 13 - Sep 13			Acumulado Anual Ene 13 - Sep 13		
	ADR (€)	Ocupación	RevPAR (€)	ADR (€)	Ocupación	RevPAR (€)
<b>ANDALUCÍA</b>						
<b>Costa de Almería</b>	2,4	5,8	8,3	2,1	6,2	8,3
<b>Mojacar</b>	-9,1	-1,4	-10,3	-4,1	-6,5	-10,3
4 estrellas	-10,4	2,7	-7,8			
<b>Roquetas de Mar</b>	5,5	5,2	10,9	1,8	7,5	9,2
4 estrellas	6,9	0	6,8	-0,2	1,9	1,5
<b>Costa de la Luz de Cádiz</b>	-0,04	1,1	0,8	0	2	1,9
<b>Conil de la Frontera</b>	-1,1	-1,3	-2,4	2,7	7,3	10,3
4 estrellas	-1	-2,4	-3,3			
<b>Chiclana de la Frontera</b>	2,1	-2,4	-0,3	2,1	4,1	6,3
4 estrellas	2,2	-0,2	2			
<b>Puerto de Santa María</b>	1,8	-7,7	-6	0	-10,4	-10,5
3 estrellas	-0,5	-8	-8,4	-3,2	-10,9	-13,8
<b>Tarifa</b>	11,4	9,1	21,5	7,6	5,8	13,7
<b>Costa de la Luz de Huelva</b>	-14,6	-1	-15,4	-10	-3,9	-13,5
<b>Isla Cristina</b>	-14,8	-6,7	-20,5	-4,9	-1,5	-6,2
Costa del Sol	0,2	4,9	5,2	1,4	4,6	6
<b>Benalmádena</b>	1	1,5	2,5	3,6	-1,7	1,8
4 estrellas	3,4	1,7	2,1	4,7	-2,2	2,3
Estepona	-7,7	-2,6	-10,3	-13	-4,4	-17
<b>Fuengirola</b>	-6,5	5,6	-1,3	-2,8	6,9	3,9
4 estrellas	-3,3	5,2	1,6	-2,5	3,6	1
3 estrellas	-11,9	5,4	-7,4			
<b>Marbella</b>	2,4	4,5	7	2,5	2,3	4,9
5 estrellas	3,2	-3,1	0,1	3	-0,5	2,4
4 estrellas	8,5	-2,4	5,9	8,5	-7	0,8
3 estrellas	-15,3	21,8	3,1			
<b>Torremolinos</b>	9,2	4,7	14,3	10,7	6,6	17,9
4 estrellas	0,5	4,3	4,9	2,9	7,3	10,3
3 estrellas	30	5,2	36,5			
<b>Costa Tropical</b>	-10,8	-2,2	-12,8	-12	-7,2	-18,4
<b>Almuñecar</b>	-14,5	3,7	-11,3	-14,4	-2,3	-16,5
4 estrellas	-16,7	-2,8	-19,1			
<b>PROMEDIO VACACIONAL</b>	2,8	1,2	4	3	1,8	4,8
5 estrellas	3,7	4,6	8,4	4,9	7,2	12,4
4 estrellas	2,4	1,2	3,7	2,4	1	3,5
3 estrellas	1,9	0,4	2,3	1,9	1,3	3,2
<b>PROMEDIO ESPAÑA</b>	1,8	2,1	3,9	1,3	1,2	2,5
5 estrellas	3	3,8	7	2,3	4,9	7,3
4 estrellas	1,1	1,8	2,9	0,6	0,7	1,3
3 estrellas	2,5	1	3,5	1,6	0,9	2,5

Tabla 5: Elaboración propia a partir de los datos publicados por Exceltur y de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE)

En estas tablas podemos observar como Benalmádena aunque cuenta con una alta ocupación para el periodo analizado (86.1%), su RevPAR es uno de los más bajos (58,3€) lo que pone en evidencia la apuesta por competir a base de precio.

Un análisis, desde el inicio de la crisis, de los destinos que mejor han aguantado (Vera Rebollo, F. 2010) podríamos decir que han sido aquellos con:

- Un posicionamiento diferenciado y donde se ha iniciado una renovación de parte de su oferta. Entre ellos se encuentra el municipio de Ibiza que, gracias a un crecimiento del RevPAR del 37,3% de 2008 a 2011, se sitúa a la cabeza de los destinos vacacionales españoles con 74,2€, según el Barómetro de Rentabilidad Socioeconómica de los Destinos Turísticos elaborado por EXCELTUR. En este grupo se situaría así mismo Santa Eulalia también en Ibiza (+25,0%, 58,8€), además de Santanyi (crecimiento del +25,3%, 68,2€) y Muro (+10,9%, 63,5€) en Mallorca.

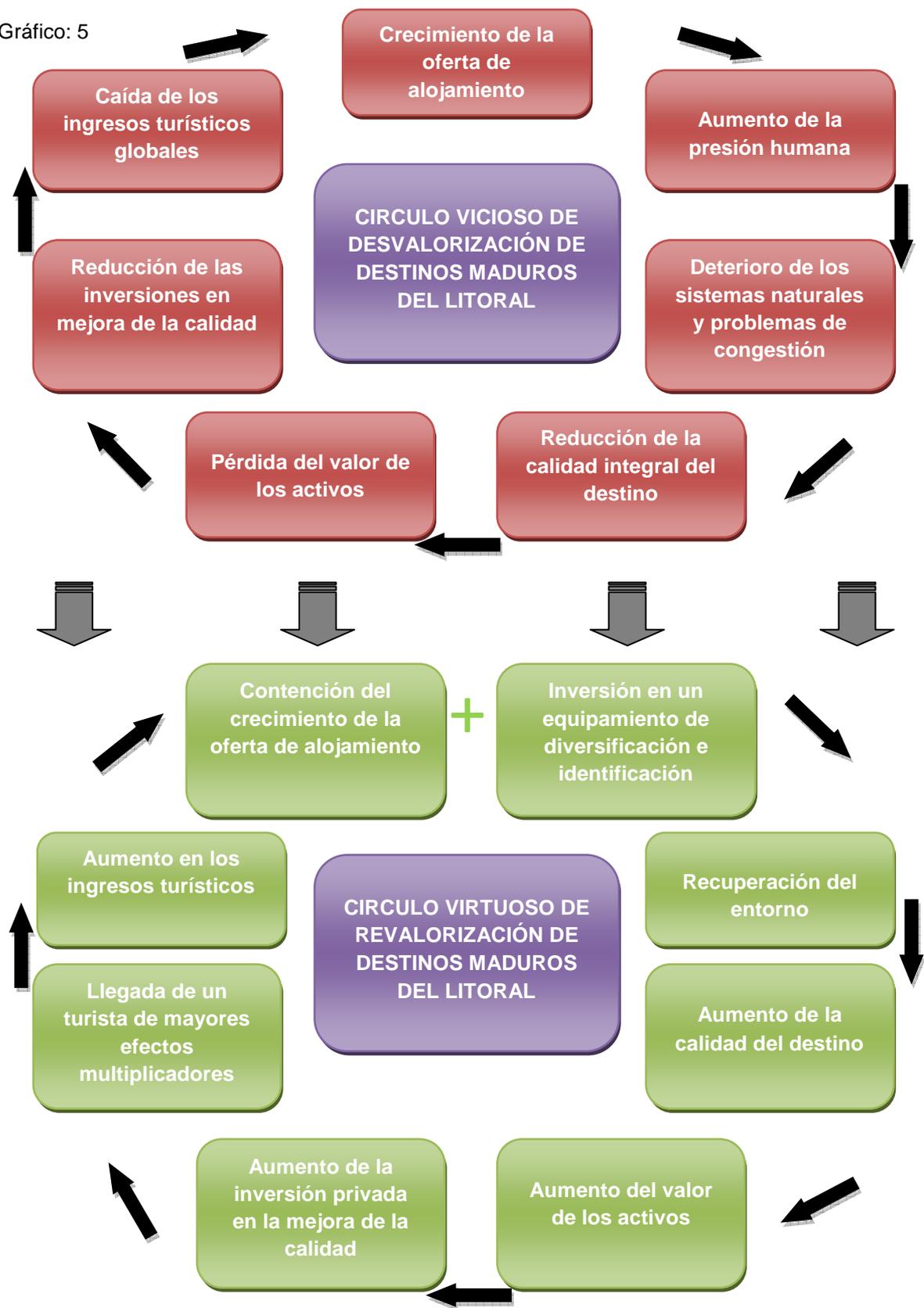
- Una oferta alojativa de mayor categoría, de construcción reciente y con un diseño urbano más cuidado. Este es el caso de Adeje (+6,3%, 67,4€) en Tenerife, Chiclana en Cádiz (+6,5% y 68,0€), la Oliva en Fuerteventura (+13,3%, 63,1€) y la zona más al oeste de San Bartolomé de Tirajana (el total del municipio, incluyendo playa del inglés registra una subida del 2,2%, hasta alcanzar un RevPAR de 68,2€).

- Una configuración lúdica basada en una planificación como destinos de vacaciones. En este grupo se encuentran destinos con niveles de REVPAR más modestos pero que han registrado una sólida resistencia a la crisis gracias a la consistencia de su posicionamiento. Este es el caso de Benidorm (+12,7% y 44,4€) gracias a la renovación y diversificación de su oferta alojativa y complementaria y Salou (+8,7% y 47,0€) por la especialización en torno a Port Aventura.

En el siguiente gráfico se resumen las causas sinérgicas y los procesos de desvalorización que se están produciendo en Benalmádena y el nuevo modelos sistémico en aras de propicias nuevas estrategias más sostenibles, donde se identifican las interrelaciones entre el turismo y cada uno de los elementos que lo retroalimentan.

**PROGRESIVO AGOTAMIENTO DE ALGUNOS DESTINOS TURÍSTICO MADUROS**

Gráfico: 5



Fuente: Plan Renove de Destinos Turísticos Españoles

## 6.2. ANALISIS DE LA OFERTA TURÍSTICA DE BENALMÁDENA

### 6.2.1. SITUACIÓN

Benalmádena se encuentra enclavada en el Sur de Europa, en la ribera mediterránea y en el centro de la Costa del Sol, uno de los principales destinos turísticos del mundo.

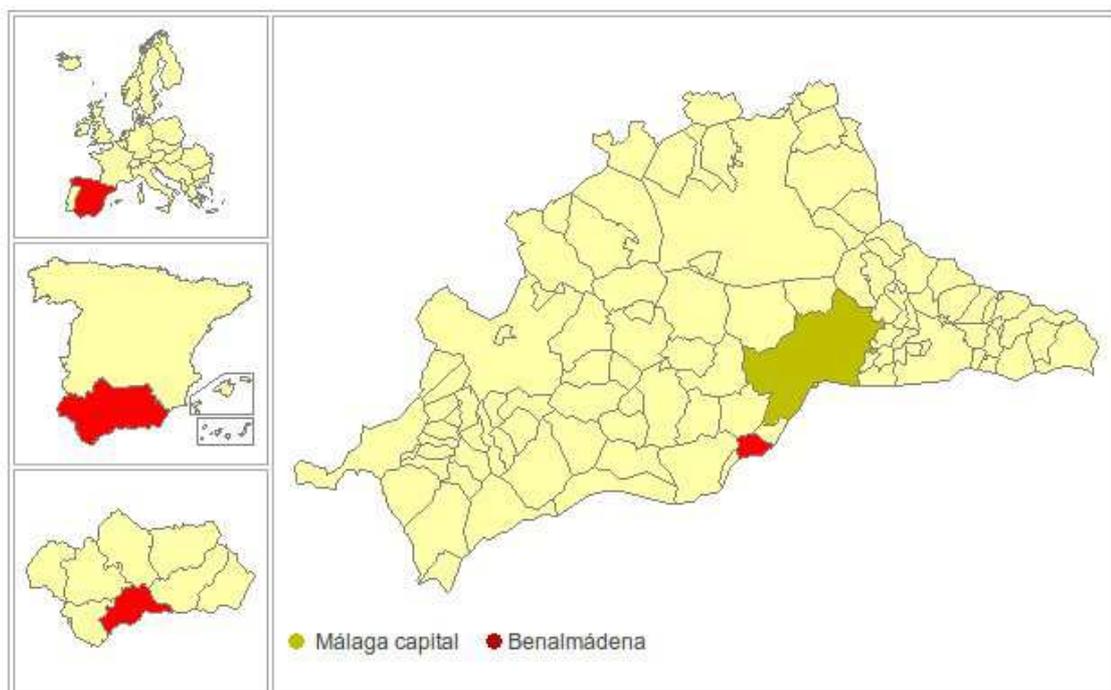


Gráfico 6: Redjaen, (2014)

Su geografía se encuentra muy determinada por la presencia del mar y la montaña, que definen su personalidad y le confiere un carácter muy particular. De hecho, toda la vida en Benalmádena, gira en torno a dichos elementos.

Algunos datos que definen a Benalmádena son los siguientes:

Situación Geográfica		Territorio		Clima
Latitud	:	Superficie	:	Temperatura media:
36° 36'N		26,58 Km2		18° C. (Ver tablas)
Longitud	:	Altitud media	:	Horas de sol :
4° 31'W		280 metros		2.800 horas/año

Situación Geográfica	Territorio	Clima
	Cota máxima : 971 metros (Cerro del Moro)	Precipitaciones : 610 l/m2
	Cota mínima : 0 metros (Nivel del mar)	

Tabla 6: Ayuntamiento de Benalmádena

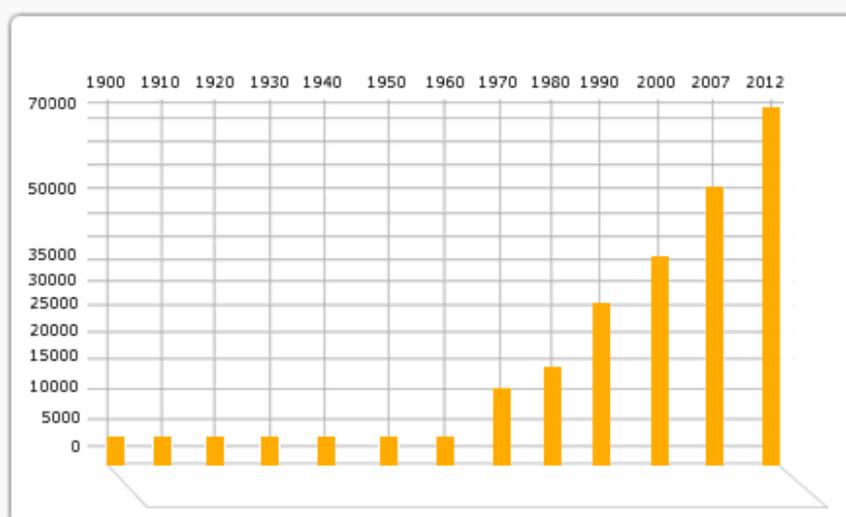
### 6.2.2. POBLACIÓN

La población de Benalmádena se caracteriza, como la de otras zonas de la Costa del Sol y áreas turísticas en general, por una gran variación entre los periodos de vacaciones (temporada alta) y la temporada baja.

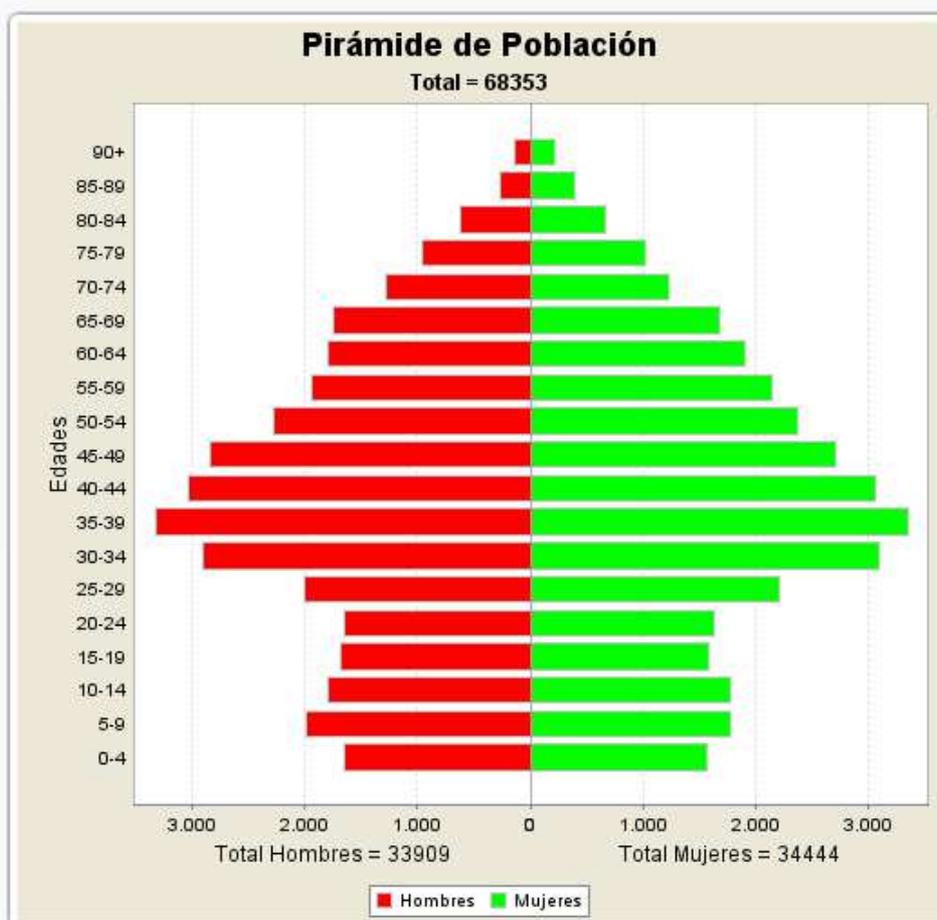
En la actualidad existe una población censada de casi 70.000 habitantes aunque la población residente es aún mayor. Dicha cantidad se llega a triplicar en época estival atraídos, básicamente, por las playas y la oferta de las instalaciones de ocio y recreo del municipio.

Gráficos 7

EVOLUCIÓN GENERAL DE LA POBLACIÓN DESDE 1900 HASTA NUESTROS DÍAS :



## PIRÁMIDE DE POBLACIÓN 2012 :



Fuente: Ayuntamiento de Benalmádena a través del INE

### 6.2.3. CLIMA

El clima del que disfrutamos en Benalmádena es típicamente mediterráneo, con temperaturas suaves durante todo el año y con práctica ausencia de heladas en los meses fríos. Además, la protección que supone la sierra de Benalmádena para los vientos procedentes del Norte, configuran un entorno donde las temperaturas suelen ser entre 1 y 2 grados por encima de los municipios limítrofes. A continuación se muestra un gráfico con la evolución de las temperaturas a lo largo del año.

El término municipal está repartido entre la Málaga subhúmeda, con un registro entre 600 y 700 mm y que englobaría a la zona de montaña del municipio; y la Málaga Seca, que en Benalmádena fluctúa entre los 500 y 600 mm, sector en el que quedan incluidos sus tres núcleos: Benalmádena Pueblo, Arroyo de la Miel y Benalmádena Costa.

#### **6.2.4. HISTORIA RECIENTE**

En la década de los años 50, del siglo XX, empiezan a valorarse las posibilidades que para el turismo tiene la Costa del Sol y es el momento en el que algunos inversores hacen sus adquisiciones de terrenos en la costa con el objetivo de construir los primeros hoteles. En aquel momento no existe una delimitación, por desconocida, de esta zona y se la llama simplemente “la carretera de Málaga a Cádiz” e incluso cualquier paraje, especialmente los de la costa, se atribuían erróneamente a Torremolinos, todavía bajo la tutela administrativa de Málaga.

El hotel pionero de esta zona fue el “Costa del Sol”, al que en pocos años se le unieron los hoteles la Roca, Siroco, Tritón, Riviera, Alay... de forma que en pocos metros se concentraron hoteles de categoría que empezaron a utilizar Benalmádena como distintivo de ubicación.

Al mismo tiempo el municipio se dio cuenta de las posibilidades que ofrecía esta nueva industria, la del turismo, y se decidió hacer un especial esfuerzo en la mejora de los núcleos urbanos y de las infraestructuras de ocio de la zona.

Existen varios momentos especialmente significativos en la historia reciente de Benalmádena que han contribuido a convertirla en un enclave privilegiado.

De un lado, la designación de Villa de interés turístico a principios de los 70, que casi coincide con diversos premios de embellecimiento del pueblo de Benalmádena, lo cual la coloca en un lugar destacado para el turista, sobre todo el que venía de fuera.

A continuación, en 1973, la inauguración del parque de atracciones Tivoli, el primero y único de la costa por casi treinta años y que cubría una oferta hasta ese momento inédita.

Finalmente, otro momento importante para el conjunto del municipio es la inauguración de su puerto deportivo, el más grande de la costa y que ya ha recibido en varias ocasiones el premio a la “mejor marina del mundo”, otorgado por empresas de comunicación especializadas. Un puerto con más de 1000 atraques, con una arquitectura de gran belleza y con un entorno de ocio y recreo que atrae a millones de visitantes todos los años.

La población se concentra en tres núcleos principales: Benalmádena Pueblo, Arroyo de la Miel y Benalmádena Costa, aunque el elevado crecimiento urbanístico y demográfico tiende a unificar los tres núcleos.

La población benalmadense se encuentra distribuida en torno a los tres principales núcleos urbanos o distinguidos en el término municipal, si bien, el desarrollo urbanístico y el aumento demográfico han provocado que en el perfil urbano benalmadense sea cada vez más difícil distinguir los límites entre los distintos núcleos urbanos del municipio, así como con los municipios colindantes:

#### **6.2.5. BENALMÁDENA PUEBLO**

Benalmádena Pueblo es como se denomina a la antigua villa, cuyos orígenes se remontan al período de presencia musulmana en la zona, cuando se construyó una villa amurallada y una fortaleza. Se asienta en la zona oriental y sobre la ladera del Pico Mijas. Conocido simplemente como el "Pueblo", guarda la estética de los pueblos blancos del Mediterráneo Andaluz y alberga las dependencias centrales del Ayuntamiento.

#### **6.2.6. ARROYO DE LA MIEL**

Arroyo de la Miel es la zona intermedia a la costa y la sierra. Este núcleo urbano nació en torno a un cortijo donde en el siglo XVIII se construyeron seis fábricas de papel para la elaboración de naipes y diversas instalaciones agropecuarias. El motivo de su nombre se debe a la abundancia de panales que existían, ya desde los primeros años de repoblación cristiana tras su reconquista en una zona caracterizada por sus colinas y surcada por arroyos y torrentes. Su mayor desarrollo urbano se produjo a partir de la construcción del ferrocarril de la costa, que une las poblaciones de Fuengirola y Málaga capital. El boom turístico en la década de 1960 ha condicionado su auge demográfico y la transformación de los cortijos de Arroyo de la Miel en el distrito de mayor tamaño y población.

### **6.2.7. BENALMÁDENA COSTA**

Edificaciones en la línea de costa. El litoral de Benalmádena ha sido fuertemente alterado por el urbanismo descontrolado.

La zona costera de Benalmádena se conoce con este nombre, la "Costa", y concentra el grueso de los establecimientos hoteleros. Está vertebrada por la antigua carretera de Cádiz (convertida hoy en la Avenida de Antonio Machado y Avenida del Sol) que discurre en paralelo a las playas. Aquí encontramos el Puerto Deportivo de Benalmádena y el paseo marítimo que cruza el municipio desde los límites con los municipios colindantes.

### **6.2.8. ECONOMÍA**

La construcción ha sido un sector clave en la economía municipal. Las principales actividades económicas de Benalmádena son, el turismo, la construcción (aunque evidentemente mucho menos en la actualidad dada la crisis económica mundial) y las actividades derivadas de éstas dos. Con casi 13.000 plazas hoteleras de distintas categorías, desde un hotel de cinco estrellas hasta hostales y pensiones más económicos, Benalmádena es uno de los municipios con mayor oferta hotelera de la Costa del Sol, oferta que se completa con un número significativo de restaurantes y comercios.

Además, el municipio concentra buena parte de los grandes complejos de ocio del área metropolitana de Málaga y la Costa del Sol Occidental, como acuarios, casino, parque de atracciones, teleférico, puerto deportivo, así como campos de golf y otras instalaciones turísticas que se suman a la oferta de sol y playa y que suponen una importante fuente de ingresos.

Las actividades agropecuarias e industriales son meramente anecdóticas. La superficie de cultivo apenas alcanza las 16 ha. en las que se cultivan aguacates, flores ornamentales y olivos, mientras que el censo ganadero lo componen 11 cabezas de bovinos, 23 de ovinos, 4 de caprinos y otras tantas de equinos. La pesca es igualmente marginal, ya que el puerto benalmadense es de uso exclusivamente deportivo.

Según un estudio del Instituto Nacional de Estadística (IEA) de 2007, la renta por habitante en Benalmádena es de 17.301 euros, superando en 2.463 euros a la media de Andalucía y en casi 1.800 euros a la media provincial. El

mismo estudio arroja datos positivos sobre el tejido empresarial y comercial; con 4.922 establecimientos comerciales, sólo seis localidades de la provincia superan a Benalmádena en número de comercios.

### **6.3. LA PLANTA HOTELERA DE BENALMÁDENA**

El primer hotel que se construyó en Benalmádena Costa fue el Costa del Sol, inaugurado el 12 de Junio de 1954, el único hotel que llevaría el nombre del litoral y el único hotel de la zona, casi desértica por entonces.

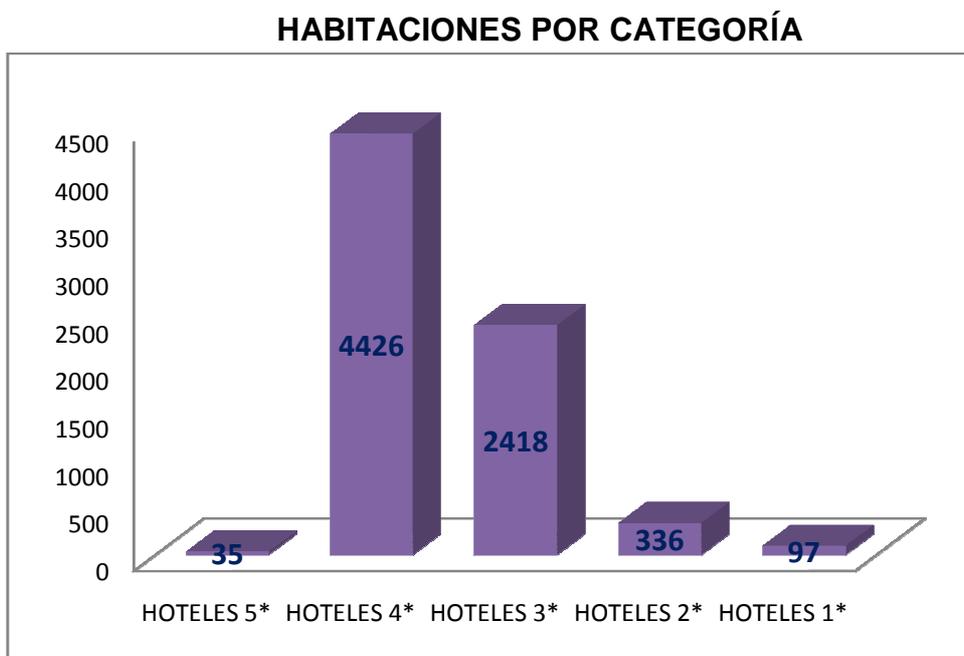
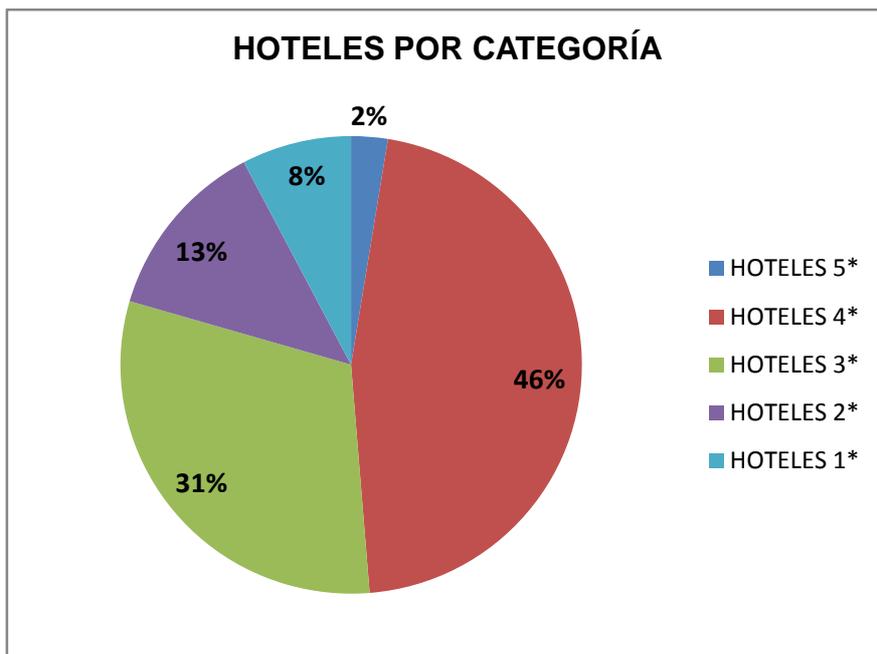
A este le seguirían otros hoteles de prestigio como el Siroco en 1962, el Tritón en 1963 (primer hotel de lujo del municipio y tercero de la Costa del Sol tras el Pez Espada y el Tropicana), o el Riviera en 1964, vinculado al grupo Marsans. Otros alojamientos destacados que abrieron sus puertas antes de los 90 fueron Alay, San Fermín, Los Patos, Palmasol o Costa Azul (actualmente denominado Playa Bonita).

Con el boom de la construcción, nacieron hoteles como Holiday Palace 2006, Holiday Village 2006, Puerto Marina 2007, Best Benalmádena 2003, Benalmádena Palace 2004, Vistamar 2003. Aunque la aparición de estos hoteles contribuía a una apuesta por la calidad al tratarse todos ellos de una categoría no inferior a las cuatro estrellas, con una capacidad media superior a las 200 habitaciones, supuso a su vez una creación de sobre oferta para el municipio. Este incremento de la oferta, conduce a un crecimiento también en la competencia entre todos los que operan en el municipio, lo que conlleva a una presión en los índices de ocupación hoteleros y lo que empuja a la bajada de precios.

En el siguiente cuadro se puede ver una relación de los hoteles que existen en el municipio actualmente según categorías:

Tabla 7: Elaboración propia a través de los datos de AEHCOS

HOTEL	CATEGORÍA	NÚMERO DE HABITACIONES	AÑO DE CONSTRUCCIÓN	AÑO ÚLTIMA RENOVACIÓN
VINCCI ALEYSA	5*	35	2011	
HOTEL HYDROS	4*	28	2009	
VISTAMAR	4*	138	2003	
HOLIDAY PALACE	4*	148	2006	
LAS ARENAS	4*	174		2004
BENALMADENA PALACE	4*	183	2004	
RIVIERA	4*	189	1964	2003
ALAY	4*	246	1967	2003
PUERTO MARINA	4*	268	2007	
LOS PATOS	4*	277		2007
BEST BENALMÁDENA	4*	280	2003	
PLAYA BONITA	4*	336		2006
THB TORREQUEBRADA	4*	350	1978	2011
HOLIDAY POLYNESIA	4*	358	2009	
HOLIDAY VILLAGE	4*	360	2004	
TRITÓN	4*	373	1961	2003
SUNSET BEACH CLUB	4*	553	1987	2003
NEXUS	4*	15	2010	
SAHARA SUNSET	4*	150		
VISTA REY	3*	61	2007	
VILLASOL	3*	120	1972	2011
PALIA LA ROCA	3*	157	1968	2006
BENALMÁDENA PRINCIPE	3*	230	2009	
PALMASOL	3*	269	1973	2008
SAN FERMIN	3*	316	1975	2010
BALI	3*	376	1961	2003
SIROCO	3*	398	1962	2002
FLATOTEL	3*	100	1990	1996
EL GRECO	3*	96		2003
GOYA	3*	97		2003
VELAZQUEZ	3*	198		2003
BETANIA	2*	53	2006	
BALMORAL	2*	210	1970	2005
SUNNY BEACH	2*	36	1992	2005
DON GUSTAVO	2*	17	1980	2005
LA FONDA	2*	20	1985	2000
LA POSADA	1*	12	2006	
SOL Y MIEL	1*	40	1970	2008
SERRAMAR	1*	45		2005
<b>TOTAL</b>		<b>7312</b>	<b>HABITACIONES</b>	



Gráficos 8 y 9: *Elaboración propia a través de los datos de AEHCOS*

La oferta turística benalmadense de alojamientos hoteleros podemos calificarla con un alto nivel. El 48% de las plazas de alojamiento hotelero son de categoría superior (4 y 5 estrellas) mientras que por ejemplo en el conjunto andaluz se queda en el 42% o destinos competidores como Torremolinos y que apenas llega al 25% o Marbella 30% (aunque Marbella dispone de casi el 20% de su oferta compuesta por hoteles de lujo).

#### 6.4. LA OFERTA COMPLEMENTARIA

**Puerto Deportivo de Benalmádena “Puerto Marina”:** puerto marítimo que cuenta con 1108 puntos de atraque y se caracteriza por su arquitectura. Destaca su gran oferta de ocio y restauración de la que fue considerada en dos ocasiones como “La Mejora Marina del Mundo”, actualmente cuenta con un proyecto de ampliación que contemplaba la creación de 825 nuevos atraques además de una superficie comercial de 30.000 metros cuadrados

**Tivoli World:** Este parque de atracciones fue inaugurado el 20 de mayo de 1972, por la familia Olsen. En 2004 el parque fue adquirido por el empresario Rafael Gómez. Actualmente pertenece al grupo inmobiliario TRB.

**Selwo Marina:** Se trata de un parque de fauna con una extensión de 1,67 hectáreas. Entre sus instalaciones destaca su gran piscina para espectáculos de delfines y el pingüinario en hielo, únicos en Andalucía. Entre los animales exhibidos, además de delfines y pingüinos, hay leones marinos, aves exóticas, cocodrilos enanos y serpientes.

Número de visitas (año 2013) 200.200 (Fuente: Observatorio Turístico de la Costa del Sol)

% Españoles 55%

% Extranjeros 45%

**Sea Life:** acuario, centro conservacionista y proteccionista de tiburones y más de 5.000 criaturas procedentes del Mediterráneo, Atlántico y las zonas tropicales del Índico, Pacífico y Mar Rojo, y las más representativas especies del Amazonas. Se compone de 25 acuarios divididos en 9 salas.

Número de visitas (año 2013) 190.000 (Fuente: Observatorio Turístico de la Costa del Sol)

% Españoles 49%

% Extranjeros 51%

**Teleférico:** Se trata de un sistema de teleférico que comunica el núcleo urbano de Arroyo de la Miel con la cima del Monte Calamorro, en la Sierra de

Mijas, a más de 700m. de altitud, desde donde se puede observar África en los días claros. La infraestructura tiene una longitud 5.565m. y un desnivel de 635m., salvados en unos diez minutos. Además de las panorámicas de la Costa del sol, ofrece rutas de senderismo con miradores.

Parte importante de la visita, son sus rutas de senderismo en la que descubrir la flora y fauna del monte mediterráneo así como las actividades de exhibición de rapaces o ecuestres.

Número de visitas (año 2013) 145.500(Fuente: Observatorio Turístico de la Costa del Sol)

% Españoles	29%
% Extranjeros	71%

**Campos de Golf Torrequebrada:** Campo de 18 hoyos considerado como uno de los mejores de Europa. En el recorrido podemos encontrarnos con calles muy variadas, greens con un enorme tamaño y muy rápidos, gran cantidad de lagos y búnkers.

**Museo de Arte Precolombino:** Alberga la colección de arte precolombino de Felipe Orlando García-Murciano, que ha sido ampliada gracias a donaciones, préstamos y adquisiciones por parte del Ayuntamiento de Benalmádena. Las piezas proceden de varios países hispanoamericanos como México, Nicaragua, Ecuador, Costa Rica y Perú

**Estupa Budista:** Se trata de la estupa más grande de Occidente y cuenta con una altura de 33 metros que, unido a su situación en una ladera de la Sierra de Mijas, ofrece una vista privilegiada a la Costa del Sol.

**Mariposario:** el espacio más grande en Europa dedicado a las mariposas. Edificio de estilo tailandés, cuenta con 2.000 metros cuadrados.

Número de visitas (año 2013) 54.500(Fuente: Observatorio Turístico de la Costa del Sol)

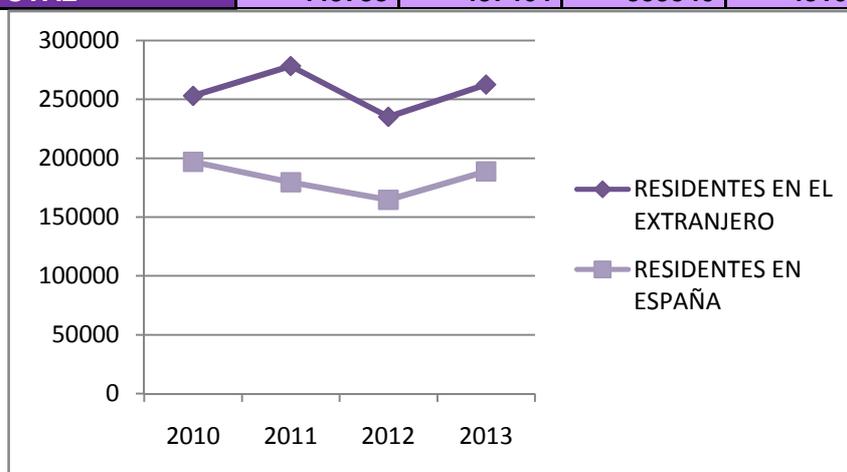
% Españoles	53%
% Extranjeros	47%

## 6.5. ANALISIS DE LA DEMANDA

El turista que se visita Benalmádena procede mayoritariamente de Reino Unido (40,1%) y Nacional (31.8%). La edad media está en torno a los 50 años. Más del 50% se aloja en hoteles de 3 y 4 estrellas, situándose la media en 5,98 días de estancia.

### VIAJEROS

	2010	2011	2012	2013
RESIDENTES EN EL EXTRANJERO	252822	278079	235032	262405
RESIDENTES EN ESPAÑA	196916	179385	164508	188640
<b>TOTAL</b>	<b>449738</b>	<b>457464</b>	<b>399540</b>	<b>451045</b>



### PERNOCTACIONES

	2010	2011	2012	2013
RESIDENTES EN EL EXTRANJERO	1493936	1865891	1607842	1810466
RESIDENTES EN ESPAÑA	872168	795814	702151	827290
<b>TOTAL</b>	<b>2366104</b>	<b>2661705</b>	<b>2309993</b>	<b>2637756</b>

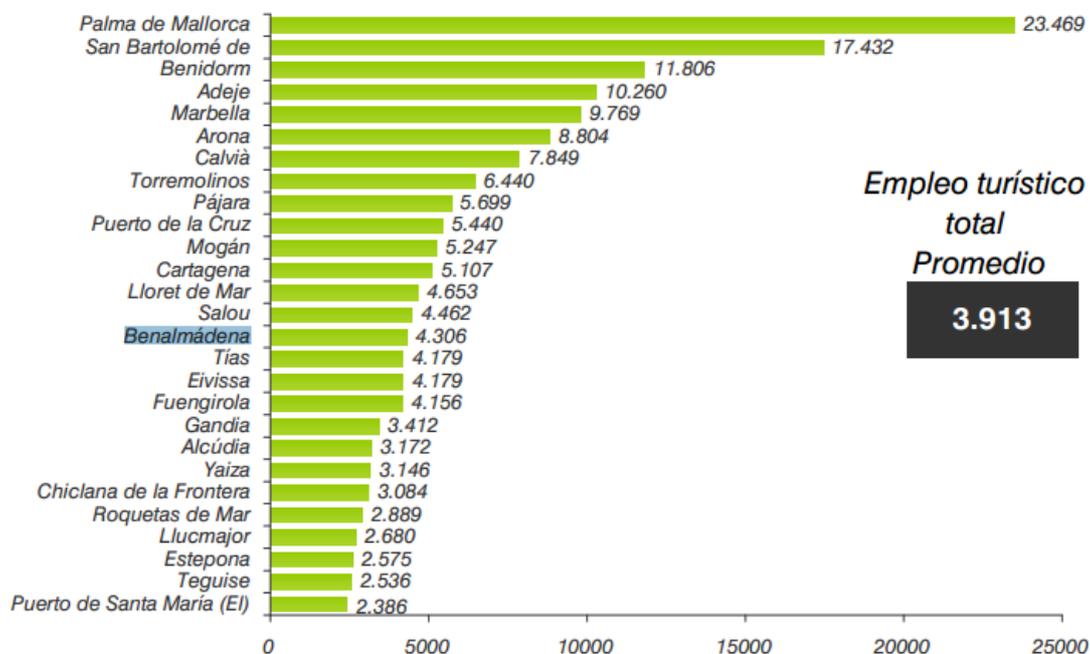


Gráficos 10 y 11: Elaboración propia a partir de los datos del INE

## 6.6. INDICADORES DE EMPLEO Y RENTABILIDAD

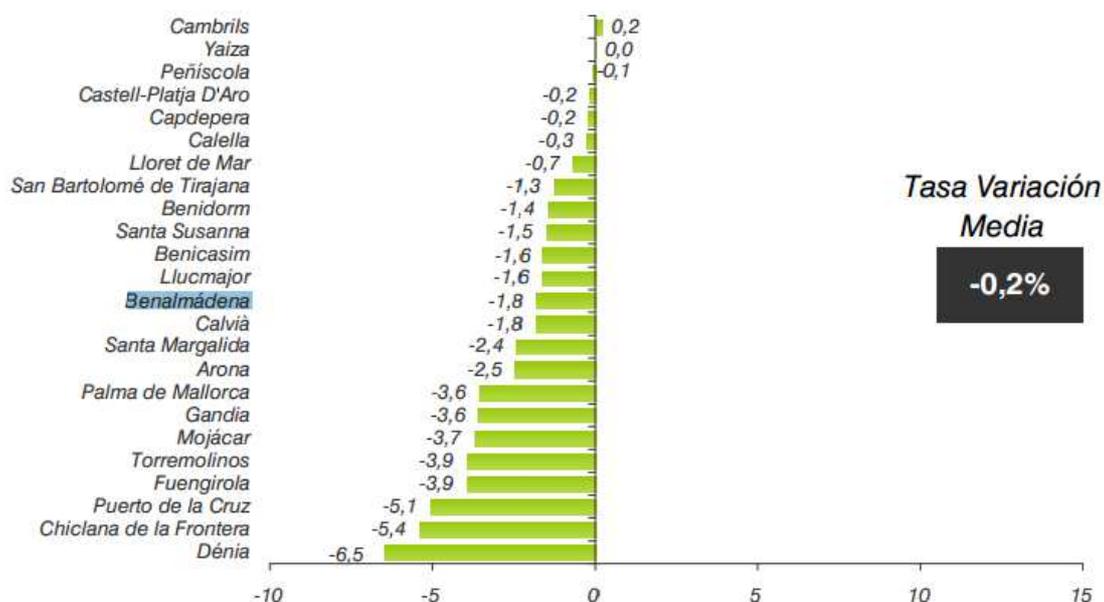
### 6.6.1. EMPLEO TURÍSTICO TOTAL DESDE 2010 A 2013

Ranking según Empleo turístico total\* en los destinos vacacionales  
Año 2010



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de información de afiliados a la Seguridad Social

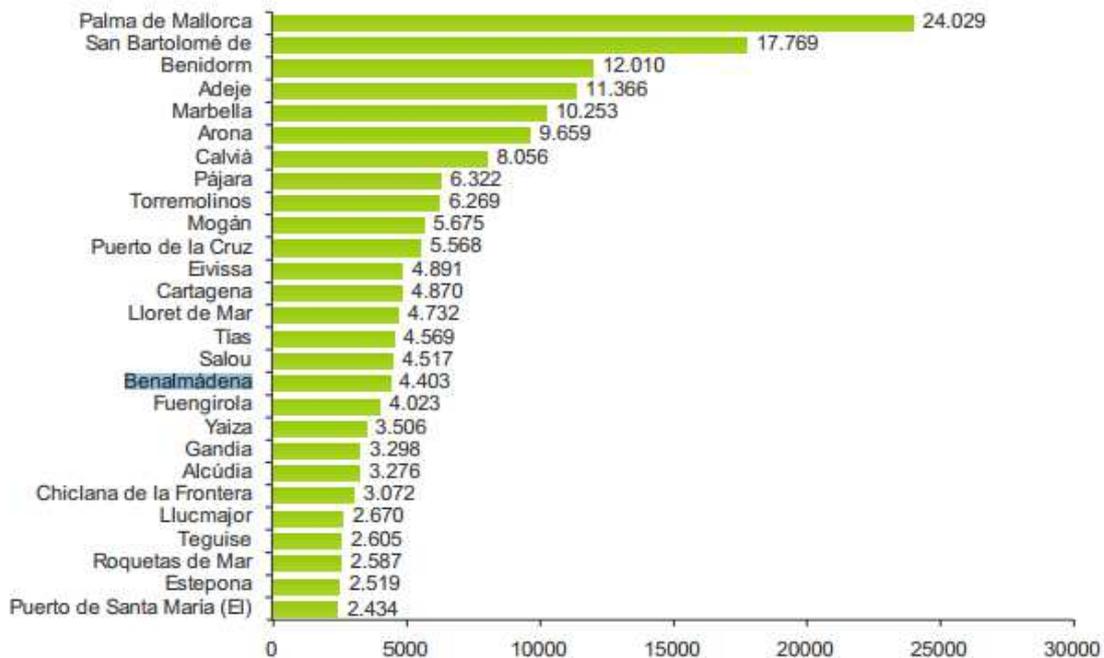
Ranking según Empleo turístico total\* en los destinos vacacionales  
Tasa de Variación Interanual (en %). 2010/2009



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de información de afiliados a la Seguridad Social

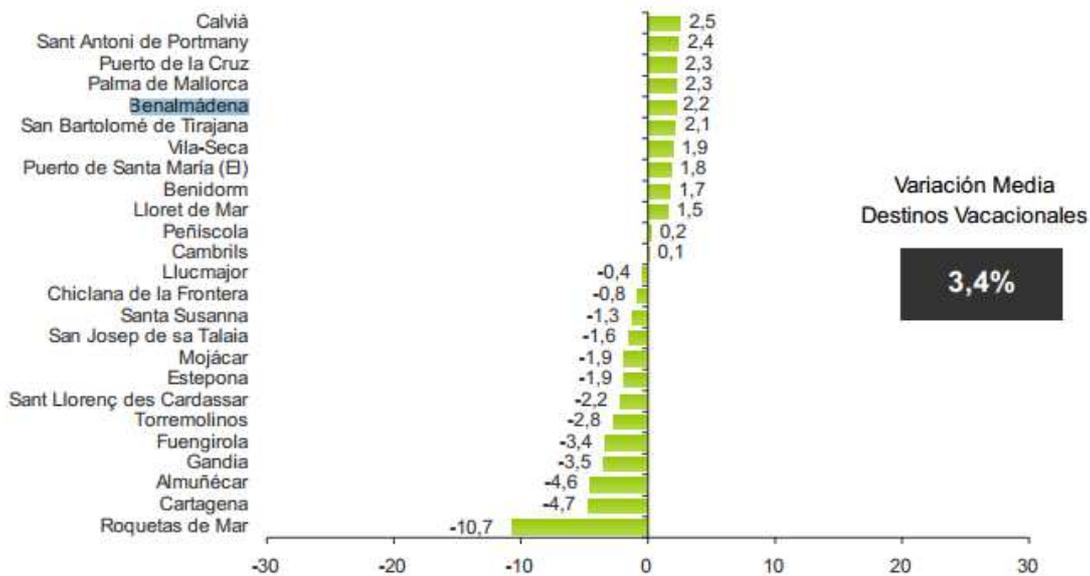
Gráficos 12 y 13

### Ranking según Empleo turístico total\* en los destinos vacacionales BALANCE de Año 2011



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de información de afiliados a la Seguridad Social

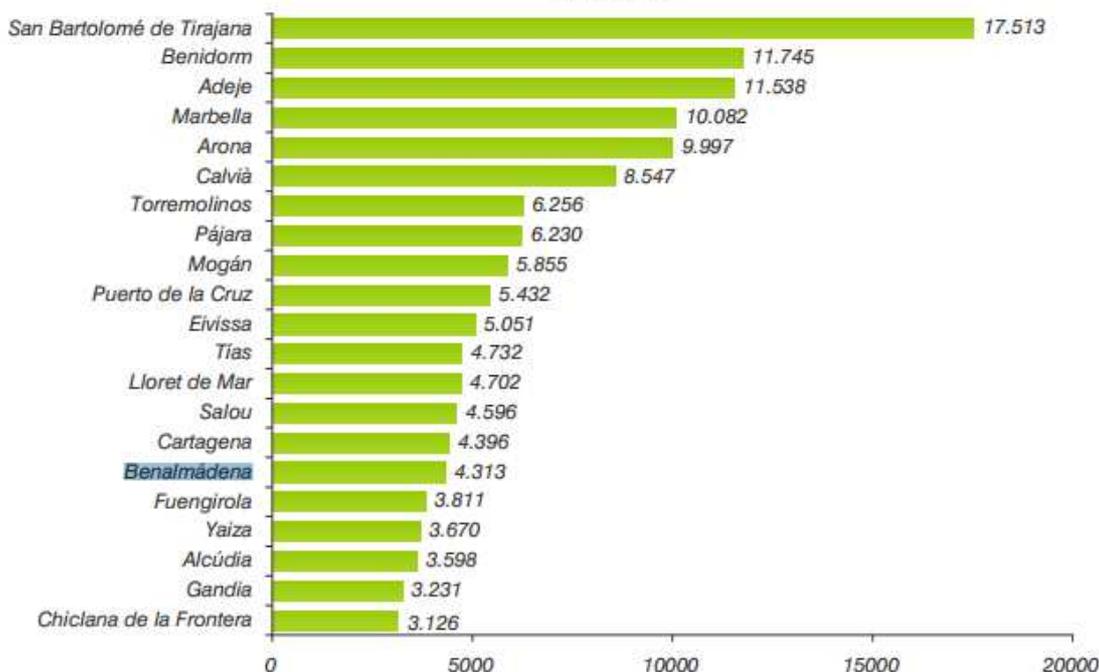
### Ranking según Empleo turístico total\* en los destinos vacacionales Tasa de Variación Interanual (en %). AÑO 2011/2010



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de información de afiliados a la Seguridad Social

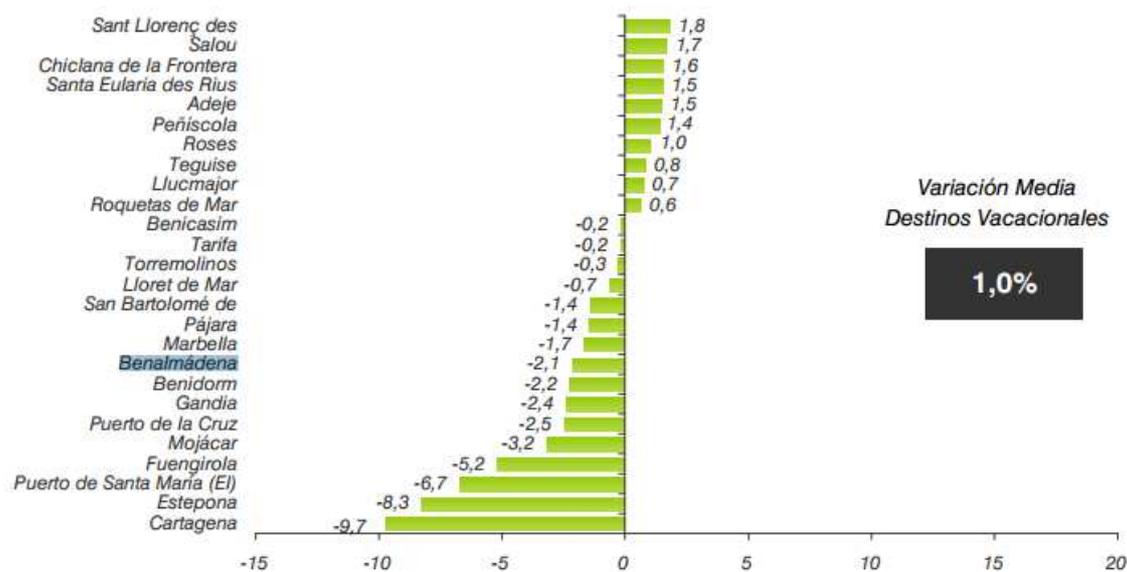
Gráficos 14 y 15

### Ranking según Empleo turístico total\* en los destinos vacacionales Año 2012



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de información de afiliados a la Seguridad Social

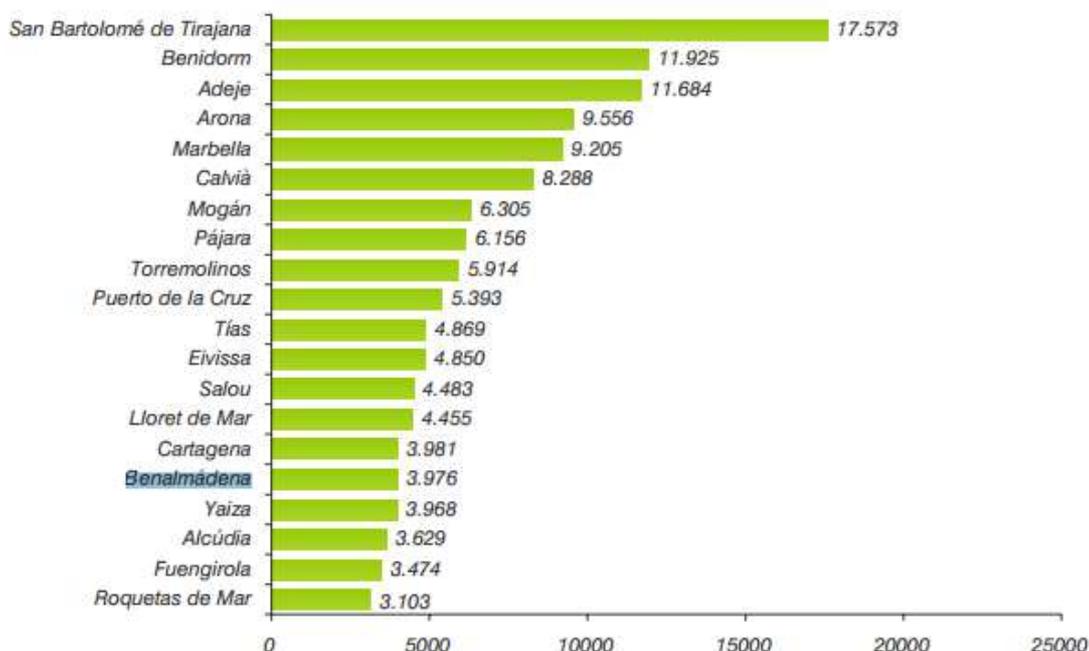
### Ranking según Empleo turístico total\* en los destinos vacacionales Tasa de Variación Interanual (en %). Año 2012/2011



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de información de afiliados a la Seguridad Social

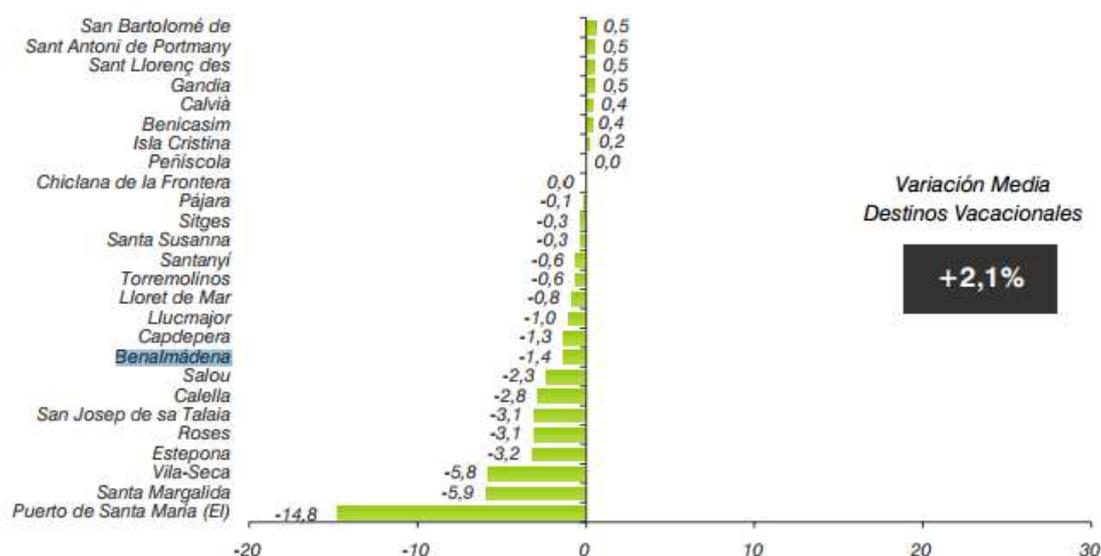
Gráficos 16 y 17

### Ranking según Empleo turístico total\* en los destinos vacacionales Enero - Diciembre Año 2013



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de información de afiliados a la Seguridad Social

### Ranking según Empleo turístico total\* en los destinos vacacionales Tasa de Variación Interanual (en %). Enero- Diciembre 2013/2012

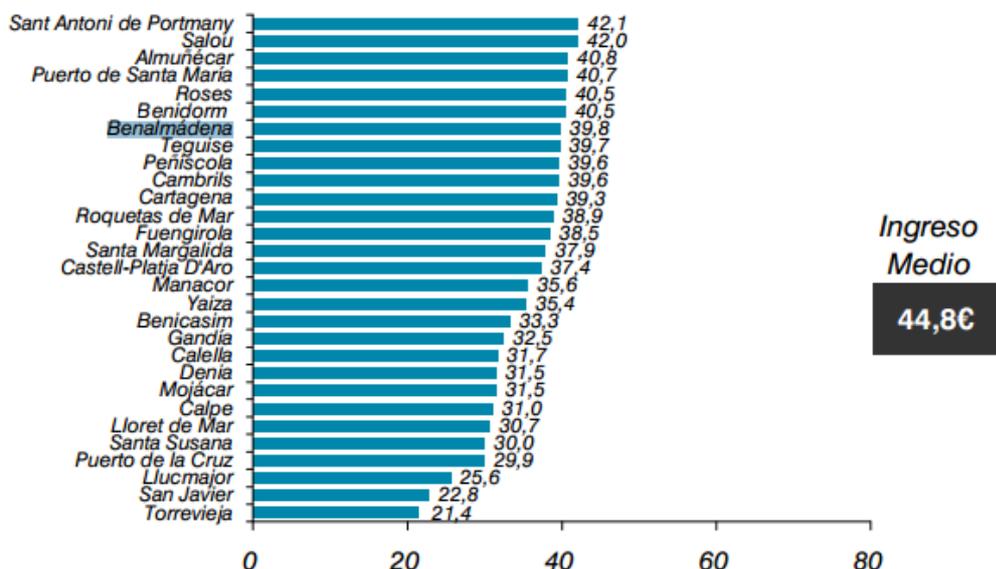


Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de información de afiliados a la Seguridad Social

Gráficos 18 y 19

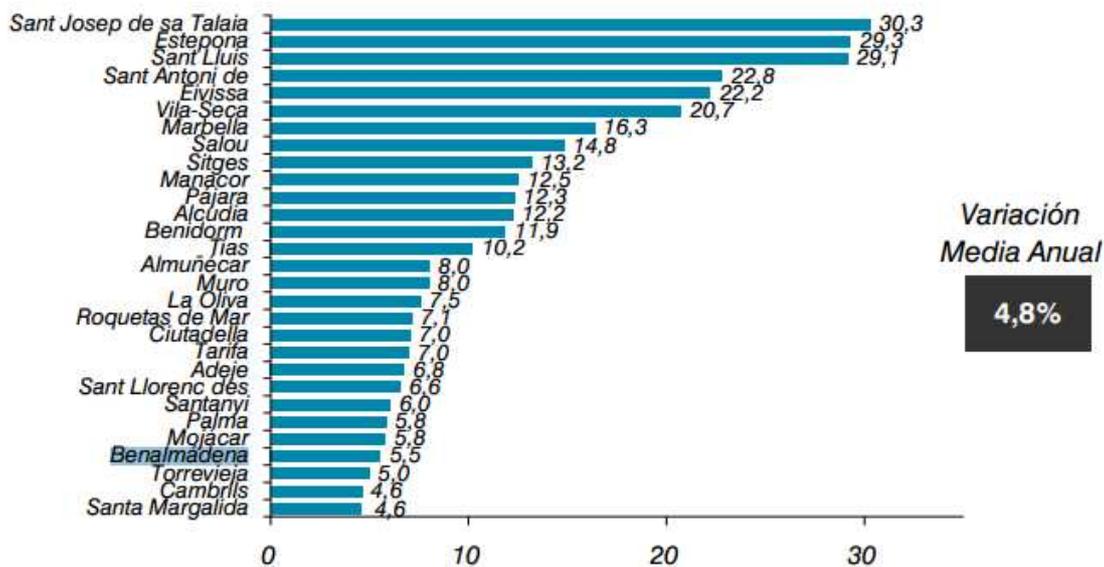
## INGRESO MEDIO POR HABITACIÓN DISPONIBLE (REVPAR) DESDE 2010 A 2013

### Ranking según RevPAR (en €) del total hoteles en destinos vacacionales Año 2010



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE)

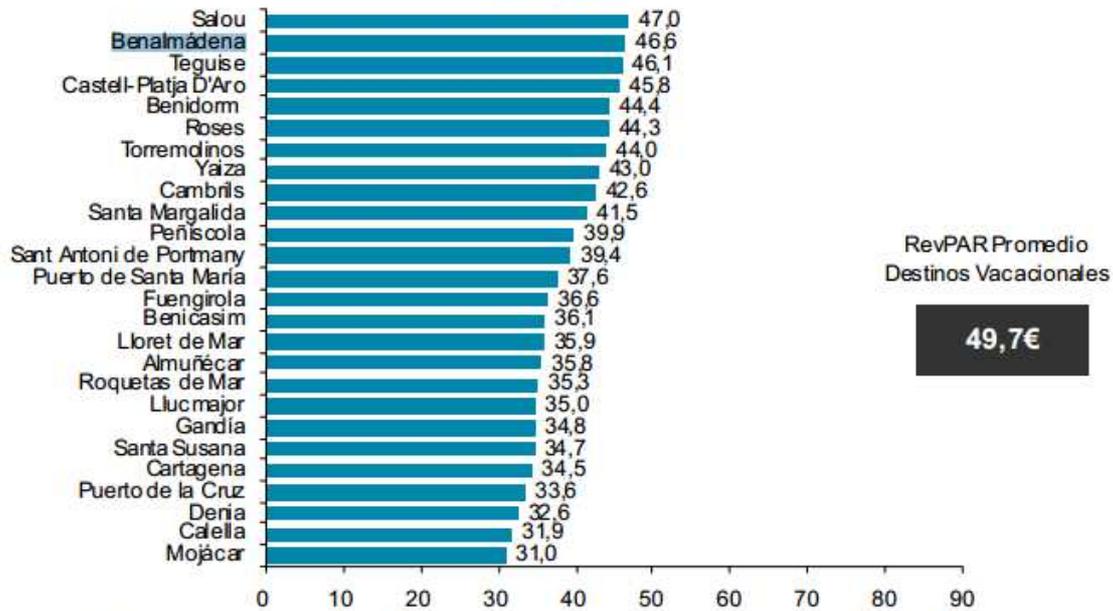
### Ranking según RevPAR del total hoteles en destinos vacacionales Tasa Variación Interanual (en %). 2010/2009



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE)

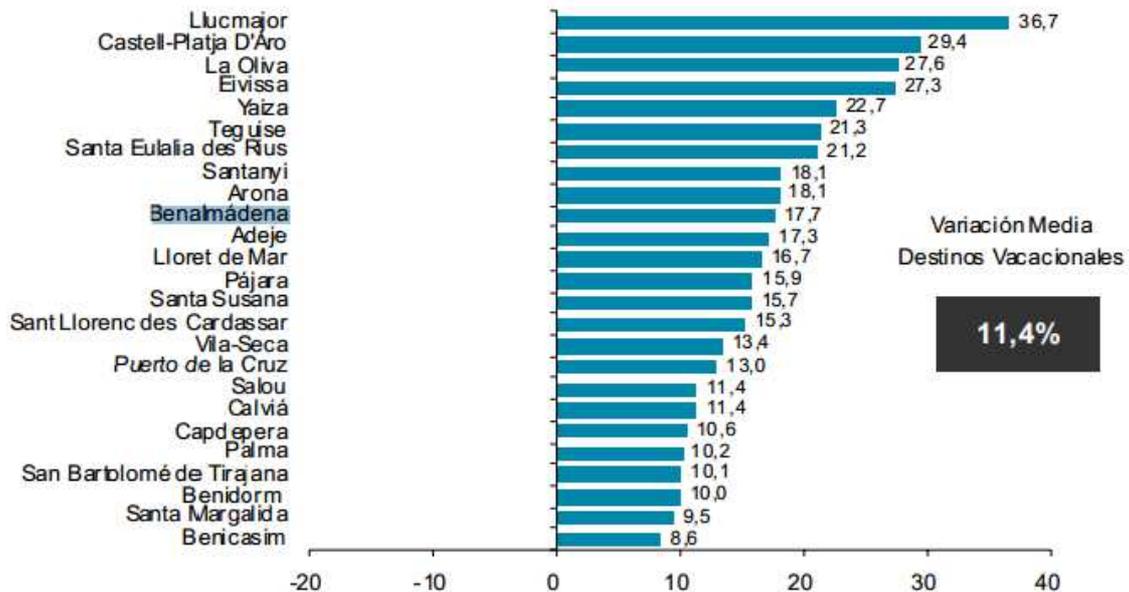
Gráficos 20 y 21

Ranking según RevPAR (en €) del total hoteles en destinos vacacionales  
AÑO 2011



Fuente: Elaborado por EXCEL TUR a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE)

Ranking según RevPAR del total hoteles en destinos vacacionales  
Tasa Variación Interanual (en %). AÑO 2011/2010

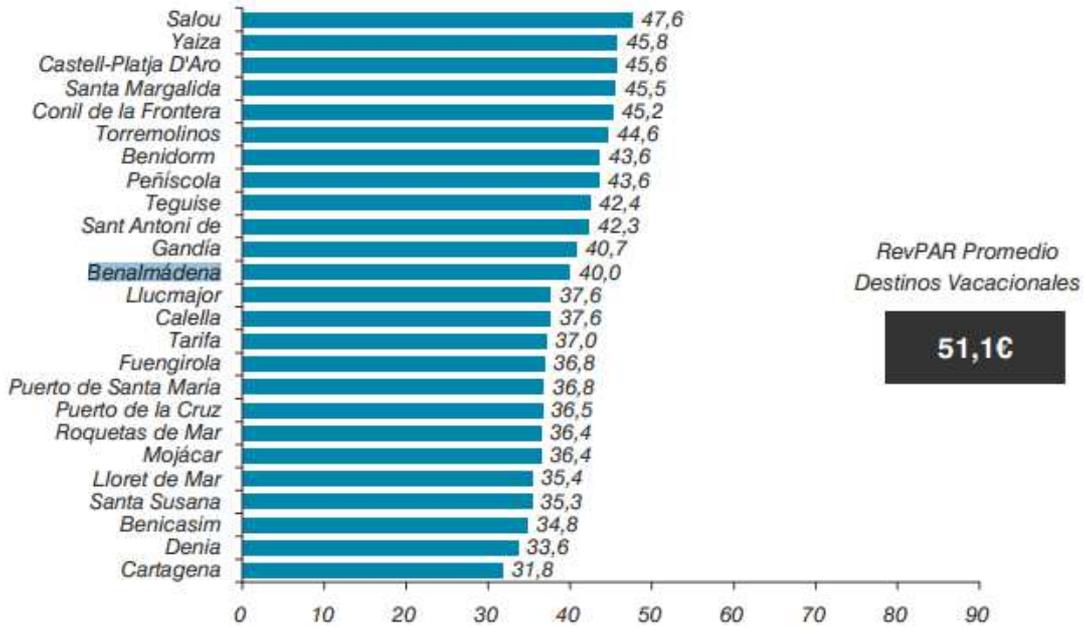


Fuente: Elaborado por EXCEL TUR a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE)

Gráficos 22 y 23

### Ranking según RevPAR (en €) del total hoteles en destinos vacacionales

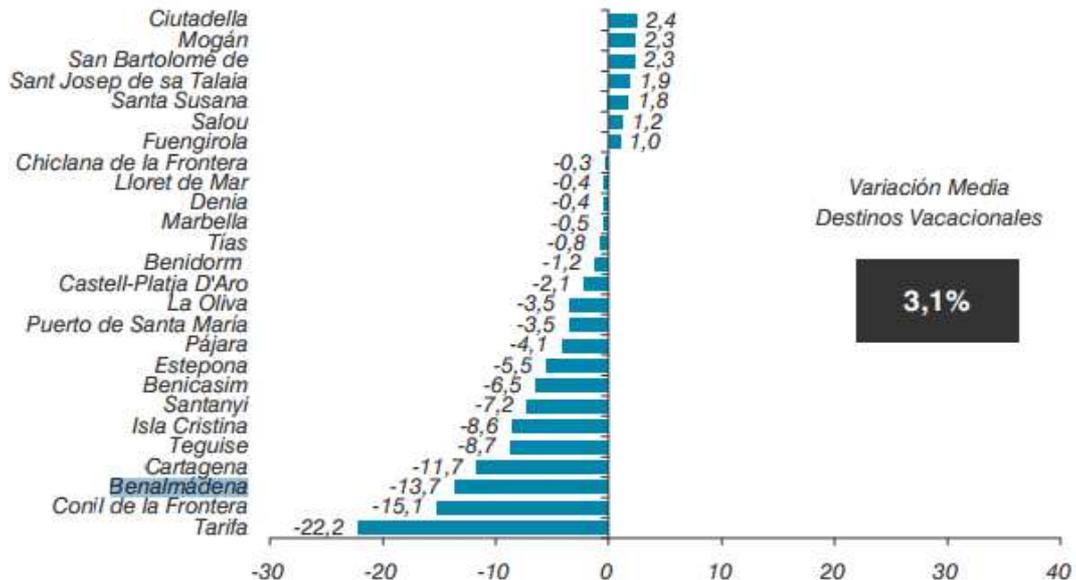
Año 2012



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE)

### Ranking según RevPAR del total hoteles en destinos vacacionales

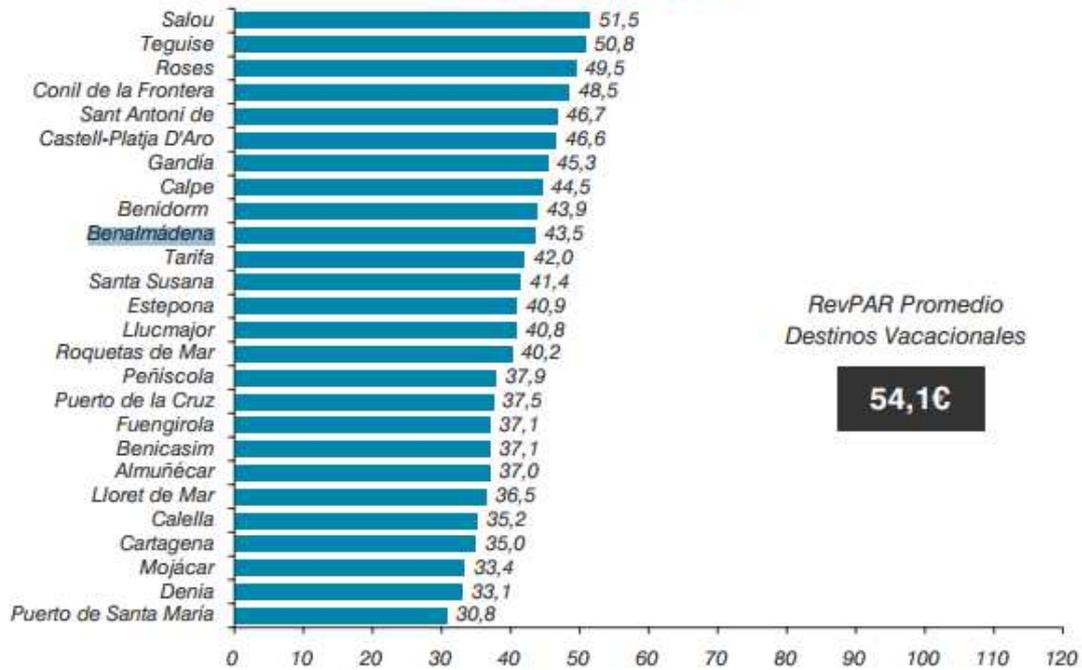
Tasa Variación Interanual (en %). Año 2012/2011



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE)

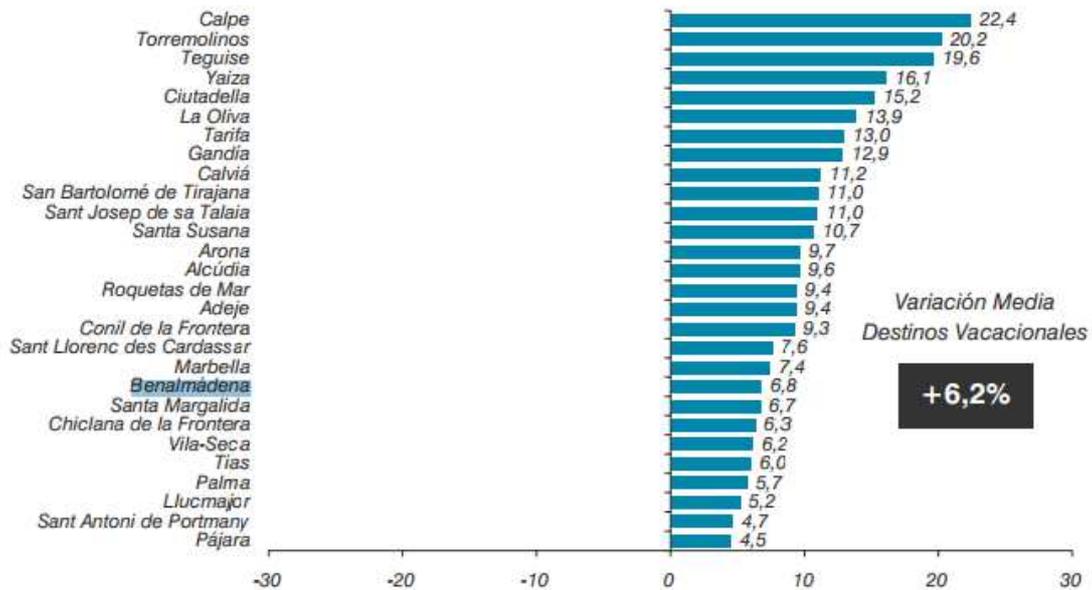
Gráficos 24 y 25

**Ranking según RevPAR (en €) del total hoteles en destinos vacacionales  
Enero - Diciembre 2013**



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE)

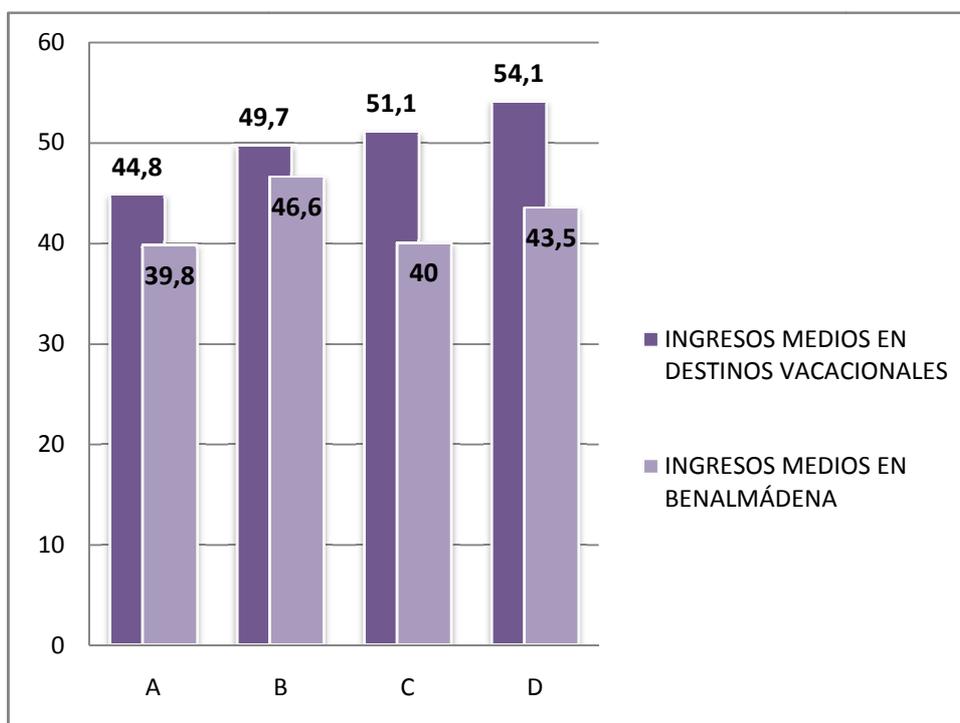
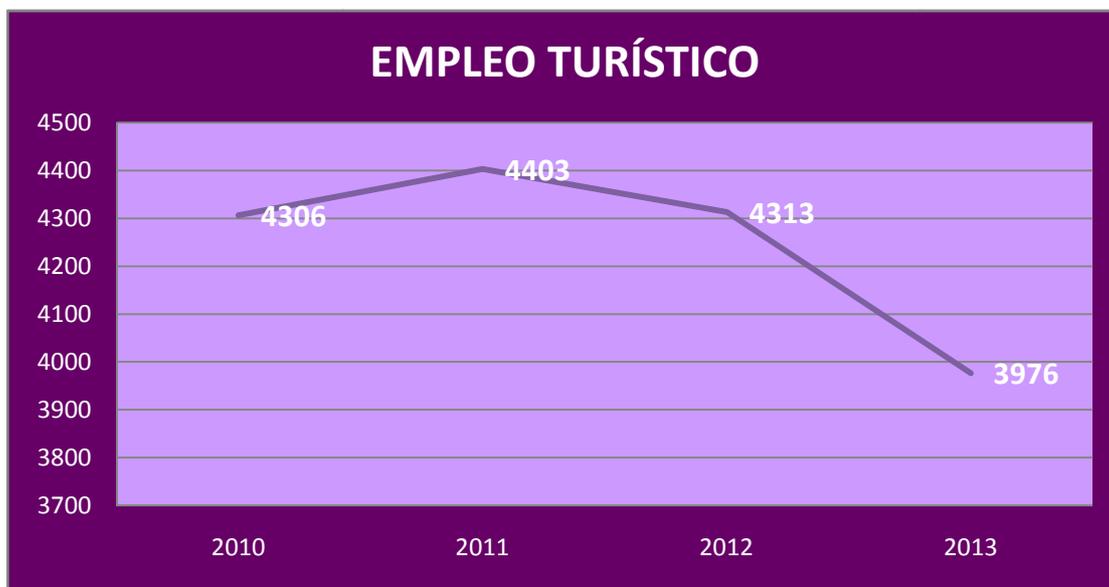
**Ranking según RevPAR del total hoteles en destinos vacacionales  
Tasa Variación Interanual en %. Enero - Diciembre 2013/2012**



Fuente: Elaborado por EXCELTUR a partir de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE)

Gráficos 26 y 27

A través de estas gráficas se muestra una evolución del indicador de empleo turístico en primer lugar y de la rentabilidad según el indicador económico REVPAR (ingresos por habitación disponible) en un segundo lugar, según los informes del "Barómetro de Rentabilidad y Empleo de Exeltur" para los respectivos años.



Gráficos 28 y 29

Fuente: Barómetro de Rentabilidad y Empleo de Exeltur

El desarrollo del empleo turístico se ve perjudicado al advertirse un descenso continuo durante los últimos 3 años analizados, pasando de los 4403 empleados directos en el año 2011 a los 3976 del año 2013, lo que supone una disminución de casi el 10% lo que resulta significativo para un municipio eminentemente turístico. También cabe señalar que la variación del año 2011 al 2013 con respecto a pernoctaciones apenas supuso el 1%, ya que para se registraron 2.661.705 y 2.637.756 respectivamente, lo que nos lleva a indicar que se está atendiendo a un número similar de clientes con menos trabajadores y eso puede ir en detrimento de la calidad del producto, que es fundamental para ser competitivos en el futuro.

Por otro lado, en relación al apartado de ingresos y aunque el destino Benalmádena nunca ha alcanzado la media de ingresos por habitación disponible para los años analizados. Resulta reseñable que esta diferencia lejos que ir disminuyendo, como debería ser el objetivo de todos los destinos turísticos, se hace cada año más amplia, así pues mientras que para el último año analizado 2013 los ingresos medios en destinos vacacionales en España eran 54,1 €, en Benalmádena se quedaban en 43,5€ por habitación disponible. La brecha casi alcanza el 20% por lo que podemos observar que la rentabilidad del destino se encuentra en uno de los momentos más bajos.

## **7. PRINCIPALES DESTINOS CON PROYECTOS DE RECONVERSIÓN**

A continuación se procede a una breve descripción de los principales destinos que han realizado y están realizando proyectos de reconversión turística y donde se puede concluir la importancia de los mismos y el éxito cuando la iniciativa pública y el compromiso privado se unen de la mano por un objetivo común.

Bajo el paraguas del Plan 2020, aprobado por el gobierno socialista en el año 2007, se pusieron las bases de cuatro grandes proyectos de reconversión integral de destinos maduros: **Playa de Palma, Calviá, Costa del Sol Occidental y Maspalomas.**

Sin embargo, la crisis económica y la falta de acuerdo entre las propias Administraciones poco a poco fueron deteniendo aquellos ambiciosos planes, aunque algunos como Puerto de la Cruz continúan en marcha. El ejemplo más evidente es el que nos afecta directamente del Plan Qualifica de la Costa del Sol.

Ya en agosto de 2011, Javier Gómez Navarro, que fue ministro de Comercio y Turismo de España de 1993 a 1996, advertía que los consorcios públicos para la reconversión integral de destinos maduros estaban condenados al fracaso, a pesar de que dichas entidades habían recibido hasta la fecha 73 millones de euros. Y es que según indicaba Gómez Navarro, la filosofía y objetivos de un proceso de reconversión a duras penas encajan con la estructura y competencias de esos consorcios públicos, condicionados por ciclos electorales e intereses políticos. Lo ideal, sostenía, sería confiar los proyectos de reconversión a promotores privados.

A continuación se describen brevemente los principales proyectos de reconversión llevados a cabo en España.

### **7.1. PLAYA DE PALMA**

Playa de Palma fue el primer plan de reconversión integral que se anunció bajo la estrategia Turismo 2020 y el primero que fue parado al producirse un cambio de gobierno en Baleares.

No obstante, el plan siguió en marcha, aunque bajo criterios completamente diferentes. Así, el nuevo Plan de Reforma Integral (PRI) de Playa de Palma responde a una “filosofía radicalmente contraria a la del anterior”, tal y como lo anunció el gobierno balear, mientras el anterior proyecto apostaba por las grandes obras públicas y las expropiaciones, el actual apuesta por facilitar la inversión privada y la reconversión.

Los siete objetivos básicos de este PRI son los siguientes:

1. La conservación de la tipología arquitectónica tradicional en el ámbito residencial.
2. La elaboración de planes especiales de reforma interior para la transferencia

del aprovechamiento urbanístico de edificaciones con exceso de altura, para su reubicación en nuevos emplazamientos, la ordenación de volúmenes y la adecuación paisajística y estética.

3. La reducción del techo poblacional y de viviendas con respecto al Plan General.

4. La realización de un Plan de Acción Integral para un desarrollo urbanístico sostenible, mejora de las infraestructuras de abastecimiento, saneamiento y suministros, ahorro energético y apuesta por las energías renovables.

5. Incorporación de nuevos espacios y equipamientos que doten a la zona de una mejor estética y de nuevos y mejores productos.

6. Delimitación de la zona de las canteras y el espacio posterior entre el suelo urbano y la autopista para posibles equipamientos destinados a la diversificación de producto.

7. Mayor flexibilidad en las determinaciones urbanísticas para la renovación y mejora de los establecimientos turísticos existentes, adecuación de parámetros urbanísticos a su entorno para el sector hotelero y aprobación de planes especiales para el sector comercial y de servicios.

Por otra parte, en Baleares también se ha aprobado el Decreto de **Ley de Medidas Urgentes de carácter turístico** y de impulso de las zonas turísticas maduras, mediante el cual se darán más facilidades e incentivos a las empresas que deseen invertir en la reforma integral de establecimientos. Dicho decreto adelanta la aplicación de algunas medidas incluidas en el PRI.

En este sentido, una veintena de hoteles de Playa de Palma prevén iniciar obras de gran envergadura con la intención de eliminar la oferta obsoleta y a través de esta renovación mejorar la lucha contra la estacionalidad.

Lugar cada vez más destacado es el que ocupan las inversiones privadas que tras la aprobación el pasado verano por parte de Aena del PRI permitió desbloquear la inversión privada que supone un total de ocho proyectos hoteleros con una inversión cercana a las 130 millones de euros en cuatro hoteles de 4 estrellas superior y uno de 5 a lo que hay que añadir los 26 aumentos de categoría que ya han tenido lugar en los últimos 3 años.

## **7.2. CALVIÁ**

Desde el punto de vista de la administración pública el Ayuntamiento de Calviá elaboró los trabajos encaminados a elaborar un plan estratégico, integrado y a largo plazo con el objetivo de definir una nueva estrategia con la cual reorientar el desarrollo turístico y local en clave de sostenibilidad, y en la que el factor medioambiental se considera la llave del futuro. Se desarrolló la Agenda Local 21 de Calviá cuyas líneas de acción estratégicas e iniciativas son:

1. Contener la presión humana, limitar el crecimiento y favorecer la rehabilitación integral del territorio y su litoral.
2. Favorecer la integración, la convivencia y la calidad de vida de la población residente.
3. Preservar el patrimonio natural, terrestre y marítimo así como el histórico y cultural.
4. Impulsar la rehabilitación integral de los núcleos de población residenciales y turísticos.
5. Mejorar Calviá como destino turístico: sustituir crecimiento por calidad sostenible, buscar la elevación del gasto por visitante y tender a equilibrar la temporada turística.
6. Mejorar el transporte público y favorecer los desplazamiento peatonales y en bicicleta entre y en el interior de los núcleos de población.
7. Introducir una gestión sostenible en los sectores ambientales clave: agua, energía y residuos.
8. Invertir en recursos humanos y del conocimiento, dinamizar y diversificar el sistema económico.
9. Innovar el gobierno municipal y ampliar la capacidad de inversión público-privada concertada.

Aunque el punto fuerte se encuentra en la iniciativa privada, donde destaca el proyecto de reconversión en Magaluf a través del Calviá Beach Resort , impulsado por el grupoMeliaHotels International.

Como indicó José Luis Zoreda vicepresidente ejecutivo de Exceltur, gracias

a estos nuevos procesos de reconversión "se está produciendo un cambio de segmentación de clientela tras una mejora sustancial de pequeños trozos del destino, que a su vez generan un efecto emulación por parte de otros actores que también tienen establecimientos en la zona". También añadió que, "se puede terminar produciendo, en un **período de cuatro o cinco años**, una transformación integral de zonas turísticas que hasta hace poco eran áreas degradadas".

Por todo ello, el vicepresidente de Exceltur considera que se ha producido un punto de inflexión: "Hace años se promovieron proyectos de reconversión integral de destinos turísticos. Se pretendía que las Administraciones llevaran a cabo una serie de **inversiones que actuarían como detonante** para generar sinergias de cambio, que luego seguiría el sector privado. Pero no se terminaron de poner en marcha y las circunstancias económicas en estos momentos no están para alegrías presupuestarias".

Pero por otra parte, remarca José Luis Zoreda, han comenzado a surgir en varios destinos maduros "**iniciativas privadas que han tomado el relevo** y que serían un excelente ejemplo a seguir"

### **7.3. MASPALOMAS**

La transformación de Maspalomas como destino turístico lineal en una oferta especializada por segmentos en función de las motivaciones de los potenciales clientes, es el eje principal del estudio que llevó a cabo la División del Tides, Marketing y Dinamización Turística, que dirige Sergio Moreno, para la reconversión del destino turístico de Maspalomas.

Los investigadores hicieron un análisis estratégico sobre la idoneidad de trabajar con cada uno de estos segmentos en función de dos parámetros: el atractivo para el mercado (turistas que gastan más, demanda en crecimiento...) y la competitividad (en qué medida es un destino que gusta). "En función de eso hemos establecido diferentes estrategias para cada uno de los segmentos, y se valoró la diferencia que existe entre el número de turistas que tenemos ahora y el potencial que podríamos tener en cada segmento".

El estudio plantea cómo llevar a cabo la reconversión del sector, en qué campos (sénior, familias con niños, descanso, relax...) y en cuáles no. Siempre partiendo desde la necesidad de impulsar "microdestinos específicos, productos a medida".

La reconversión viene impulsada por El Consorcio urbanístico para la rehabilitación de zonas turísticas de San Agustín, Playa del Inglés y Maspalomas ha realizado numerosos proyectos de los cuales algunos se encuentran en tramitación. Cabe destacar los proyectos de obra para mejoras de playas, paseo marítimo o parques.

Cabe destacar el impulso a nivel municipal que supuso la aprobación del "Plan de Modernización e Incremento de la Competitividad Turística del municipio de San Bartolomé de Tirajana" que arrancó en 2013 con la firma de los dos primeros convenios urbanísticos que permiten la rehabilitación del complejo de apartamentos Los Yates y trasladar el Casino del Tamarindos al Hotel Buenos Aires. El plan incluye propuestas como el paso de los Apartamentos Carmen en Playa del Inglés, que tiene previsto rehabilitarse como Hotel Asgard de 5 estrellas con una altura de 12 plantas; o la renovación de los Apartamentos Santa Mónica para adaptarse a nuevos estándares de calidad; la edificación del Centro Comercial y de Ocio Baobab en la parcela 29 del sector Meloneras 2-A; la rehabilitación y modernización de los kioscos comerciales del Paseo de Meloneras; la rehabilitación del Hotel Barceló Las Margaritas y las construcciones de un parque recreativo temático multiaventuras y de un centro de alto rendimiento deportivo vinculado al mundo del motor en la punta de Tarajalillo.

El Plan de Modernización también observa la edificación de un nuevo centro comercial en la parcela de Viajes Insular; la rehabilitación y mejora del complejo Colorado Golf; la construcción también en la Punta de Tarajalillo del parque temático Wake Park Feliz, dedicado principalmente a la oferta de deportes acuáticos; la rehabilitación de los apartamentos Con-Mar, El Palma y Tenesoya; la rehabilitación y ampliación del C.C. Faro II; el cambio de uso y edificación de un moderno centro comercial en la actual parcela del Ocean

Park, y un cambio en la ordenanza que regula la edificación del Centro Comercial Oasis, en el Faro de Maspalomas, para cumplir con la cesión obligatoria del suelo necesario para la servidumbre de tránsito.

#### **7.4. COSTA DEL SOL**

El Plan de Recualificación Turística de la Costa del Sol, Plan Qualifica, nace a iniciativa de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, con el objetivo de establecer las estrategias, políticas y actuaciones para la reconversión y el reposicionamiento del Destino Costa del Sol, que posibilite un aumento de su competitividad en el contexto internacional, a la vez que garantice un ritmo de crecimiento sostenible en el tiempo. (*Plan Qualifica, Junta de Andalucía, 2007*).

La filosofía del plan sufre cambios por la presión de grupos inmobiliarios y algunos ayuntamientos que provocaron que no se profundizara en las estrategias más renovadoras que deberían de servir de referencia para “cambiar el modelo”, por lo que se aprobó el plan con algunas estrategias que antes de ser ejecutadas estaban en “vía muerta” como por ejemplo los planes de esponjamiento (Navarro 2010).

Sus objetivos son excesivamente generales e “ideales”, concretamente plantea que las estrategias son para un aumento de la calidad y de la competitividad del destino Costa del Sol, mediante el diseño de estrategias basadas en la rehabilitación cualitativa del patrimonio y del espacio turístico, por la diferenciación frente a estandarización”.

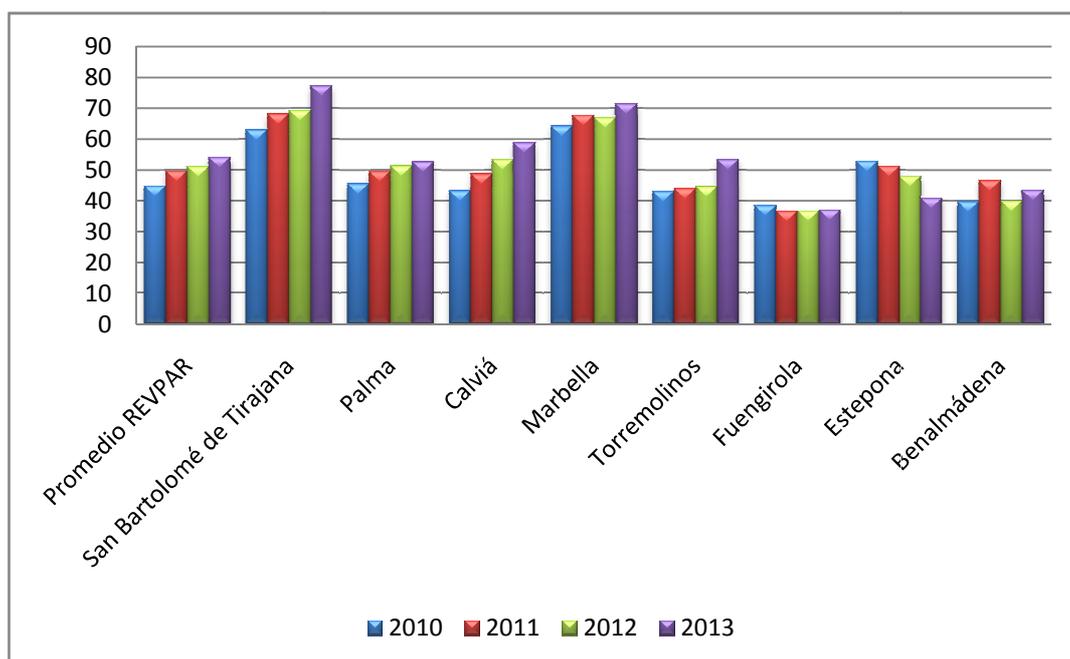
Sus áreas de actuación:

- Centros urbanos y espacios turísticos: mediante dos programas, Señalización Turística y Revalorización de centros urbanos”. El primero pretende homogeneizar la señalización turística con un manual común y el segundo tiene como objetivo la revalorización de los cascos urbanos con el fin de aumentar su atractivo turístico, de forma que los centros se conviertan en un elemento diferenciador del destino.

- Litoral y medio ambiente: pretende la sostenibilidad integral del destino a partir de la mejora de la calidad medioambiental, con intervenciones en este espacio estratégico. Sin duda el frente litoral es la zona con mayor presión y donde cabría una intervención en profundidad si se quiere renovar el destino. La intervención se ciñe a unas pocas actuaciones en las playas y zonas aledañas para una mayor accesibilidad, mejora la calidad medioambiental, entendida como limpieza y protección de la flora.
- Información turística: el objetivo es mejorar el sistema de información turística con una nueva web más interactiva, con aplicaciones para los dispositivos móviles y modernizar las Oficinas de Turismo dotándolas con el equipamiento tecnológico que permita suministrar un servicio de calidad adaptado a las exigencias del mercado.
- Empresa y producto turístico: programa de modernización de la planta hotelera, favoreciendo reformas integrales que mejorasen la calidad del establecimiento, e incluso propiciasen una subida de categoría.

Este plan incluye estrategias necesarias para la madurez del destino porque ha dejado de ser tan rentable y tan competitivo, pero no ofrece un cambio de modelo aunque hay que valorar muy positivamente que el plan induce a un “cambio de mentalidad” para los entes locales y una forma coordinada de tener una visión común (Navarro 2010).

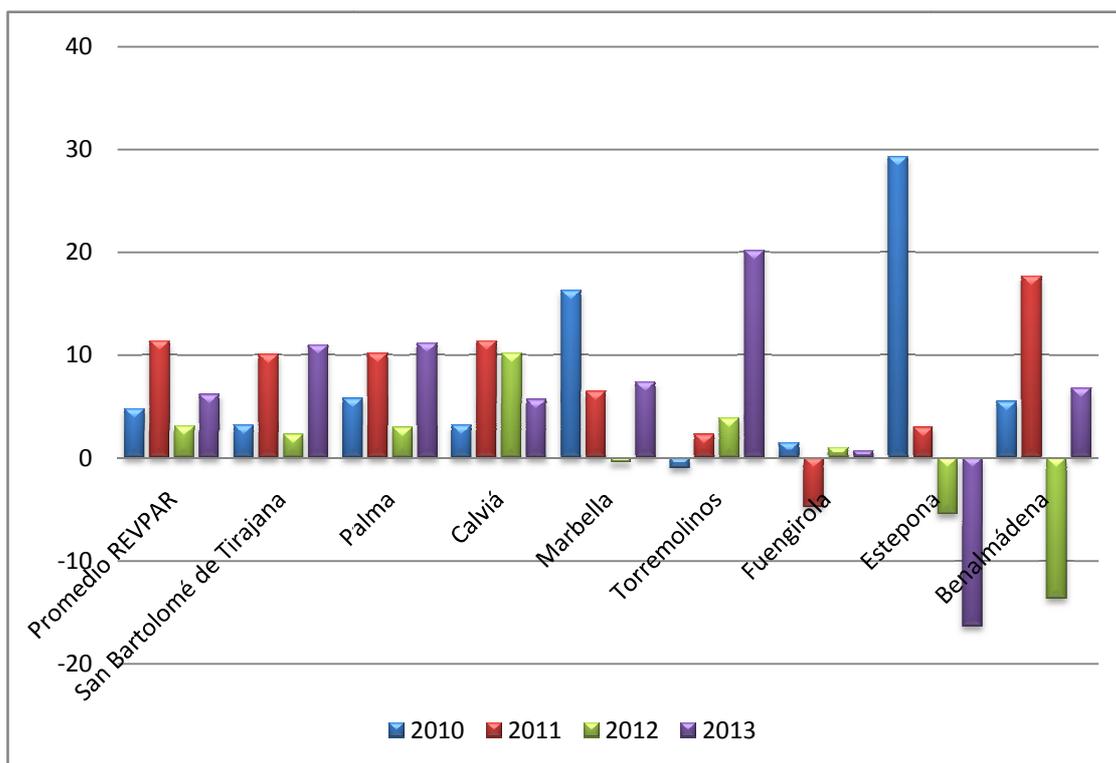
Gráficos 30: INGRESOS REVPAR EN LOS PRINCIPALES DESTINOS CON PROYECTOS DE RECONVERSIÓN



	2010	2011	2012	2013
<b>Promedio REVPAR</b>	<b>44,8</b>	<b>49,7</b>	<b>51,1</b>	<b>54,1</b>
San Bartolomé de Tirajana	63	68,2	69,39	77,3
Palma	45,5	49,58	51,3	52,7
Calviá	43,3	48,71	53,4	58,9
Marbella	64,3	67,8	67	71,5
Torremolinos	43,1	44	44,6	53,4
Fuengirola	38,5	36,6	36,8	37,1
Estepona	52,9	51,2	48	40,9
Benalmádena	39,8	46,6	40	43,5

Fuente: Barómetro de Rentabilidad y Empleo de Exeltur

Gráficos 31: TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL (EN %)



	2010	2011	2012	2013
<b>Promedio REVPAR</b>	<b>4,8</b>	<b>11,4</b>	<b>3,1</b>	<b>6,2</b>
San Bartolomé de Tirajana	3,2	10,1	2,3	11
Palma	5,8	10,2	3	11,2
Calviá	3,2	11,4	10,2	5,7
Marbella	16,3	6,5	-0,5	7,4
Torremolinos	-1	2,3	3,9	20,2
Fuengirola	1,5	-4,8	1	0,7
Estepona	29,3	3	-5,5	-16,4
Benalmádena	5,5	17,7	-13,7	6,8

Fuente: *Barómetro de Rentabilidad y Empleo de Exeltur*

Destaca positivamente Calviá, donde se pasa en los últimos años de unos ingresos por habitación disponible por debajo del promedio a estar por encima de estos. En el lado contrario encontramos los destinos de la Costa del Sol, que exceptuando Marbella, el resto no consigue estar por encima de este promedio o incluso como en el caso de Estepona que decrece estrepitosamente.

## 8. ANALISIS EXTERNO. PRINCIPALES TENDENCIAS

En el presente epígrafe se señalan las principales tendencias a nivel global identificadas en el sector turístico con el objetivo de reflejar los principales cambios que se están originando en la actualidad o que se prevén a corto y medio plazo. En el proceso de planificación del turismo del municipio de Benalmádena es importante incluir el estudio de tendencias con la intención de considerar todos aquellos factores de carácter exógeno susceptibles de influir en desarrollo futuro de la actividad turística.

El paso de identificación y estimación de las principales tendencias y cambios que se han considerado principales para el futuro del sector ha sido ordenado en cinco grandes apartados:



Gráfico 32

### 8.1. TENDENCIAS GLOBALES Y ECONÓMICAS

#### 8.1.1. ESCENARIO DE INCERTIDUMBRE ECONÓMICA

Si se examina la economía desde un punto de vista global, se comprueba que actualmente España aún está soportando los efectos de una grave **desaceleración económica** (FMI 2013). Sin embargo, los principales mercados emisores de turistas en el contexto internacional manifiestan

resultados más positivos (OMT 2013). Se puede decir por tanto España se halla en una fase de cierta incertidumbre como mercado emisor de turistas, con perspectivas de los principales indicadores macroeconómicos que se estudian continuamente a la baja, a pesar de la existencia de previsiones positivas en algunos casos concretos.

Una de las primeras consecuencias de la contracción soportada por la economía mundial oculta un gran **drama social**. Las cotas de desempleo se han disparado, siendo alarmante la situación de algunos países como es el caso de España, donde la crisis financiera y de liquidez internacional se ha añadido a una crisis inmobiliaria mayor a la sufrida por otras economías. Esta situación ha provocado un deterioro de la confianza de los consumidores y como consecuencia se ha alcanzado un nivel de consumo inferior al registrado en años anteriores, tanto en Europa como en Estados Unidos.

La fortaleza del euro es a su vez motivo de inquietud para el sector turístico español, pues repercute sobre todo al cambio con la libra esterlina, lo que afecta en el mercado emisor británico. Asimismo, la escalada del precio del petróleo puede seguir provocando un encarecimiento generalizado de los servicios turísticos. No obstante, desde el último trimestre del año 2009, los principales indicadores macroeconómicos de los países más desarrollados comienzan a mostrar signos de recuperación, y los gobiernos y las entidades financieras internacionales avalan el inicio de la recuperación económica en el contexto internacional. Los indicadores recientes indican que la economía global ya ha dejado detrás lo peor de su caída en las últimas décadas.

### **8.1.2. EL COMPORTAMIENTO DEL TURISMO INTERNACIONAL**

Al consumidor del mundo moderno le aguardan nuevos temores. La población es cada vez más consciente de una sucesión de amenazas y problemas transmitidos por los medios de comunicación de todo el mundo. Internamente del sector turístico, los **temores** que más pueden aquejar a los viajes son la inestabilidad mundial favorecida por los conflictos políticos y el terrorismo, así como el riesgo a la transmisión de pandemias y desastres naturales.

Estos temores junto con la situación económica internacional incitó una reducción del número de desplazamientos turísticos entre frontera en 2009 por primera vez en muchos años. Sin embargo, los desplazamientos interiores se han visto fortalecidos, o al menos han sufrido descensos menos significativos, como ha sucedido en el caso de España. Por otro lado, cada vez es mayor la preocupación de la sociedad en las emisiones de carbono y su **impacto medioambiental**. Está ascendiendo la preocupación por el cambio climático y el aumento de las temperaturas inducido por las emisiones de carbono causadas por el hombre. Esto convergerá en una mayor restricción de las emisiones por parte de los medios de transporte.

No obstante, gracias al ascenso del contexto económico a nivel mundial, el sector turístico ha comenzado la senda de la recuperación de una forma más rápida de lo primeramente esperado.

### **8.1.3. NUEVOS MODELOS DE DESARROLLO**

Actualmente, se observa la tendencia al abandono de los tipos de desarrollo turístico asentados en el turismo genérico (sol y playa, urbano y de naturaleza) a favor del desarrollo de modelos turísticos basados en el **turismo específico** (golf, congresos, salud y belleza, gastronómico, entre otros). Esta tendencia se demuestra, especialmente, en la oportunidad que constituye el turismo específico como senda para la diferenciación e impulso de ventajas competitivas frente al resto de oferentes.

El proceso de segmentación de la demanda en el sector turístico cada vez será más complicado. Esta complicación viene facilitada por la variedad y la rapidez de cambio de los comportamientos o decisiones de compra de un gran volumen de micro segmentos, consideradas micro tendencias.

Estas micro tendencias confirman el comportamiento del turista actual: la búsqueda de servicio personalizado y adecuado a sus deseos y preferencias. El alejamiento de “lo tradicional” se nota en la caída de ventas de los paquetes turísticos y en los buenos resultados de las agencias especializadas en tiempos de crisis.

La incertidumbre internacional de los últimos ejercicios ha favorecido un aumento del **turismo de proximidad**, provocando, de este modo, un incremento en el número de viajes realizados a los destinos próximos a los lugares de residencia de los consumidores. La reactivación de este turismo de proximidad se ha mostrado en una tendencia a un mayor número de viajes pero con menores pernoctaciones y gasto. Asimismo, los diferentes agentes implicados en el sector turístico conocedores de los cambios que se están produciendo en el mercado turístico y han iniciado el desarrollar modelos turísticos más sostenibles, respetuosos con el medio ambiente, con los recursos naturales, con el patrimonio cultural y el territorio, y al mismo tiempo, socialmente más equilibrado, justo y generador de riqueza económica.

Los agentes implicados deben de comenzar por reconocer que el mercado del sector ha cambiado y ha pasado de ser un mercado preferentemente orientado a la oferta a encontrarse en los últimos tiempos orientado en prácticamente su totalidad por la demanda (produciéndose una monumental competencia entre los territorios en la atracción de turistas a través de estrategias de promoción y comercialización más agresivas y de la creación incesante de productos y servicios turísticos específicos o a medida de cada tipología o grupo de demanda).

#### **8.1.4. LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN**

La creación de una cultura de innovación en el sector como forma para conservar el liderazgo turístico a nivel mundial es otra de las tendencias que están logrando un creciente protagonismo en la industria turística actual. Esta cultura de la innovación debe ser estimulada tanto por las administraciones gestoras de los destinos, como por las empresas gestoras de los recursos turísticos.

## 8.2. TENDENCIAS Y CAMBIOS EN LA DEMANDA

### 8.2.1. EL COMPORTAMIENTO DEL TURISTA ACTUAL

La situación de inestabilidad económica dada en el mercado turístico en los últimos años ha confluído en una serie de cambios que han cambiado el comportamiento y las pautas de consumo de los turistas. En este sentido, las tendencias que se han consolidado recientemente, afectando al sector turístico de forma global, son las siguientes:

- **Flexibilidad:** una demanda más volátil a causa de la situación económica ha llevado a las empresas turísticas a elaborar nuevas tarifas y contratos más sencillos. Esta flexibilidad es consecuencia de esta reducción de tarifas y/o ofrecer un mayor contenido al producto por el mismo precio con la intención de que la perciban un valor extra al contratar el servicio o producto turístico.
- **Última hora:** así mismo, debido a la situación económica, se ha incrementado las reservas de última hora, motivada al mismo tiempo por la idea generalizada de que este modo se consiguen mejores precios. Ante esta situación, las empresas están ofreciendo a los consumidores todo tipo de ventajas y descuentos para incentivar la venta anticipada. Sin embargo no se espera que la última hora siga incrementándose y por el contrario está volviendo de nuevo el turista que adelanta las reservas con la finalidad de conseguir un buen precio.
- **Factor precio:** con motivo de la creciente sensibilidad de los clientes hacia el precio de los productos, se está produciendo en el sector la aparición de los descuentos y servicios extras que están desembocando en muchos casos a una guerra de precios. La muestra la tenemos por ejemplo en el auge del paquete “todo incluido”.
- **Value for Money** (buena relación calidad – precio): a su vez, está proliferando un grupo de consumidores que atiende cada vez con más atención a la relación calidad precio en los productos y servicios que contrata. Es decir, su objetivo no es conseguir el mejor precio, sino aquellos que le reporten más prestaciones por el mismo dinero.

### **8.2.2. CAMBIOS SOCIALES DE ALTO IMPACTO EN EL TURISMO**

Se están produciendo importantes cambios en nuestra sociedad, tales como el descenso de los matrimonios, incremento en el número de divorcios y descenso en la natalidad, y nuevas formas de convivencia cada vez más aceptadas que provocan una reducción en las vacaciones tradicionales en familia y demandando otro tipo de productos más acordes a sus necesidades y a los nuevos tiempos. Suelen demandar viajes de menor duración, aunque con mayor frecuencia.

Cabe destacar el hecho de que la esperanza de vida en los países desarrollados es cada vez mayor y que pueden desembocar en cambios importantes en la estructura de la demanda turística. Se prevé que este sector de la sociedad en el mundo occidental disponga, de más tiempo libre y de un alto poder adquisitivo.

### **8.2.3. NUEVOS GRUPOS DE TURISTAS**

Los cambios sociales y económicos que se están produciendo en los últimos años y otros que se están desarrollando en la actualidad, han suscitado cambios profundos en los segmentos de demanda tradicionales del mercado turístico, dando lugar a nuevos segmentos a tener en cuenta para el futuro:

Entre estos nuevos segmentos, cabe destacar por su atractivo, el que cada vez se encuentra más consolidado y se trata del denominado “**mercadosilver**”, formado por la población activa que tendrán entre 50 y 75 años en 2020; consiste en un grupo que gracias a la medicina y a los avances de la ciencia dispondrán de una mejor salud y serán a su vez más activos y también dispondrán de rentas mayores.

## **8.3. TENDENCIAS Y CAMBIOS ADVERTIDOS EN LA OFERTA**

### **8.3.1. VARIEDAD Y DIFERENCIACIÓN**

Por lo general, se ha producido un aumento de la competencia en el sector turístico, lo que ha provocado que dos variables determinen la elección de los destinos: **el coste y la calidad**. En este aspecto, la oferta

complementaria y la diversidad de los productos turísticos se han transformado en dos elementos primordiales en la elección de los destinos vacacionales.

Así, ya no podemos hablar de que la **oferta complementaria** sea un elemento más a la oferta de alojamiento, sino que se trata de una parte que conforma el producto en sí y que se integra en el producto dando lugar a nuevos servicios y productos más competitivos y que aportan más valor al cliente. Por otro lado se ha producido un aumento de la diferenciación a través de la especialización en determinados productos turísticos como el turismo náutico, naturaleza, salud, golf, relax etc.

### **8.3.2. TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA**

Una de los resultados derivados del uso de las nuevas tecnologías a las reservas de los viajes es la capacidad, por parte del viajero, de disminuir significativamente el tiempo de antelación a la hora de efectuar su reserva. Así mismo, el acceso del público en general a las nuevas tecnologías ha provocado nuevas tendencias a la hora de organizar los viajes por parte del cliente. Entre dichos cambios, cabe destacar: disminución de los viajes organizados frente al aumento de viajes individuales (aunque recientemente los viajes organizados se han fortalecido a consecuencia de la situación económica), la reducción de la estancia media y del gasto de los turistas extranjeros, el mayor protagonismo del cliente profesionalizado, autosuficiente en la elección de destinos y productos.

### **8.3.3. GESTIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA**

El organismo responsable de la gestión del destino turístico, tradicionalmente de naturaleza pública, están sufriendo notables cambios con el propósito de mejorar en la gestión de las mismas, así como el servicio ofrecido a los empresarios del sector turístico y, por tanto, a la competitividad del destino como, por ejemplo, las siguientes:

- El aumento de la colaboración del sector privado en las iniciativas y programas desarrollados por las entidades e incluso la integración de asociaciones y empresas turísticas en su estructura (entidades mixtas).

- La reducción de los fondos procedentes de las administraciones públicas a favor de las contribuciones realizadas por el sector turístico y/o la generación de ingresos provenientes de la actividad comercial.

Por otro lado los denominados **clubes de producto**, están resultando una iniciativa con fuerza desde el punto de vista de la gestión de un destino ya sea a nivel nacional, regional o local. Se trata de una herramienta por la que un grupo de empresas y organismos colaboran en un marco público-privado de forma conjunta con el objetivo de desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes para un segmento específico del mercado.

#### **8.3.4. EL TURISMO EXPERIENCIAL**

Tipo de turismo que conlleva una mayor especialización en los productos, busca un tipo de viaje que le ofrezca experiencias diferentes y novedosas, requiere una segmentación diferenciada para cada tipo de servicio y donde internet es pieza clave ya que será a través de este medio desde donde, en base a la información disponible, se decidirá la compra. Resulta fundamental una buena definición del producto, como su promoción para atraer al visitante.

Este tipo de turismo, en el que caben diversas modalidades y productos turísticos, se irá afianzando cada vez con mayor fuerza en los mercados turísticos y va a implicar una **mayor especialización** en los productos, con segmentos diferenciados de público para cada tipología de servicio, un mayor nivel de exigencia y buscando un tipo de viaje que le ofrezca experiencias diferentes y novedosas. De nuevo toma protagonismo la figura de colaboración público-privada que garantice la imagen, condiciones medioambientales y de sostenibilidad adecuadas y ofreciendo un servicio de calidad.

Requisito para cubrir este tipo de necesidad es el de aplicar estrategias de diferenciación e innovación, creando productos especializados que pongan en valor todo el atractivo del territorio.

## 8.4. NUEVAS FORMAS DE PROMOCIÓN, COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

### 8.4.1. EL NUEVO PAPEL DE LA TECNOLOGÍA EN EL TURISMO

En los últimos años se han producido una serie de cambios en la demanda turística (envejecimiento de la población, la disminución de los núcleos familiares, el surgimiento de nuevos perfiles de viajeros y cambios en los perfiles tradicionales, etc.) que afectan tanto a la configuración de la oferta de los destinos y de las empresas, como a los canales de distribución del sector. Estos cambios también se traducen en nuevas conductas en el proceso de información y compras de los turistas ligadas a la evolución de las nuevas tecnologías.

Gráfico 33: Evolución de la comunicación en internet. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <http://www.ontsi.es>

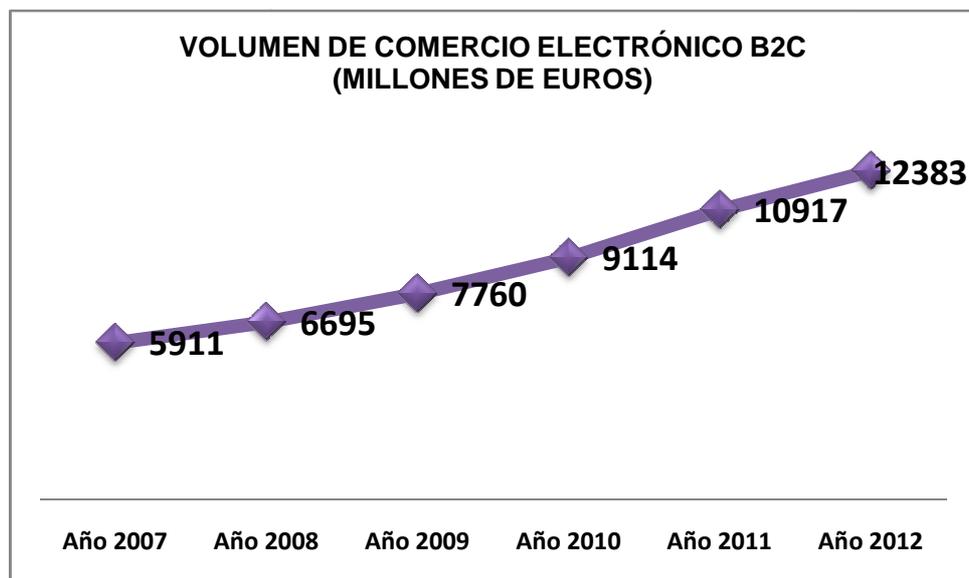


El nuevo reto para los responsables de la gestión del destinos es el **Portal Destino 3.0** plataforma que debe ofrecer una infraestructura configurable que se adapte al usuario, quien decidirá qué información quiere ver y de qué forma. A estas características del comportamiento del usuario, debemos de unir el hecho de invertir un tiempo importante de ocio en internet, no responder a los estímulos de la publicidad tradicional, intereses más concretos, uso de opiniones de otros usuarios, compartir y producir información, etc.

Por otro lado, destacar que son los productos relacionados con el turismo y el ocio, en la actualidad, los que ocupan los primeros lugares de la lista de bienes y servicios que se compran por Internet. Los billetes de

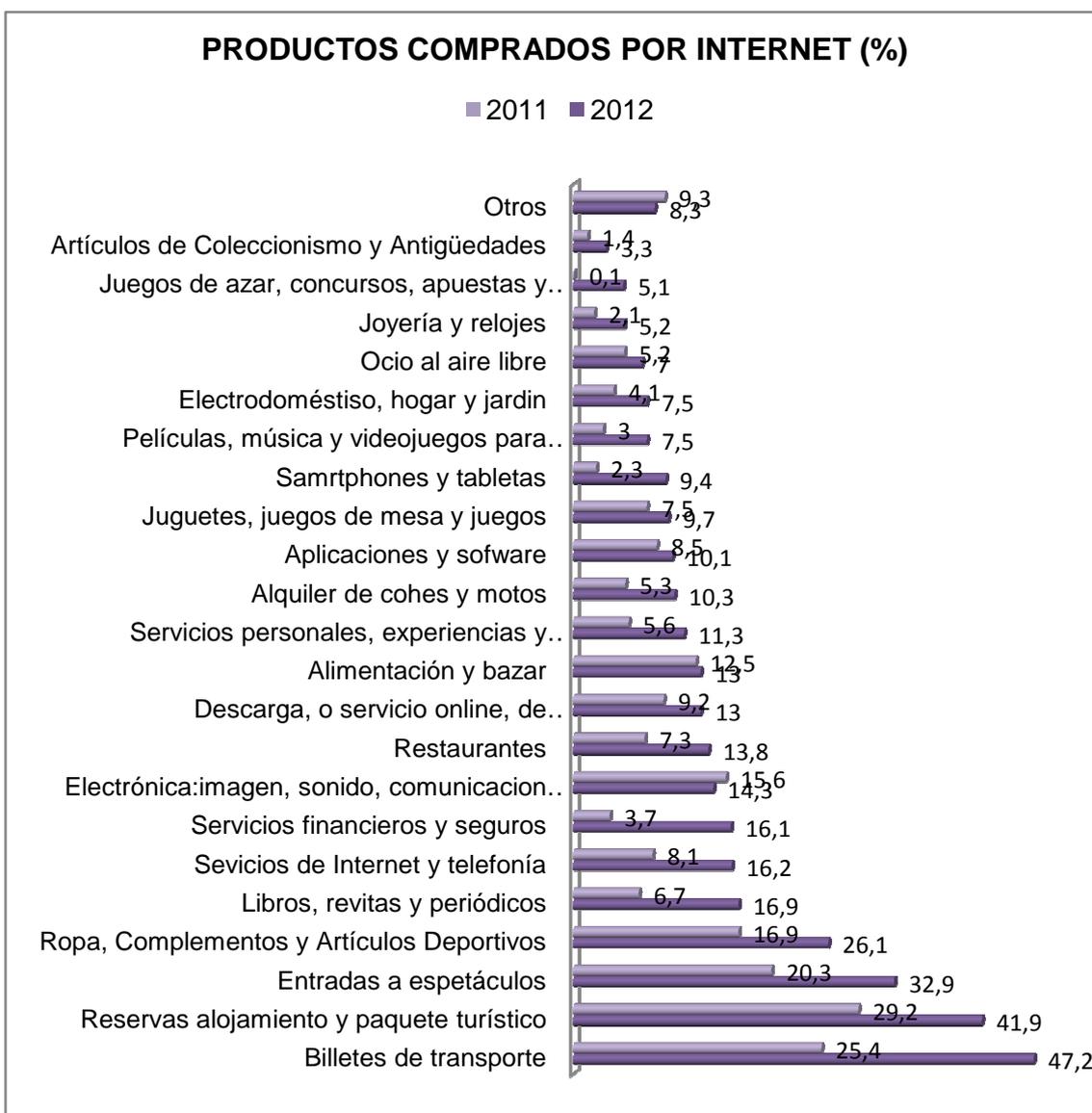
transporte, las reservas de alojamiento y las entradas a espectáculos, son las compras que se realizan más frecuentemente a través de Internet.

Gráfico 34



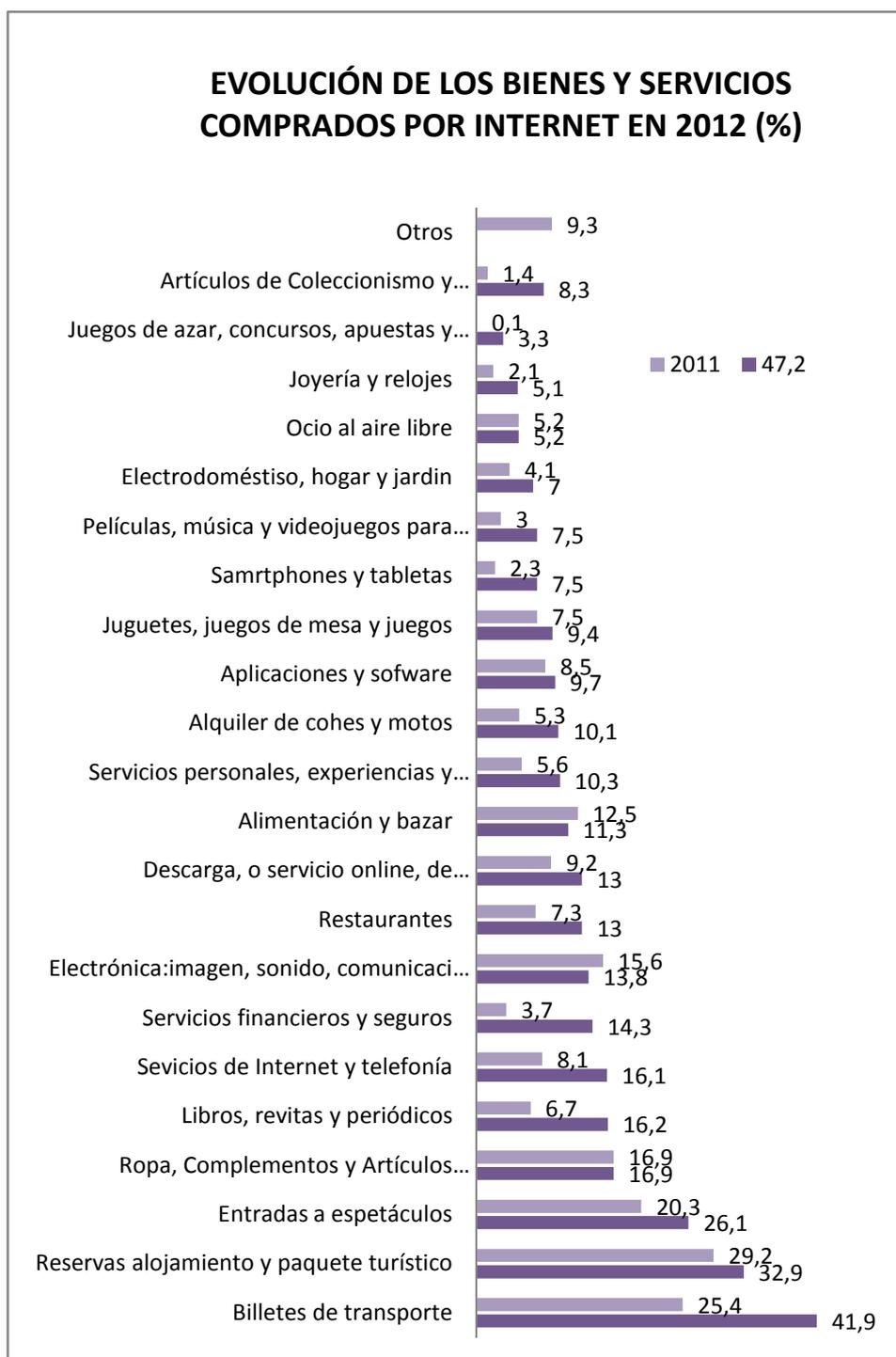
Fuente: Estudio sobre Comercio Electrónico B2C en España. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <http://www.ontsi.es>

Gráfico 35



Fuente: elaboración a partir de información del Estudio sobre Comercio Electrónico B2C en España. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <http://www.ontsi.es>

Gráfico 36



Fuente: elaboración a partir de información del Estudio sobre Comercio Electrónico B2C en España. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <http://www.ontsi.es>

De acuerdo con las fuentes consultadas, el número de usuarios de Internet sigue aumentando de manera notoria año tras año. No obstante, cabe destacar la evolución de los internautas que contemplan el segmento más maduro (entre los 45 y los 54 años especialmente) toman el relevo del crecimiento en la utilización de Internet. Esta realidad demuestra que Internet ya no es sólo una herramienta a la que acceden los jóvenes de manera prioritaria, sino que el acceso a Internet se está popularizando a pasos agigantados en las sociedades más avanzadas (que configuran los mercados emisores de turistas más importantes), reduciéndose las distancias de acceso a internet entre los diferentes niveles socioeconómicos y grupos de edad.

La **organización de viajes** es una de las actividades preferidas de los internautas, y destaca a su vez el uso o pertenencia a redes sociales y la actividad de compartir y visualizar fotos y videos online.

Gráfico 37

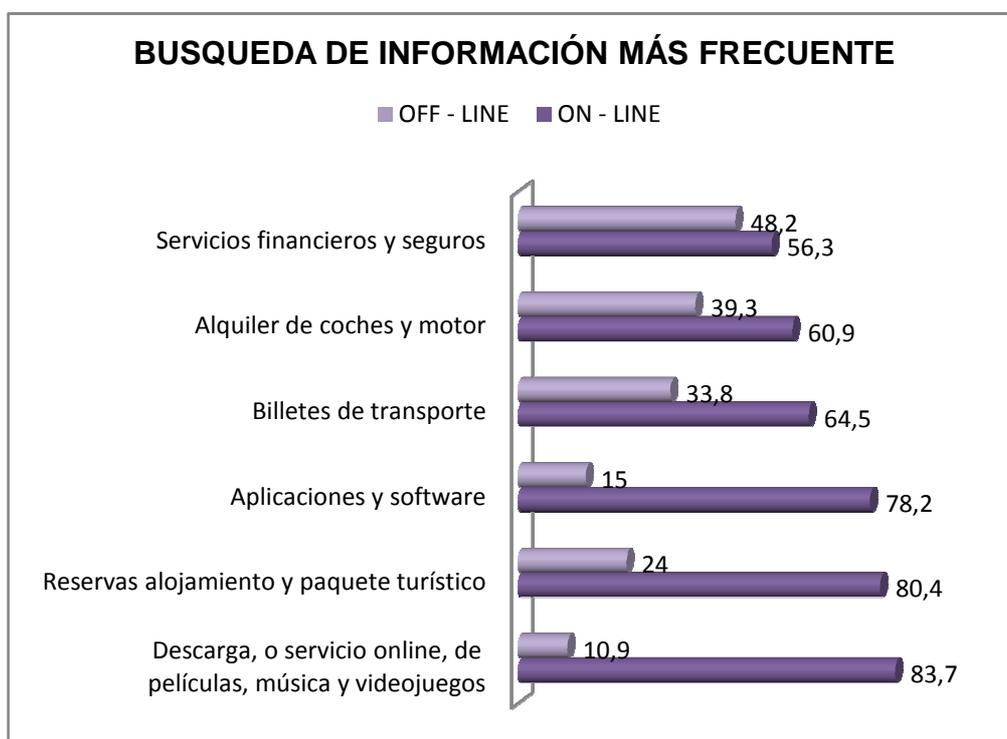


Gráfico 38

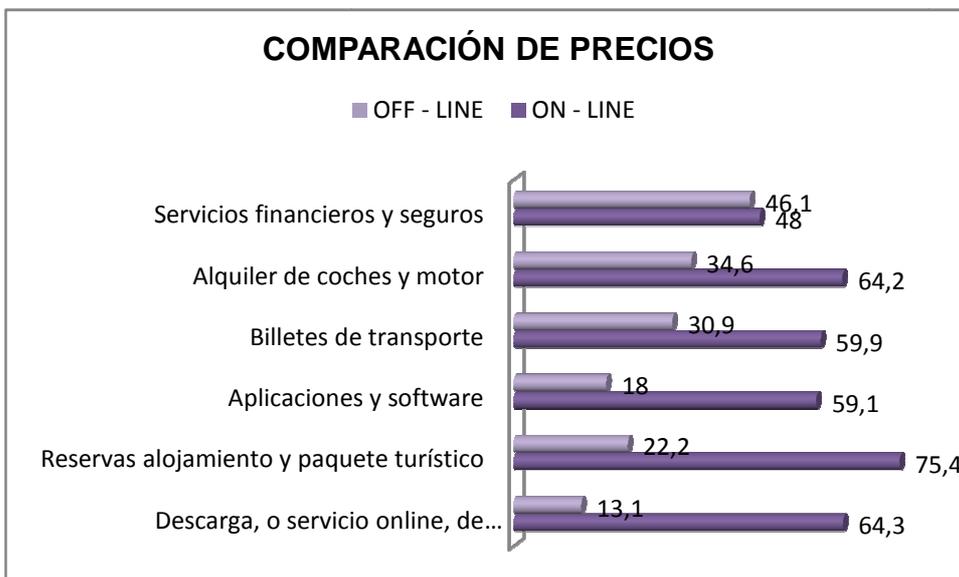
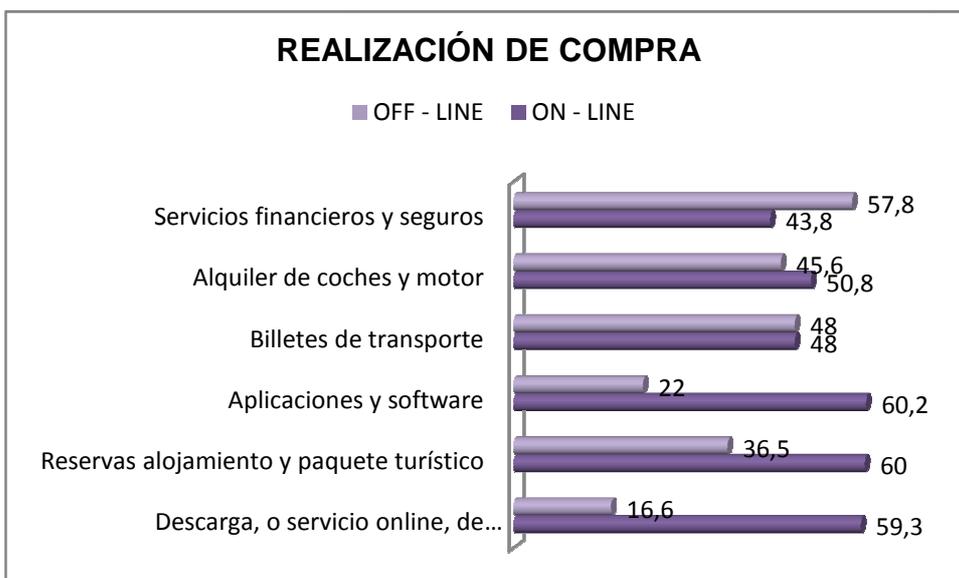


Gráfico 39



*Fuente: Panel hogares. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <http://www.ontsi.es>*

Es importante resaltar que Internet es el principal canal de información y reservas para viajes, sobre todo de carácter vacacional y de ocio. Sin embargo, lo verdaderamente importante es el uso de la red cuando se trata de buscar información ya que es la principal fuente en lo que a viajes turísticos se refiere. Para los próximos años se espera que crezca rápidamente el mercado de

reservas por encima del promedio con respecto al comercio electrónico general y las agencias de viajes online seguirán dominando el mercado de los viajes por Internet.

Destacable el valor que están adquiriendo como fuente de información las redes o comunidades de viajeros. En este aspecto es importante como respuesta a esta tendencia la respuesta de los gestores de la oferta que deben reorientar sus estrategias de marketing online con la finalidad de introducir las nuevas herramientas.

Resulta relevante destacar la creciente importancia que están logrando las **redes o comunidades de viajeros** como fuente de información y prescripción en el proceso de organización de los viajes. En el mercado de los viajes, el cliente se ha convertido en el verdadero prescriptor de los servicios que contrata y es capaz de programar sus salidas hasta el más mínimo detalle. En este sentido, y como respuesta a esta tendencia de la demanda, los gestores de la oferta líderes han reorientando sus estrategias de marketing on line con el objetivo de introducir las nuevas herramientas, integrándolas en la georeferenciación y tecnología social. De acuerdo con el informe “La Sociedad de la Información en España 2012”, el número de redes usuarios de redes sociales en el mundo se sobrepasa a los 950 millones. Un ejemplo de su desarrollo es que en EE.UU., por edad, el grupo que más crece en las redes sociales es el de los 50-64 años y los mayores de 65 años son ya el 26% En España, algunos de los datos de usuarios de redes sociales son (el número de internautas españoles se situó en más de los 27 millones en 2012):

- El 50% de los internautas españoles pertenece a alguna red social.
- El 78% de los adolescentes españoles usan redes sociales.
- El 66% de los adolescentes españoles usan redes sociales al menos una vez al día.

Sin duda, la comunicación y la promoción de los destinos turísticos no pueden dejar de lado la presencia y su desarrollo en redes sociales como una de las estrategias prioritarias.

#### 8.4.2. LAS NECESIDADES DEL MERCADO TURÍSTICO EN PROMOCIÓN E INFORMACIÓN ONLINE

En términos generales, como en cualquier proceso de negocio, es vital conocer y entender las necesidades que demandan los clientes potenciales, y en el caso del mercado turístico de los usuarios de los portales de los destinos, teniendo en cuenta las peculiaridades y diferencia de los diferentes perfiles o mercados de origen. Entre ellas, destacarían las siguientes:

- Plataformas multilingües con una correcta exposición del contenido referente a productos turísticos y el destino.
- Página con información accesible y con diversa clase de recursos audiovisuales.
- Contar con las opiniones y valoraciones de los usuarios, obtener un feedback con el que mejorar.
- Proporcionar de forma fácil y clara los precios y formas de pago de los servicios y productos turísticos del destino

Se puede concluir que un portal debe estar diseñado para atraer, seducir, informar correctamente y, sobre todo, inspirar **confianza** en los usuarios.

Asimismo, el mercado turístico demanda cada vez más otro tipo de servicios de información y comunicación que van más allá del portal turístico propiamente dicho, especialmente en el ámbito de los **dispositivos móviles**. La presencia en el mercado de *smartphones* (teléfonos con conexión a Internet) es cada vez mayor y se prevé un rápido crecimiento a corto plazo de estos dispositivos que permiten el empleo de aplicaciones y herramientas que facilitan los procesos de información y comunicación de los turistas.

De la misma forma, tal y como indica el informe *ITB World Travel Trends Report*, actualmente alrededor de un 35% de los turistas utilizan las redes sociales durante sus viajes para informar principalmente a familiares y amigos de su viajes del regreso. En este estudio se señala a su vez la fuerte proyección del crecimiento de aplicaciones del sector turístico para móviles (como guías de viaje, geolocalización, realidad aumentada, etc.)

En el contexto internacional, se observan diferencias en los **modelos de gestión de los portales turísticos** impulsados por las entidades responsables de la gestión de los destinos. Sin embargo, se advierten una serie de

tendencias generalizadas en este ámbito, como por ejemplo:

- El aumento de la participación del sector privado en las iniciativas y programas desarrollados por las entidades e incluso la integración de asociaciones y empresas turísticas en su estructura. La comunicación y comercialización de un destino turístico no puede olvidarse de la participación de las empresas especialistas en la intermediación y prestación de servicios turísticos, siendo necesaria su presencia activa en los portales turísticos.
- La reducción de los fondos procedentes de las administraciones públicas a favor de las aportaciones realizadas por el sector turístico y/o la generación de ingresos procedentes de la actividad comercial.
- La implantación de herramientas online para la reserva y comercialización de productos y servicios turísticos (alojamiento turístico, visitas guiadas, entradas para espectáculos, artículos de *merchandising*, etc.) que permitan la generación de recursos propios ampliando los servicios ofrecidos al turista.
- La segmentación de la información turística en los portales turísticos de acuerdo a los principales perfiles de turistas en cada uno de los destinos, persiguiendo ofrecer una información más personalizada y útil para el usuario.
- La generalización de herramientas 2.0. en los portales turísticos para dar respuesta a las nuevas necesidades de los usuarios y obtener un mayor conocimiento de los mismos.
- El desarrollo de programas y actuaciones de fidelización en los destinos.

Asimismo, las herramientas 2.0. están demostrando ser muy efectivas de cara a la fidelización de los turistas, capaces de generar cierto sentimiento de pertenencia a los destinos. Uno de los principales retos de los portales turísticos, como ya se avanzó anteriormente, es la adaptación completa a las características, necesidades y perfil concreto de cada usuario, en línea con lo que se denomina web 3.0. Por tanto, las entidades y organismos responsables de la gestión de los destinos deben ser conscientes de las ventajas derivadas del empleo no sólo de las herramientas 2.0., sino también de las 3.0., ya que permiten obtener importantes cantidades de información sobre los turistas

basadas en las opiniones libres de los usuarios y, por tanto, una información clave para el diseño de productos y servicios adaptados a las necesidades de los mismos.

#### **8.4.3. REVISIÓN DE LOS MODELOS PROMOCIONALES TRADICIONALES**

En consonancia con lo señalado anteriormente, **Internet** continúa en la revelándose como la opción de futuro para la comunicación, la promoción y la comercialización de los destinos turísticos, así como de los servicios y productos turísticos que en ellos se constituyen. Un portal óptimo como herramienta promocional facilita estructurar la oferta del destino de forma global y en particular (independientemente del grado de desarrollo de los diferentes productos turísticos que lo conformen), hacer comprender al turista el territorio y sus posibilidades, generar expectativas de tipo experiencial.

Para los cuales preciso que haya un portal de referencia del destino que sea capaz de integrar la oferta y los productos de manera atractiva. Es necesario que ofrezca servicios al internauta como turista potencial (previamente a su visita), mientras su visita (que pueda adquirir servicios y continuar informándose una vez se encuentre en el destino) y una vez ésta finalice (que permita compartir su experiencia cuando el viaje finalice).

Indicar para resumir las principales tendencias que se están advirtiendo en la actividad promocional de los destinos turísticos:

- Reducción de la inversión en las herramientas tradicionales de promoción y comercialización turística, principalmente las ferias y las grandes campañas en medios de comunicación masiva. Esta actitud viene como consecuencia a dos criterios principales: el gran coste que suponen y la dudosa eficiencia de las mismas.
- Una mayor apuesta por las herramientas promocionales de carácter presencial con costes moderados: jornadas profesionales, acciones directas en mercados origen y, sobre todo, *famypress trips*.
- La integración en los departamentos de promoción turística de los destinos de unidades especializadas en marketing online (*community managers*) para la gestión y control del posicionamiento o de la reputación online. Por lo general, el uso de redes sociales está

demostrando mayor eficacia para la fidelización, el posicionamiento y/o generación de seguidores de un destino que para la venta propiamente dicha.

- El impulso de actuaciones de diversa naturaleza basadas en la condición de alto impacto y bajo coste - que requieren un elevado grado de creatividad e innovación -, así como el desarrollo de actuaciones de co-marketing (alianzas o acuerdos entre organizaciones o empresas con objetivos promocionales complementarios sobre un mismo mercado). En este sentido, están cobrando fuerza las denominadas “flash sales” o promociones limitadas en el tiempo con el objetivo de promocionar o vender productos o servicios de manera inmediata.
- El diseño de herramientas promocionales enviadas de manera específica a la población de los destinos para que visite destinos cercanos, así como a otros grupos que generan flujos de viajes de carácter no turístico (en el entorno profesional, universitario, etc.).
- La apuesta decidida por los destinos en el desarrollo de sistemas de inteligencia de mercado avanzados que buscan conocer del turista sus motivaciones, necesidades, comportamiento, preferencias y modelos de consumo diferenciando los mercados de origen. Lo que viene a indicar que los destinos están invirtiendo en instrumentos estadísticos y de análisis de mercados cada vez más segmentadas como base para la planificación de la estrategia promocional y de marketing.

### **8.5. LA EVOLUCIÓN DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS**

Es indudable que los productos turísticos se encuentran en constante evolución. Como prueba tenemos la transformación y necesidad de adaptación de los productos tradicionales de **sol y playa** en el contexto mediterráneo, líderes indiscutibles del desarrollo turístico en las últimas décadas. Para conseguir que un destino de sol y playa tradicional, como es el caso de Benalmádena, siga siendo competitivo en el entorno de mercado actual hade reinventarse, es decir, relacionar otros atractivos a su oferta con la finalidad de diferenciarse. Por consiguiente, es necesario complementar la oferta de sol y playa a través de la complementariedad con otro tipo de oferta como el golf, los

puertos deportivos o parques de tracciones, etc. Las previsiones apuntan a que el mercado vacacional será de los que mayor desarrollo experimente, gracias en parte a los conflictos de inseguridad del norte de África.

Cabe señalar, según indican las previsiones (OMT 2013), que la próxima década va a brindar a la industria turística grandes oportunidades de desarrollo y negocio al sector turístico gracias al crecimiento previsto del denominado **turismo social**, un segmento que va a ser apoyado por la Unión Europea. El desarrollo masivo del turismo social en países como España permitirá a las empresas del sector y a los destinos luchar contra la estacionalidad y mantener el empleo en temporada baja. Estos aspectos son importantes para paliar los efectos estacionales en Benalmádena al tratarse de segmentos de segmentos que se adapten a la visita durante estas fechas.

Los colectivos que se beneficiarán de esta nueva política europea son los siguientes:

- Turistas senior: en Europa hay en la actualidad 100 millones de personas de 55 a 70 años, la mitad de las cuales nunca han salido de su país de origen. España ya ha iniciado un proyecto piloto (*Europe Senior Tourism*) con turistas procedentes de quince países europeos (y en el que Andalucía se encuentra entre los destinos seleccionados).
- Familias con escasos recursos económicos: la situación económica ha disparado las tasas de paro en Europa, elevando la tasa de parados de larga duración (en España hay más de 1,2 millones en esta situación). En Reino Unido funciona desde hace más de 30 años una asociación que organiza cada año vacaciones para cientos de familias con dificultades económicas.
- Viajeros con discapacidades: solamente en Europa cerca de 120 millones de personas tienen algún tipo de discapacidad reconocida.
- Jóvenes: la demanda turística de este segmento se está viendo especialmente afectada por el contexto económico, a pesar del notable incremento experimentado en los últimos años como resultado de la extensión de las compañías aéreas de bajo coste. La Unión Europea ha decidido apoyar a este segmento que se encuentra en una situación complicada, el paro juvenil roza el 20% de media en Europa.

## **9. ENTREVISTAS CON REPRESENTANTES DEL SECTOR TURÍSTICO BENALMÁDENSE.**

A todos los entrevistados formado por un grupo de expertos (ver capítulo metodología pag. 7) se le realizan la misma serie de preguntas divididas en dos bloques: por un lado se le solicita una valoración de la situación actual, oferta, promoción y políticas turísticas de Benalmádena y por otro lado se le solicita que determinen que acciones podrían llevarse a cabo para revertir esta situación.

De estas entrevistas llevadas a cabo con las diferentes personas tomadas como representantes de los distintos eslabones que forman parte de la cadena de valor del producto turístico, cabe señalar una serie de reflexiones y numerosos puntos en común; todos manifiestan la necesaria adaptación del destino Benalmádena al nuevo escenario turístico existente. La necesidad de rehabilitación de espacios públicos e instalaciones turísticas y la necesidad de atraer a un cliente de mayor gasto promedio por lo que esto deriva en reposicionar el producto turístico. Señalan la poca importancia que se le otorga a la única industria y motor del municipio por parte del Ayuntamiento y el declive que sufre el destino principalmente desde los últimos diez años, pasando Benalmádena de ser un referente en muchos niveles, a estar a la cola en materia turística respecto a los municipios colindantes, donde bajo sus puntos de vista y aunque quede mucho por hacer, se les nota una apuesta más decidida y una mayor preocupación por la materia, citándose ejemplos de Fuengirola y Mijas. Existe a su vez una idea común de la necesidad de proporcionar un mayor uso lúdico de las playas a través del desarrollo de actividades y servicios diferenciadores y transformar elementos ya antiguos como chiringuitos de baja calidad o paseo marítimo en general y trabajar por buscar una solución definitiva a la problemática de la pérdida de tierra de las playas. Hacen hincapié en que el turista percibe la calidad de los servicios privados y públicos como un todo y por supuesto, percibe el paisaje y las pérdidas que a éste causa el turismo, por mínimas que éstas puedan ser a veces. Percibe un conjunto de variables que son propias del destino, y que aunque estén gestionadas por diferentes tipos de actores debe haber un elemento que ponga orden por el bien común.

A modo de conclusiones se determina por parte del grupo de expertos entrevistados, compuesto por 12 personas provenientes de los distintos eslabones de la cadena de valor , que para abordar el desarrollo de una recualificación de un destino maduro como el nuestro se torna como imprescindible la existencia de una serie de elementos como:

- Acuerdo y voluntad política para actuar
- Creación de un Grupo de Trabajo técnico para llevarlo a cabo, e este sentido la participación resulta primordial para su aprobación. Una pilar que se considera básico es que los grupos de interés se incorporen a los procesos de toma de decisiones públicas.
- Creación de un Foro ciudadano de los actores implicados donde se consense la reconversión.
- Elaboración de un Diagnóstico de la situación actual donde se caracterice la demanda y se realice un análisis DAFO
- Transformación sostenible del modelo turístico
- Profesionalización
- Limitación del crecimiento alojativo
- Uso eficiente del espacio público y privado. Rehabilitación urbana, renovación edificatoria (incentivos y obligación)

Creación de una empresa mixta de gestión impulsada por el Ayuntamiento con el objetivo de implicar y dar protagonismo a al sector privado en la gestión turística del municipio y donde los miembros sean representantes de asociaciones de empresas turísticas, se hace hincapié mantenga su independencia con el color político gobernante en cada momento. En este sentido los entrevistados del sector público mencionan que en su día se creó un ente dependiente del Ayuntamiento con el propósito de velar por los intereses turísticos del municipio, pero que progresivamente se ha ido deteriorando y desvirtuando su cometido, quedando relegado a tareas que poco o nada tienen que ver a tal fin, el motivo principal se le relaciona a la excesiva dependencia pública y a los distintos intereses de los gobiernos políticos de turno.

Se propone generar un nuevo modelo turístico, que combine a la vez

naturaleza y singularidad paisajística mediterránea y establecimientos hoteleros de mayor calidad acompañados por la oferta complementaria de ocio y deportiva.

Todos los entrevistados exponen como principal problema la estacionalidad del destino y la repercusión que esta conlleva, apelando a que no se escatimen esfuerzos para tratar de suavizar sus efectos.

Cabe especial mención otro elemento en común que aluden los entrevistados y es la escasez de medios económicos. Por medio de los representantes públicos se apunta a una insuficiencia de financiación por parte de entes superiores y a su vez los entrevistados del sector privado, indican una falta de ayudas, subvenciones o mayor número de bonificaciones que incentiven y ayuden al sector.

Podemos concluir que la falta de financiación y recursos económicos junto con el logro del consenso y la voluntad política, será el principal problema al que se tenga que enfrentar la reconversión del destino y el hipotético ente de gestión al que se le encomendase la labor.

#### ESQUEMA CON LAS CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS.



Gráfico 40: Elaboración propia

## 10. ANALISIS ESTRATÉGICO DEL DESTINO

### 10.1. SITUACIÓN ACTUAL. ANALISI DAFO

Para la realización de estos análisis DAFO, se han tenido en cuenta tanto las opiniones de los expertos entrevistados, así como la información ya señalada en los capítulos de Análisis Externo e Interno de la estructura turística de Benalmádena, marcándose a continuación sus características internas (debilidades y fortalezas) así como externas (amenazas y oportunidades) y distinguiéndose por un lado los productos turísticos y por otro el destino.

#### 10.1.1. DAFO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

##### a) Producto Turístico de Sol y Playa

PUNTOS FUERTE	PUNTOS DÉBILES
Destino reconocido nacional e internacionalmente por el enclave turístico de la Costa del Sol	El producto de Sol y Playa genera un movimiento turístico estacional, concentrado en el periodo estival
Existe una oferta de alojamiento turístico con capacidad suficiente respecto a la demanda turística que se genera	Ausencia de manifestaciones culturales
	Baja calidad ambiental de algunas playas
	Existencia de un desarrollo urbano masificado que puede afectar la imagen del espacio turístico como destino de calidad

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Proyecto de ampliación del puerto deportivo que aportarán más de 1000 nuevos puntos de amarre	Falta de una mayor sensibilización por parte de la administración local hacia la importancia de los servicios públicos en la zona de playas en general y del destino completo en particular
	Insuficiente implantación del SICTED, tratándose de un destino turístico maduro

##### b) Producto Turístico de Salud

PUNTOS FUERTE	PUNTOS DÉBILES
Gran número de hoteles que ofrecen entre sus servicios la talasoterapia y el SPA	Posible concentración del gasto turístico al complejo o centro termal
El producto de salud cuenta con un gasto por turista y día medio-alto (86,06€)	
Producto que por si solo provoca pernoctaciones y una estacionalidad por encima de la media (de 5-10 días).	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Producto turístico emergente y diferenciador	El crecimiento de la oferta de este producto a nivel nacional se traduce como una mayor competencia con otros destinos
Se observa una tendencia cambiante de la demanda; disminuye la edad media del consumidor y la composición del grupo, lo cual permite la diversificación de la oferta de salud, belleza y anti estrés	

c) Producto Turístico Deportivo-activo

PUNTOS FUERTE	PUNTOS DÉBILES
Óptimas condiciones ambientales para la realización de actividades deportivas.	Insuficiente potencialización del producto deportivo como parte de la oferta turística.
Desarrollo del producto náutico.	Escasos estudios que permitan medir la calidad percibida por los usuarios
Los turistas que practican la náutica recreativa, suelen practicar otros deportes como el golf, senderismo,... Suelen dejar un gasto medio de servicios complementarios muy elevado.	La presencia de pabellones, polideportivos, piscinas municipales, etc., está pensada, en general para hacer frente a las demandas de la población residente.
	Insuficiente oferta de complejos turísticos con amplia dotación de instalaciones deportivas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Lugar excepcional para la realización de actividades náuticas y para la iniciación a dichas actividades.	Posible efecto negativo sobre los recursos, producidos por la masificación del producto sol y playa, que afecta a la demanda de este tipo de turismo.
Las nuevas tendencias de la demanda hacia la realización de actividades en el medio ambiente.	Competencia de otros destinos que están mejor posicionados en el mercado.
Contar con turismo interno que practica esta actividad y por tanto favorece la dinamización del sector.	
El producto deportivo es una actividad complementaria muy importante al producto sol y playa	

### 10.1.2. DAFO DE DESTINO

PUNTOS FUERTE	PUNTOS DÉBILES
Buena accesibilidad, infraestructuras.	Existencia, cada vez menor, de espacios urbanos sin construcción
Gran oferta para la práctica de deportes	Excesiva presión urbanística
Posibilidad de practicar deporte activo (náutico, senderismo,...)	Insuficiente gestión de los recursos turísticos
Por la climatología de la zona posibilidad de disfrutar de la oferta nocturna en un amplio periodo	Falta de calidad en algunos puntos del escenario urbano, y de una clara apuesta de la misma por el sector privado
Destino Consolidado	Problemas de accesibilidad internos que se agravan durante la temporada alta vacacional generando congestiones de tráfico.
Oferta Complementaria	Fuerte estacionalidad de la demanda y de la oferta turística.
	Dependencia del mercado británico
	Relación de Inferioridad con los Tour Operadores
	Turismo de gasto reducido

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Creación de nuevos productos turísticos: salud, deportivos, etc, complementarios al producto sol y playa que lo pueden hacer más competitivo	Importantes destinos turísticos competidores consolidados y emergentes.
Nuevos mercados	Pérdida de los valores paisajísticos debido al desarrollo urbanístico
Mejorar la formación	Crisis de los mercados emisores.
	Problemas medioambientales, zonas verdes, suciedad de las playas.

## **11. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN**

A continuación de se establecen unos objetivos a tenor de las conclusiones de los expertos, el análisis DAFO y la información facilitada en los capítulos de análisis

### **11.1. OBJETIVOS GENERALES:**

Aumento de la calidad y de la competitividad del destino Benalmádena, mediante el diseño de estrategias basadas en la rehabilitación cualitativa del espacio turístico, la mejora de la promoción y comercialización, bajo las premisas de sostenibilidad y rentabilidad socioeconómica, y apostando por la diferenciación frente a estandarización. Para encauzar en logro de estos objetivos se determinan una serie de propuestas que viene justificadas con la finalidad de actuar sobre la problemática detectada en este destino.

### **11.2. OBJETIVOS FINALISTAS:**

- **OBJETIVO SOCIAL:** Aumentar el bienestar, tanto de los turistas que visiten Benalmádena como de los propios residentes del mismo a través de la creación de un entorno con infraestructuras de calidad para residentes y visitantes..
- **OBJETIVO ECONÓMICO:** Aumentar la rentabilidad que genera el sector turístico en el destino, lo que conlleva la creación de beneficio desde el punto de vista empresarial y que éste redunde a su vez en la necesaria generación de empleo.
- **OBJETIVO MEDIOAMBIENTAL:** Garantizar un desarrollo de la actividad a largo plazo compatible con el entorno, con actuaciones que lo mejoren desde sus puntos de vista natural y urbano, frenando el crecimiento urbanístico, reduciendo los impactos y que se conserven la identidad del destino y sus recursos autóctonos.

## **12. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN**

En el siguiente apartado se presentan proyectos encaminados a la consecución de los objetivos nacidos tras el análisis de la estructura turística interna/externa del destino Benalmádena y las opiniones de los expertos del sector. Cabe destacar el primer proyecto, la creación de un ente de gestión publico/privado, que tendría papel protagonista en el desarrollo de los sucesivos proyectos propuestos.

### **12.1. PROYECTO ENTE DE GESTIÓN PÚBLICO/PRIVADA “BENALTUR”**

Como señala Diana Santiago (2010) Iglesias, los entes mixtos se presentan como una forma de gestión indirecta de servicios públicos de especial relevancia en el ámbito local, debido a las importantes ventajas que ofrece su utilización para los Entes locales, entre las que hay que destacar: obtener una fuente de financiación complementaria para la erogación del servicio público de la que, normalmente, se hallan necesitados; mantener un cierto control directo sobre la gestión del servicio público de que se trate; contar con la experiencia empresarial y de gestión del socio privado en el ámbito del objeto material de dicho servicio público, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia en su prestación; y, en ocasiones, obtener beneficios con la erogación del mismo.

Bajo estas premisas la sociedad tendría como objetivo:

- a) Promocionar la marca turística BENALMÁDENA, en todos los mercados potenciales a través de las más diversas herramientas de promoción, marketing y relaciones públicas.
- b) Potenciar el sector turístico en todos sus aspectos y desarrollo de cuantas actividades tiendan a tal fin. Para ello se realizará el diseño de estrategias de marketing promocional a nivel global y parcial, a través de un Plan de Marketing para el turismo en el municipio de Benalmádena.
- c) Editar todo tipo de material promocional, propio o en colaboración con otras entidades en los diferentes soportes y formatos, así como atender a su mantenimiento y actualización.

- d) Producción y distribución y, en su caso, venta de la información y elementos de publicidad que favorezca el desarrollo turístico del municipio de Benalmádena.
- e) Coordinación para la acción promocional y gestión de recursos con de entidades públicas y privadas que tengan igual fin en el marco de la política turística global.
- f) Explotación a nivel nacional e internacional de los derechos que correspondan sobre cualquiera de las actividades de la sociedad.
- g) Ser cauce de toda clase de iniciativas públicas y privadas, para la expansión y mejora de los servicios turísticos.
- h) Investigar la actividad turística existente así como los nuevos productos turísticos, realizando la planificación, estructuración y adecuación de productos y ofertas.
- i) Mejorar la oferta turística en sentido estricto, así como la oferta complementaria, desarrollando cuantas actividades se estimen convenientes para dicho fin.
- j) Gestionar, de forma directa o indirecta, las instalaciones turísticas que le sean asignadas directamente por el Ayuntamiento de Benalmádena o a través de convenios con otras administraciones públicas o entidades privadas. La elaboración de planes, ejecución de obras y trabajos que resulten necesarios para la mejor explotación de las mismas.
- k) Elaborar planes de desarrollo y ejecutar obras y trabajos, de forma directa o indirecta, que resulten necesarios para la mejorar las infraestructuras turísticas del municipio.
- l) Adquisición, arrendamiento y gestión de inmuebles incluida la explotación de los mismos siempre que guarde relación con su objeto social.
- m) Fomentar y organizar cursos, seminarios, intercambio de experiencias y otras fórmulas similares para la formación de profesionales y técnicos relacionados con las actividades turísticas.

## PROMOCION Y COMERCIALIZACIÓN

Decidir cuál será el territorio en el cual queremos promocionar Benalmádena. Estableciendo cuatro coronas entorno a nuestro producto: Málaga, Andalucía, España y Europa.

### Comercialización

Una vez definido el producto y determinado el mercado donde será vendido, es necesario crear unos paquetes de oferta para que resulte atractivo a los que han de ser los emisores y prescriptores de nuestro destino.

Otro instrumento muy utilizado es el de los work-shops, a pesar de que, según nuestra experiencia, creemos más eficaces los fam-trip. Con el work-shop se lleva el producto al mercado emisor para que lo conozca; el fam-trip lo lleva para que el emisor lo pise y lo conozca. Por lo que respecta a los productos impresos (folletos, planos, videos, etc.), ha de tenerse muy presente la capacidad de distribución. El vídeo, por ejemplo, se ha convertido en un elemento básico para la promoción de casi todos los destinos, a pesar de que en pocas ocasiones son vistos; pero tiene que estar como elemento de soporte en las presentaciones, igual que el CD-ROM, los disquetes, etc., aunque sepamos también que difícilmente son utilizados en privado. Sobre la papelería y folletos sería oportuna una reflexión sobre la cantidad que se producen y su calidad. Suelen ir directamente a la papelera, si antes no se ha tenido en cuenta a quién se le ha de dar y en qué momento. La acción de dar tiene que transformarse en la de vender, y así quien la recibe sólo la aceptará o pedirá si realmente le interesa; consciente de que aquello tiene un valor. La reposición de miles de folletos, planos y guías, sólo será posible si el hecho de producirlos genera unos ingresos que permitan una acción crematística.

Éstos son, en definitiva, algunos de los principios generales que rigen, en este momento, la acción promocional de Turismo.

*\*La sociedad será responsable del desarrollo y cumplimiento de los restantes objetivos del plan.*

El proyecto completo viene desarrollado en el Anexo I

## **12.2. PROYECTO “PUNTOS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA INTERACTIVA”**

Desarrollado en el Anexo II

## **12.3. PROYECTO “OFICINA DE INFORMACIÓN DEL SIGLO XXI”**

### **MODERNIZAR LA OFICINA DE TURISMO**

Actualmente: Oficina de Turismo tiene el objetivo de satisfacer las necesidades de información turística de los habitantes, visitantes, turistas y turistas potenciales de su territorio y promocionar el destino en los diferentes mercados consolidados.

Objetivo: Oficina de Turismo cuyo objetivo es ofrecer un servicio global que posicione sus servicios como producto turísticos diferenciados satisfaciendo las necesidades de todos sus clientes (habitantes del territorio, turistas en destino, turistas potenciales y empresas turísticas). El planteamiento de esta Oficina es diametralmente distinto, encamina sus esfuerzos a lograr un objetivo general: “posicionar sus productos formados por numerosos servicios satisfaciendo las necesidades de TODOS SUS CLIENTES” y de este modo, alcanzará objetivos específicos: satisfacer las necesidades de información, mantener el posicionamiento en mercados turísticos tradicionales, obtener cuotas en nuevos mercados, desarrollar productos nuevos, alargar la temporada venciendo parte de la estacionalidad, etc.

Las áreas en las que desplegará sus servicios serán mayores:

- Área de información turística.
- Área de estudios y servicio posventa.
- Área de promoción y apoyo a la comercialización.
- Área de planificación y gestión turística.

## ASPECTOS A TRATAR SOBRE LAS ESTADÍSTICAS

La Oficina de Turismo de un municipio o zona es un punto clave del que se pueden obtener datos relevantes, que extrapolados o relacionados con otros parámetros, permiten llegar al conocimiento de información precisa sobre nuestros clientes, sus necesidades y su procedencia. Lamentablemente algo tan básico no se está realizando actualmente en la oficina de Benalmádena. La recogida de datos se debe efectuar del siguiente modo:

- Hoja estadística de número de visitantes según procedencia nacional o internacional.
- Hoja estadística de número de consultas según ámbitos temáticos: cultura, senderismo, fiestas, transportes etc.
- Hoja estadística según la estancia del cliente en el territorio o en otro lugar, lo que nos permite calificarle como visitante, turista o habitante-residente.

## ASPECTOS A TRATAR SOBRE SUS SERVICIOS

Los servicios que se deben de ofrecer desde el área de información turística de una Oficina pueden ser múltiples, como por ejemplo:

- Información turística institucional del territorio y área cercana, en destino.
- Servicio de difusión de información mensual sobre actividades del destino.
- Información turística institucional del resto de España.
- Servicio de atención al residente extranjero: información especial permisos de residencia, trámites administrativos municipales etc.
- Central de reservas en unión con las Asociaciones empresariales del territorio.
- Servicio de guías del territorio y excursiones guiadas.
- Apoyo a la comercialización del sector turístico privado mediante la difusión de sus empresas.
- Centro de reserva de participación en actividades de ocio públicas en el territorio.

Estos servicios a su vez se ampliarán con los servicios de planificación turística, gestión, promoción y apoyo a la comercialización.

## ASPECTOS PARA LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Boletín de suscripción sobre actividades mensuales en el destino  
Suscripción al servicio de envío automático de nuevas publicaciones o productos turísticos.

Tener muy claro que la intangibilidad de nuestro servicio como informadores nos permite ser creativos, pero al mismo tiempo muy prudentes, ya que la dualidad del servicio de información y de la acción es inmediata, y no podemos estar sujetos a equivocaciones. Debemos hacer nuestro el lema: SOMOS LA IMAGEN DEL DESTINO. Por tanto, la percepción de calidad que el cliente tenga en mi servicio, la trasladará al resto de los productos del territorio.

Elaboración de encuestas para conocer el grado de satisfacción respecto a nuestros servicios y el territorio, reformulando, en su caso, procesos de servicio.

### 12.4. PROYECTO IMPLANTACIÓN SICTED

La obtención de las certificaciones las cuales son de interés para el destino turístico porque cumplen dos funciones: 1) dan testimonio de la correspondencia entre el destino y los elementos de la sostenibilidad y la calidad ambiental asociados al nuevo mito turístico en los espacios litorales y 2) se constituyen como un elemento diferenciador atraer el interés de touroperadores y con ello apoyar la comercialización del destino.

Como señala *Enrique Navarro* (2012), la implantación del Sistema Integral de Calidad Turística en Destino (SICTED), significa formar parte de un proyecto con más de 106 destinos y 6000 empresas, beneficiarse de la promoción de Turespaña y trabajar en red con los demás destinos SICTED.

## **12.5. PROYECTO DE CONCIENCIACIÓN CIUDADANA “TURISMO SOMOS TODOS”**

Creación de una campaña publicitaria destinada a concienciar y sensibilizar a distintos sectores de la población benalmadense, sobre la importancia que el turismo tiene como recurso generador de riqueza,

Creación de una campaña publicitaria destinada a concienciar y sensibilizar a los distintos sectores de la población benalmadense sobre la importancia que el turismo tiene como recurso generador de riqueza y es clave para asegurar la generación de empleo, la cohesión social y la prosperidad sostenible. Mediante folletos, vallas publicitarias, carteles, marquesinas y spots en prensa, radio y tv local, recordar la importancia de mantener una conciencia turística, haciendo ver el rol que nos toca cumplir a todos los vecinos de y trabajadores del municipio frente al turismo.

En la campaña se mostrará los distintos beneficios que y oportunidades que el turismo aporta a la población local y a su vez aprovechar la oportunidad para rescatar e invitar a valorar nuestros recursos como destino. De vital importancia resulta el personal de contacto directo como taxistas, agentes de la policía municipal, personal hotelero y comerciantes en resaltar el carácter hospitalario y positivo de nuestro municipio.

## 12.6. PROYECTO PLAN DE PLAYAS DE BENALMÁDENA

Resulta evidente la importancia de las playas de Benalmádena, como pilar fundamental de su industria turística, constituyendo el primer referente de nuestro producto turístico, por lo que la potenciación del sector pasa indispensablemente por la actuación en este espacio litoral, en términos de calidad y diversificación.

El Plan de Playas comprende un estudio y propuesta de actuación general sobre las playas benalmadenses, contemplando una visión general del problema, en tanto que son varias las Administraciones que tienen competencias sobre la ordenación y uso de las playas, así como sobre la explotación y mantenimiento de las mismas.

Las actuaciones irían encaminadas a la mejora de los siguientes aspectos:

**Accesos:** acometer mejoras de los accesos peatonales a las playas, especialmente los ubicados en las calas desde Torrequebrada hasta Carvajal, de forma que se facilite el acceso seguro a nuestras playas. Mejora y aumento de los “punto de playa accesible” que permite a personas con movilidad reducida el disfrute de las playas.

**Infraestructuras y regeneración de la arena de la playa:** englobaría todas aquellas obras de infraestructura, que por competencia son responsabilidades del Ministerio de Fomento, a través de la Dirección General de Costas. La creación de espigones semisumergidos que garantice el mantenimiento del ancho de arena y no sea necesaria la regeneración año tras año de la misma, con el coste que ello conlleva.

Obtención de banderas azules (actualmente no se cuenta con ninguna) como distintivo de reconocimiento a la calidad de nuestras playas.

**Paseo Marítimo:** Renovación integral del paseo marítimo dotándolo de una imagen más actual. Esta actuación afectaría tanto al acerado, sustitución de la balastrada actual por una de metal, creación de un carril bici y de un corredor verde desde la playa de Malapesquera, hasta el espigón de Torrequebrada. Aumento y mejora de los elementos informadores de las playas

de particular y de los atractivos del municipio en general.

**Restos de equipamiento**: actuaciones encaminadas a la optimización de los equipamientos turísticos, de ocio y deportivos de la playa, la optimización de los equipamientos de seguridad del usuario, la mejora de la ordenación urbanística de las playas, la mejora de la salubridad de playas y entorno, y la optimización de la imagen de las mismas.

Equipos de Seguridad

Torres de Vigilancia

Banderas de Peligro

Puestos de Salvamento

Zona de ludotecas

Zona de masajes profesionales.

Servicios de hamacas más profesionales y con una imagen homogénea

## **12.7. PROPUESTA RENOVACIÓN DEL PARQUE DE ATRACCIONES TIVOLI**

El parque de atracciones Tivoli fue construido en 1972 como el buque insignia del ocio y del entretenimiento del sur de Andalucía. Tiene sus orígenes en una iniciativa llevada a cabo por un grupo de daneses, siendo también el diseñador del recinto un arquitecto de Dinamarca, y es que la idea original era la creación de un parque similar al Tívoli de Copenhague, en dicho país. En un principio, el parque se creó y se pensó para un público objetivo que rondaría el 80% extranjero y un 20% de turismo nacional, pero años más tarde se pudo comprobar que la realidad fue bien distinta, ya que el mercado nacional marcaba la pauta de las visitas anuales.

Por tales motivos, la política organizativa y su oferta se modificaron en función de esta circunstancia, ofreciendo una entrada a un módico precio para que una vez dentro los visitantes pudieran optar por las distintas ofertas del

parque en vez de un único precio con todo incluido

Se han realizado varias reformas puntuales, la última reforma fue entre 2005 y 2008, donde se reformaron jardines, fuentes, viales, locales comerciales y restaurantes, y se adquirieron nuevas atracciones mecánicas.

La propuesta pasaría por una remodelación del parque Tivoli con la finalidad de conseguir que éste actuase como catalizador de inversiones ya que proporcionaría una mejora de las condiciones que atraen el interés de los inversores y a su vez, permitiría contribuir a alargar la temporada.

En resumen el papel del parque en la reestructuración del destino puede sintetizarse en seis aspectos diferentes (Anton 2010):

1. Como motor para superar la fase de estancamiento del destino.
2. Como herramienta para atraer nuevos segmentos de mercado.
3. Como estímulo para la inversión de nuevos agentes privados.
4. Como elemento impulsor de la mejora de la calidad del componente recreativo del destino.
5. Como agente diferenciador de la imagen del destino
6. Como elemento de exploración de nuevos modelos urbanos para la creación de lugares de consumo (Centro comercial)

### Ejemplo de Port Aventura

Una renovación integral del parque como estrategia de diversificación de producto sería interesante como concepto de operación de rejuvenecimiento planificado en un destino turístico, el caso de ejemplo lo tendíamos (aunque a mayor escala) en Port Aventura. Donde la estrecha colaboración público-privada hizo posible la realización del mismo y donde se fue más allá de un simple producto recreativo implicando un nuevo concepto de destino turístico y un instrumento para la política turística y urbana del destino (Anton, 2007). El desarrollo de este parque generó diferentes tipos de impactos desde su

inauguración en 01995. Un lado favoreció el desarrollo económico local mediante efectos directos sobre el empleo y el mercado laboral pero también creando sinergias con el tejido económico local. Por otro lado facilitó la reorganización territorial del destino e impulsó la construcción de infraestructuras y equipamientos. También es destacable la mejora del posicionamiento turístico del destino por sus efectos sobre mejora del alojamiento turístico y la renovación de los mercados turísticos (Anton 1997).

Por lo que esta propuesta de acción orientada a contribuir a la renovación del destino Benalmádena basada en la inserción de grandes instalaciones, únicamente debe contemplarse cuando se integre en estrategias globales de reestructuración que contemplen las diferentes vertientes: sectorial, empresarial, social, territorial y ambiental. De lo contrario además de verse abocadas al fracaso comercial y operativo, pueden conllevar importantes consecuencias e impactos que afecten negativamente a la competitividad y la imagen del destino (Baños Castiñeira 2010).

La inexistencia de coordinación entre las iniciativas públicas y las actuaciones empresariales, la falta de diálogo entre diferentes escalas de la administración (regional y local) y la orientación hacia negocios que lejos de interpretarse en las coordenadas de la señalada renovación integral de destinos redundan en mecanismos harto conocidos de instrumentación inmobiliaria de los equipamientos de ocio provocaran tales efectos negativos, cabe señalar como ejemplo el Parque Terra Mítica.

Para el éxito de la propuesta, se impone por tanto, la necesaria renovación de las estructuras y sistemas de gobierno del territorio y la generación de marcos de colaboración entre los diferentes agentes actuantes, administraciones y empresa, que permitan optimizar los recursos financieros, territoriales y humanos movilizados y que, en última instancia, han de revertir en beneficio de la colectividad.

### 13. CONCLUSIONES

En la última década el sector turístico ha experimentado cambios muy profundos (OMT 2013) motivados por las nuevas circunstancias del entorno: cambios de hábitos en los consumidores, irrupción de las compañías de bajo coste, turistas más exigentes, avances tecnológicos, etc., lo que ha motivado que se cuestionen los modelos tradicionales de organización turística. Con este trabajo se puede determinar que Benalmádena no ha conseguido adaptarse a tales cambios y vive inmersa en la problemática en la que se encuentran numerosos destinos maduros de nuestro país.

En el caso de Benalmádena, un destino que en muchos aspectos fue puntero ha pasado a una situación de estancamiento; tal falta de adaptación la podemos achacar a dos elementos

- Mala, y en ciertos elementos nula, gestión turística principalmente durante la última década y coincidiendo precisamente con la época de cambios en el modelo turístico. Causas achacables a la falta de voluntad política, falta de profesionalización y por ende de los conocimientos necesarios de los responsables públicos para prever y planificar la situación turística y una falsa idea generalizada de que el turismo no necesita de estímulos ya que “funciona solo”.
- Intereses privados, mirando en muchos casos el corto plazo y que han supeditado el bien común. Principalmente se trata de constructoras que durante el boom inmobiliario aprovecharon para focalizar sus negocios en la costa en general y en Benalmádena en particular a costa de la creación de una sobreoferta alojativa, segundas residencias que ofrecen en muchos aspectos competencia desleal de la oferta reglada, una degradación del entorno y una sobreexplotación de los recursos sin ningún tipo de planificación.

Se puede considerar que el resultado de una política o gestión de un destino turístico puede llevar a una excelente calidad de vida de sus ciudadanos y a la reducción del paro o, por sus errores, a destrozar la calidad del territorio, limitar la capacidad creativa, de esfuerzo y, en consecuencia, de

crear puestos de trabajo.. la diferencia radica en la calidad, los conocimientos técnicos turísticos de las personas que tengan el poder de dejar hacer o de impulsar una determinada línea de actuación.

Aunque los signos de maduración del destino e inicio de la etapa de declive resultan claros según los indicadores, es posible revertir la actual situación y conseguir la reconversión hacia un destino sostenible en todos los aspectos. Por ello, el destino debe superar la etapa de la promoción como única actividad desarrollada desde el ámbito local y empezar a realizar tareas de planificación estratégica y sostenible del turismo. Entre ellas destaca la aplicación de nuevas metodologías y criterios de planificación y gestión de los destinos turísticos, basados en la corresponsabilidad público-privada, que sean capaces de integrar y desarrollar una visión estratégica del modelo turístico.

Y para ello es fundamental que tal visión tenga una marcada orientación al mercado, y que integre en un todo coherente el desarrollo territorial, la calidad del entorno, la profesionalidad de los servicios turísticos y el bienestar social.

El medio para poder vertebrar de forma exitosa todos estos elementos, pasa porque el sector público y privado benalmadense vayan unidos de la mano y lleven al destino al lugar indicado. La fórmula más propicia parece ser el ente mixto de gestión, que lejos de intereses individuales, de una forma profesional trabaje por el bien del destino que en definitiva revierta en el bien turístico de forma directa y del municipio en general de forma indirecta. Se aprecia en este sentido, una tendencia positiva hacia esta cooperación, la innovación y la búsqueda de una mayor eficiencia en la gestión turística local.

Es en este marco, donde la iniciativa pública y privada encuentra su razón de ser y su justificación, es donde a través de un consenso de todos los agentes sociales se planifique la reconversión turística de Benalmádena. Esta colaboración público-privada debe ser lo más estrecha posible, como garantía de éxito, puesto que es el sector privado el que, en última instancia, atrae y garantiza la satisfacción del cliente con un servicio de calidad.

Enemigo a tener en cuenta, al que tendrá que hacer frente el destino y en

su caso el ente de gestión es la “estacionalidad”, ya que es la forma de conseguir incrementar la rentabilidad económica de las inversiones privadas, justificar socialmente las inversiones públicas, mejorar los niveles de calidad en los servicios a los visitantes, mejorar los precios medios así como el mantenimiento de las instalaciones tanto públicas como privadas y mejorar la financiación municipal, porque el destino tendrá una actividad económica mayor y más estable. A su vez de tratar de evitar el drama social que supone en numerosos casos el cierre de hoteles por temporada con la consecuente destrucción de empleo directo e indirecto.

Evidentemente todos somos conscientes de que la empresa no se antoja fácil, pero no es para nada imposible siempre que se fundamenten las iniciativas con un planteamiento estratégico, una diversificación de los flujos turísticos, adecuada profesionalización de todos los agentes implicados y volviendo hacer hincapié en la cooperación pública-privada que trabajen para conseguir de un deseo, una realidad. Pero sobre todo, es necesario recuperar el objetivo de cualquier plan económico que es abonar la calidad de vida de la población. Es tiempo de planear una ciudad turística, un destino y volviendo de nuevo a las palabras de Óscar Perelli del Amo, ya enunciadas en el apartado de justificación de este trabajo: ***“Pasar con éxito de la retórica a la acción”***

# ANEXO I

## **DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES A DESEMPEÑAR POR EL ENTE**

La empresa municipal BENALTUR S.A. es un organismo creado por el Ayuntamiento de Benalmádena, cuya misión principal es proteger los intereses turísticos del municipio, base del desarrollo económico de Benalmádena.

La actividad de la empresa municipal BENALTUR S.A. se desarrolla bajo el compromiso de mantener a Benalmádena como destino turístico de primer orden; dirigiendo, planificando y desarrollando políticas acordes a los cambios en los mercados.

Las funciones encomendadas a BENALTUR S.A. van más allá de las tareas propias de una organización de marketing de destino, ocupando también el papel de la gestión administrativa de un sector, el turismo, sobre el que crece la economía del municipio. Las líneas sobre las que se estructuran los cometidos de BENALTUR S.A. son, por tanto, la promoción exterior de Benalmádena, la mejora continua del destino y la gestión pública del sistema turístico insular.

BENALTUR S.A. orienta su trabajo a la colaboración directa y activa con el sector empresarial de la isla, así como con los distintos niveles de la administración insular, regional y nacional.

En el capítulo de promoción exterior, base de nuestra actividad, desarrollamos las actividades propias de un organismo de marketing de destino, con acciones para multitud de mercados. Asimismo, trabajamos en el desarrollo permanente de los diversos productos que conforman nuestra oferta y en los proyectos de mejora turística que se generan en la isla, en coordinación con otras administraciones públicas.

BENALTUR S.A. es además la empresa encargada de gestionar los expedientes administrativos relativos a los establecimientos turísticos del

municipio, función que nos permite monitorizar la situación del sector y conocer los cambios que se originan por la actividad del destino.

Por lo tanto la empresa municipal BENALTUR S.A. tiene por objeto:

1. Promover todas las actividades encaminadas a incrementar y cualificar la demanda turística.
2. Gestionar, promocionar y realizar todas aquellas actividades ciudadanas que puedan beneficiar el incremento y la calidad de la oferta turística de Benalmádena.
3. Promover la presencia activa de Benalmádena en el mercado turística nacional e internacional, procurando la coordinación de los sectores interesados en el fomento del turismo.
4. Favorecer, ayudar y posibilitar la adecuación de las estructuras y de los servicios a la oferta turística, dando soporte y apoyo a la iniciativa privada del sector.
5. Gestionar y realizar todas aquellas funciones y actividades encaminadas a la mejora y la promoción de las playas, incluyendo concesiones en las mismas, subvenciones específicas, etc.,
6. Estudiar los problemas turísticos del municipio adoptando o proponiendo las medidas que se consideren más adecuadas para solucionarlos.
7. Elaborar el material de difusión necesario a fin de conocer los recursos turísticos de Benalmádena para fomentar la captación de visitantes.
8. Potenciar el desarrollo del turismo en su sentido más amplio.
9. Colaborar con otras entidades públicas o privadas en la promoción de Benalmádena.
10. Instar a las autoridades y organismos competentes la tramitación de conciertos económicos para el financiamiento de campañas de promoción y comercialización turística.
11. Contribuir a la defensa de los recursos turísticos y valores socio-culturales del municipio.
12. Estudiar y analizar la realidad turística del municipio.
13. Coordinar, impulsar y ayudar a todos los sectores interesados en el

fomento del turismo en la ciudad.

14. Gestionar instalaciones y equipamientos municipales o con participación municipal, de interés turístico para el municipio.

15. Diversificar y cualificar la oferta

16. Incrementar la formación de los trabajadores del sector turístico.

## LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Concejalía de Turismo



Empresa Municipal BENALTUR S.A.



Gerente



Área de Marketing    Área de Calidad    Área Comercialización    Área de Nuevas Tecnologías

y publicidad

de producto

Promoción

y webs.

## ACTIVIDADES Y OPERACIONES A REALIZAR

### SERVICIO DE ATENCIÓN E INFORMACIÓN TURÍSTICA

**Centros y puntos permanentes de información turística:** actualmente se cuenta con la oficina de información turística situada en la avenida Antonio Machado Nº10, abierto al público durante todo el año y en verano existen otros dos puntos situados en la Avenida del Cosmos 25 y en la Avenida del Sol Nº 10, abiertos los meses de verano.

- **Servicio interactivo interactivo de información turística (acción a realizar):** proyecto de colocación de un total de siete “kioskos de información turística interactivos” en puntos estratégicos del municipio con funcionamiento las 24 h, donde se podrá acceder a información en tiempo real de la situación y distintas actividades que se estén o vayan a realizar en el municipio.

### MARKETING (PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN)

Se prevé la asistencia a 7 Ferias de Turismo:

- Reiseliv Noruega: Feria Internacional Viajes en Lillestrom
- FITUR Feria Internacional de Turismo Madrid
- ITB BERLÍN: Feria de turismo, Alemania
- MITT Moscú: Feria Internacional Turismo, Rusia
- COTTM Pekin: Feria Internacional turismo Emisor de China, Beijing
- EUROAL Torremolinos: Salón Internacional de Turismo, Arte y Cultura
- WTM World Travel Market: Feria de Turismo Londre, Inglaterra.

## **Organización de Receptivos:**

Receptivos: FamTrips (viajes de familiarización) de Profesionales del Turismo, FamTrips de Periodistas, (congresos, eventos, visitas de interés, etc.) para mercados tradicionales como el alemán, inglés y francés. Como para estratégicos, holandés, noruego, danés y finlandés. Así como los emergentes como el ruso y el chino.

FamTrips de Profesionales del Turismo nacionales como Madrid, y las y restantes capitales de provincia andaluzas.

Todo esto en colaboración con los empresarios hosteleros del municipio.

## **Realización de planes específicos para romper la estacionalidad:**

- Promoción del la temporada baja *“Benalmádena todo el año”* con los visitantes de verano a través de los servicios de información poniendo en valor las actividades a realizar en invierno.
- Club de producto Wellness: puesta en valor de las instalaciones de SPA existentes en el municipio como: Nagomi, Hydros, Aleysa, Arco Sur, Agua de Oriente.

## **Renovación total de la página web del municipio**

Poseer un sitio Web hoy en día es algo básico, ya que proporciona en este caso al destino, una imagen de seriedad y profesionalidad. Además la cantidad de personas que buscan por Internet aumenta a un nivel abrumador, capaces de encontrar aquello que buscan de la manera más sencilla y rápida actualmente.

Es por ello la gran importancia de adaptarse a las nuevas tecnologías con la finalidad de publicitarnos y vender los servicios.

La página web tendrá una gran importancia desde el punto de vista estratégico

para posicionar y promocionar el destino, impulsando la marca turística BENALMÁDENA.

Se realizará un pormenorizado inventario de recursos turísticos, junto con fotografías y videos de los mismos para su difusión en la web.

### **Creación de un motor de reservas propio para el destino.**

Con la finalidad de la comercialización directa, en colaboración con las empresas turísticas del municipio a través de la página web del destino BENALMADENA.COM

### **Creación de la tarjeta Benalcard**

La Tarjeta Turística “Benalcard”, es un proyecto a poner en marca. Se trata de una tarjeta cuya función es fidelizar a los visitantes e incentivar el consumo en el municipio.

Con su compra el cliente obtendrá descuentos, gratuidades y condiciones ventajosas en:

- Hoteles
- Restaurantes
- Comercios
- Artesanos
- Museos
- Productos de Turismo de Benalmádena

Junto con la tarjeta se hará entrega de un folleto informativo con los establecimientos, donde se podrán consultar los descuentos y las condiciones ventajosas de las mismas completamente actualizadas.

### **Creación de Merchandising con la imagen y logotipo de Benalmádena**

## APOYO A LA CALIDAD Y A LA COMPETITIVIDAD

Implantación en el destino Benalmádena el sistema SICTED, asesoramiento y apoyo para las empresas turísticas del municipio que quieran adherirse con la finalidad de:

- Establecer una estructura de gestión permanente que vele por el incremento de la competitividad de las empresas turísticas del destino.
- Ofrecer un nivel de calidad homogéneo en todos los servicios turísticos. Incrementar la satisfacción de los turistas y fomentar la fidelización de los mismos.
- Incrementar la implicación y participación de los empresarios en el desarrollo turístico del destino. Participar junto con 103 destinos en un proyecto a nivel nacional.
- Creación del comité por la mejora de la imagen y del entorno de Benalmádena.

## LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

**Financiación Pública:** a través del excelentísimo ayuntamiento de Benalmádena todo el desembolso inicial menos la financiación de las partes tecnológicas que serían a cargo de SEGGITUR (Proyecto información turística interactiva, creación de la nueva web y del motor de reservas):

Ayuntamiento de Benalmádena.....	684.000 €
SEGGITUR.....	61.000 €
<b>TOTAL .....</b>	<b>745.000 €</b>

## PARTIDA DE GASTOS

RRHH Benaltur S.A.....	150.000 €
<i>(Personal compuesto por 5 pax – ver organigrama-)</i>	
RRHH Oficinas de turismo.....	110.000€
<i>(Personal fijo todo el año 4 pax + 2 paxeventuales para periodo estival)</i>	
Proyecto de información turística interactiva.....	42.000 €
Promoción en Ferias.....	150.000 €
<i>(Coste medio 15.000€/feria en concepto de alq. Stands + vuelos + dietas + envío material)</i>	
Promoción a través de FamTrips.....	100.000€
<i>(Media de 10.000€/FramTrip aportación en colaboración con el sector privado)</i>	
Planes específicos contra la estacionalidad.....	6.000€
<i>(Folletos y campaña publicitaria en medios de comunicación)</i>	
Renovación total de la página web del municipio.....	9.000 €
Creación de un motor de reservas propio para el destino...	10.000 €
Creación de la tarjeta “Benalcard”.....	3.000 €
<i>(3000 unidades iniciales)</i>	
Merchandising con logotipo de Benalmádena.....	15.000€
<i>(Materiales varios xerografiados con logo y/o imágenes representativas del municipio)</i>	
Implantación SICTED.....	150.000 €
<i>(Adhesión entre 50 y 60 empresas turísticas 3.000/2.500€ enpor empresa en ayudas y asesoramiento)</i>	
<b>TOTAL .....</b>	<b>745.000 €</b>

De la Partida de gastos podríamos desglosar el apartado de Inversiones como sigue, de forma que los gastos propios ascenderían a 534.000 anuales;

## PARTIDA DE INVERSIONES

Proyecto de información turística interactiva.....	42.000 €
Renovación total de la página web del municipio.....	9.000 €
Creación de un motor de reservas propio para el destino...	10.000 €
Implantación SICTED.....	150.000 €
<b>TOTAL .....</b>	<b>211.000 €</b>

## PARTIDA DE INGRESOS

La principal fuente de ingresos del ente proviene de la intermediación a través de la central de reservas propia, los tour operadores y agencias de viajes tienen una comisión que ronda el 20%, mientras que BENALTUR S.A. llegaría a un acuerdo por el que sólo se le cobraría el 5% del precio total de la reserva suponiendo una enorme ventaja para los hoteleros ya que ahorran el 15% en comisiones.

Benalmádena cuenta con una planta hotelera compuesta por 12.000 habitaciones, lo que corresponde a un total de 4.380.000 plazas a llenar por año.

La ocupación media de Benalmádena es del 56% (*datos según el observatorio turístico de la Costa del Sol*) y el precio medio anual es de 100€ la noche.

Teniendo en cuenta estos datos deducimos:

- Ocupación de 2.452.800 de plazas anuales
- Unos ingresos medios totales de 245.280.000€

Con la realización de una promoción exhaustiva los objetivos a alcanzar son:

A través del motor de Reservas:

	<b>% Reservas</b>	<b>Pernoctaciones Reservadas</b>	<b>Ingreso en €</b>
<b>Periodo 1</b>	0%	0	0
<b>Periodo 2</b>	1,5%	613200	122640
<b>Periodo 3</b>	3%	1839600	367920
<b>Periodo 4</b>	6%	3679200	735840
<b>Periodo 5</b>	12%	7358400	1471680

A través de los PIT y ventas directas:

	<b>Canon de Publicidad en los PIT</b>	<b>Venta Merchandising + Benalcard</b>
<b>Periodo 1</b>	0	0
<b>Periodo 2</b>	21000	9000
<b>Periodo 3</b>	21000	9000
<b>Periodo 4</b>	21000	9000
<b>Periodo 5</b>	21000	9000

## FLUJO DE GASTOS E INGRESOS NETOS

ÍTEMS	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
INVERSIONES	211000				
INGRESOS	0	214960	398920	766840	1502680
GASTOS	534000	534000	534000	534000	534000
NETO	-745000	-319040	-135080	232840	968680
ACUMULADO	-745000	-1064040	-1199120	-966280	2400
	0%	1,5%	3%	6%	12%

## DEFINICIÓN DE LA PERSONALIDAD JURÍDICA. ESTATUTOS Y REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO.

### ESTATUTOS DE LA EMPRESA MUNICIPAL BENALTUR, S. A. TÍTULO I

#### DENOMINACIÓN, OBJETO, DURACIÓN Y DOMICILIO

##### Artículo 1. Denominación y régimen legal

Con la denominación EMPRESA MUNICIPAL BENALTUR, S. A., se constituye una Sociedad mercantil municipal con la forma de sociedad anónima y con el carácter de unipersonal.

La Sociedad se constituye al amparo de lo establecido en el artículo 85 ter de la Ley 7/1985 de 2 de Abril Reguladora de las Bases del Régimen Local, modificada por la Ley 57/2003, de 16 de Diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, acomodándose íntegramente al ordenamiento jurídico privado, salvo las materias en que le sea de aplicación la normativa presupuestaria, contable, de control financiero, de control de eficacia y contratación y a lo establecido en los presentes Estatutos.

##### Artículo 2. Objeto Social

La sociedad tendrá por objeto

- Promocionar la marca turística BENALMÁDENA, en todos los mercados potenciales a través de las más diversas herramientas de promoción, marketing y relaciones públicas.
- Potenciar el sector turístico en todos sus aspectos y desarrollo de cuantas actividades tiendan a tal fin. Para ello se realizará el diseño de estrategias de marketing promocional a nivel global y parcial, a través de un Plan de Marketing para el turismo en el municipio de Benalmádena.

- c) Editar todo tipo de material promocional, propio o en colaboración con otras entidades en los diferentes soportes y formatos, así como atender a su mantenimiento y actualización.
- d) Producción y distribución y, en su caso, venta de la información y elementos de publicidad que favorezca el desarrollo turístico del municipio de Benalmádena.
- e) Coordinación para la acción promocional y gestión de recursos con de entidades públicas y privadas que tengan igual fin en el marco de la política turística global.
- f) Explotación a nivel nacional e internacional de los derechos que correspondan sobre cualquiera de las actividades de la sociedad.
- g) Ser cauce de toda clase de iniciativas públicas y privadas, para la expansión y mejora de los servicios turísticos.
- h) Investigar la actividad turística existente así como los nuevos productos turísticos, realizando la planificación, estructuración y adecuación de productos y ofertas.
- i) Mejorar la oferta turística en sentido estricto, así como la oferta complementaria, desarrollando cuantas actividades se estimen convenientes para dicho fin.
- j) Gestionar, de forma directa o indirecta, las instalaciones turísticas que le sean asignadas directamente por el Ayuntamiento de Benalmádena o a través de convenios con otras administraciones públicas o entidades privadas. La elaboración de planes, ejecución de obras y trabajos que resulten necesarios para la mejor explotación de las mismas.
- k) Elaborar planes de desarrollo y ejecutar obras y trabajos, de forma directa o indirecta, que resulten necesarios para la mejorar las infraestructuras turísticas del municipio.
- l) Adquisición, arrendamiento y gestión de inmuebles incluida la explotación de los mismos siempre que guarde relación con su objeto social.
- m) Fomentar y organizar cursos, seminarios, intercambio de experiencias y otras fórmulas similares para la formación de profesionales y técnicos relacionados con las actividades turísticas.

### Artículo 3. Duración

La Sociedad se constituye por tiempo indefinido y el inicio de sus operaciones coincidirá con el día de otorgamiento de la escritura de constitución.

### Artículo 4. Domicilio

Se fija el domicilio social Benalmádena Avda Antonio Machado nº 10.

Mediante acuerdo del Consejo de Administración podrán autorizarse cambios de la sede social, dentro del término municipal de Benalmádena, y establecerse sucursales, agencias o delegaciones que se estimen precisas para el desarrollo de la actividad de la empresa.

## TÍTULO II

### CAPITAL SOCIAL Y RÉGIMEN DE LAS ACCIONES

#### Artículo 5. Capital Social

El capital de la sociedad, aportado en su totalidad por el Ayuntamiento de Benalmádena,

siendo éste su único titular, se fija en sesenta y un mil euros (61.000,00 euros), dividido en cien (100) acciones representadas por títulos nominativos, de 610,00 euros de valor nominal cada una de ellas.

El capital social está suscrito y desembolsado por el Excmo. Ayuntamiento de Benalmádena al 51% y el otro 49% abierto a la participación privada.

#### Artículo 6. Acciones

Todas las acciones corresponden a una única clase y se numeran de la una a la cien.

Los títulos representativos de las acciones se extenderán en un libro talonario, numerado correlativamente, admitiéndose la emisión de títulos múltiples.

Los títulos de las acciones contendrán como mínimo los requisitos legales establecidos en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, debiendo llevar la firma de uno o varios administradores que podrá hacerse mediante reproducción mecánica en la forma prevista en la citada ley.

#### Artículo 7. Aumento y reducción del capital social

El capital social podrá aumentarse o reducirse por acuerdo de la Junta General con arreglo a los preceptos de estos Estatutos y los demás requisitos legales.

### TÍTULO III

#### DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

##### CAPÍTULO I. ÓRGANOS SOCIALES

#### Artículo 8. Órganos

La dirección y administración de la Sociedad estará a cargo de los siguientes órganos:

- a) Junta General
- b) Consejo de Administración.

##### CAPÍTULO II. JUNTA GENERAL

#### Artículo 9. Junta General. Composición y asistencia

La Junta General estará constituida por la Corporación en Pleno del Excmo. Ayuntamiento de Benalmádena, cuando sea convocada expresamente con tal carácter, siendo el órgano soberano de la Sociedad.

Debidamente convocada y constituida decidirá los asuntos propios de su competencia.

Será Presidente de la Junta General el Alcalde, como Presidente del Excmo. Ayuntamiento de Benalmádena, y Secretario será el Secretario General de la Corporación, conforme a lo previsto en la Legislación de Régimen Local.

A la Junta General deberán asistir, con voz pero sin voto, los miembros del Consejo de Administración que no formen parte de la misma, y podrán asistir el Gerente y otro personal

técnico que aquélla determine, a propuesta del Presidente o del Consejo de Administración.

#### Artículo 10. Sesiones. Junta General Ordinaria y Extraordinaria

La Junta General, para censurar la gestión social, aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado, se reunirá obligatoriamente y con carácter de ordinaria una vez al año dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio, en el día y hora que determine el órgano de administración, previa convocatoria del mismo.

La Junta General se reunirá en sesión extraordinaria cuantas veces lo estime procedente el órgano de administración o cuando esté previsto legal o reglamentariamente.

#### Artículo 11. Convocatoria, constitución y adopción de acuerdos

La convocatoria, constitución, deliberaciones y adopción de acuerdos de la Junta General se realizará conforme a lo previsto en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas y en la legislación de Régimen Local.

#### Artículo 12. Competencias de la Junta General

El Pleno de la Corporación, en funciones de Junta General, Ordinaria o Extraordinaria, tendrá las siguientes competencias

- a) Determinar, dentro de los límites legales y estatutarios, el número de Consejeros Concejales y no Concejales que han de formar el Consejo de Administración
- b) Nombrar, cesar o ratificar a los Vocales miembros del Consejo de Administración, de acuerdo con lo establecido en la normativa de Régimen Local.
- c) Modificar los Estatutos Sociales
- d) Aumentar o disminuir el capital social
- e) Emitir obligaciones.
- f) Aprobar el inventario, balance y cuentas anuales, el informe de gestión, la memoria y la propuesta de distribución de resultados y los presupuestos y programas de actuación del ejercicio.
- g) Nombrar, en su caso, a los auditores de cuentas de la Sociedad.
- h) Las demás que la Ley de Sociedades Anónimas atribuye a la Junta General.

#### Artículo 13. Libro de Actas

De las reuniones de la Junta General se extenderá el correspondiente Acta en el Libro de Actas que se llevará a tal efecto. El acta deberá ir firmada por el Presidente y Secretario de la Junta General. El Acta se aprobará en cualquiera de las formas previstas en la ley de sociedades anónimas.

El acta legalmente aprobada tendrá fuerza ejecutiva a partir de la fecha de su aprobación.

#### Artículo 14. Certificación del Acta y Elevación a público de los Acuerdos Sociales

Los acuerdos de la Junta General podrán acreditarse donde fuere preciso, por medio de

certificación expedida por el Secretario de la Junta General.

La elevación a instrumento público de los acuerdos sociales de la Junta General, corresponde a las personas que tienen facultad para certificarlos.

### CAPÍTULO III. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

#### Artículo 15. Composición y condición de los Consejeros

El Consejo de Administración es el órgano de administración y representación de la Sociedad, en juicio y fuera de él.

El Consejo de Administración está integrado por once Consejeros, incluido el Presidente, designados y cesados por la Junta General.

El Presidente del Consejo, que ostentará la representación, será el Alcalde de Benalmádena y el Vicepresidente será un miembro del Consejo, nombrado por el Consejo de Administración, a propuesta del Alcalde, quien le sustituirá en los casos de ausencia o enfermedad.

A propuesta de los Grupos Políticos con presencia en la Corporación Municipal, la Junta General designará, de entre los miembros de la misma, un número de Consejeros que coincidirá con el número de miembros de las Comisiones Informativas existentes y con la proporcionalidad prevista legalmente a tal efecto. El Alcalde Presidente del Excmo. Ayuntamiento de Benalmádena será Presidente del Consejo y el resto de Consejeros, hasta completar los once previstos, se designarán por el Pleno Municipal, constituido en Junta General, de entre personas de reconocido prestigio.

El Consejo de Administración nombrará y cesará a la persona que haya de desempeñar el cargo de Secretario del Consejo de Administración, que podrá ser o no un Consejero, el cual asistirá a las reuniones del Consejo con voz y sin voto, salvo que ostente la calidad de Consejero.

El Consejo de Administración podrá designar o cesar un Vicesecretario que actúe en los casos de vacante, ausencia o imposibilidad del Secretario.

Serán causas de incapacidad o incompatibilidad para ser Consejeros de la Sociedad, además de las de carácter general establecidas en la legislación vigente, las específicas para ejercer cargos representativos recogidas en la legislación de régimen local.

#### Artículo 16. Duración y vacantes del cargo de Consejero

Los miembros del Consejo de Administración serán designados por un período de cuatro años, pudiendo ser reelegidos una o más veces, por períodos de igual duración. El nombramiento de miembros para cubrir vacantes se entenderá efectuado por el período pendiente de cumplir por aquél cuya vacante se cubra.

Sin perjuicio de lo previsto en el párrafo anterior, los miembros del Consejo de Administración, cuando cesen como miembros de la Corporación Municipal, serán cesados por la Junta General como miembros del Consejo de Administración, que nombrará, en la misma sesión, nuevos Consejeros en sustitución de los cesados.

También podrán ser cesados por la Junta General como Consejeros, a propuesta del Grupo.

Político Municipal correspondiente, aquellos que ostenten el cargo de Consejero en representación del Grupo, como miembros de la Corporación Municipal, dentro de la

proporcionalidad prevista legalmente, aunque continúen siendo miembros de la Corporación, siendo sustituidos por los nuevos Concejales nombrados por la Junta General, en la misma sesión en la que se apruebe el cese de los anteriores, a propuesta del Grupo Político correspondiente.

Cuando se produzca un cambio de Corporación, los Consejeros no Concejales, al igual que los restantes miembros políticos del Consejo, cesarán en el cargo, previa designación por la Junta General, una vez constituida la nueva Corporación Municipal, de los Consejeros que han de sustituirles en el cargo, conforme a lo previsto en la ley y en los presentes Estatutos. También podrán ser cesados como Consejeros cuando así lo decida la Junta General, a propuesta de su Presidente, siendo sustituidos en la misma sesión.

Los Consejeros podrán renunciar al cargo mediante escrito notificado fehacientemente a la Sociedad o por manifestación expresa durante la celebración de la Junta General o de una sesión del Consejo de Administración.

En cualquier caso, cuando algún Consejero cese en el cargo, el designado para sustituirlo deberá ser nombrado por la Junta General.

#### Artículo 17. Deberes de los Consejeros

Los miembros del Consejo de Administración están sujetos a los deberes de fidelidad, lealtad y secreto regulados en las disposiciones legales, respondiendo por los daños que causen por actos u omisiones contrarios a la ley, los presentes estatutos o por incumplimiento de los deberes inherentes al cargo.

Esta responsabilidad será solidaria en los casos de acuerdos lesivos tomados en Consejo de Administración, salvo aquellos Consejeros que hayan salvado su voto, tal y como se recoge en la Ley de Sociedades Anónimas.

#### Artículo 18. Convocatoria, constitución y acuerdos

El Consejo de Administración se reunirá, salvo acuerdo especial, en el domicilio social, previa convocatoria del Presidente, o el que haga sus veces, por propia iniciativa o a petición de una tercera parte de los vocales.

La convocatoria se hará siempre por escrito (carta, télex, telegrama, correo electrónico o telefax) dirigido personalmente a cada Consejero, con una antelación mínima de 48 horas. Esta convocatoria contendrá necesariamente el lugar, fecha y hora de la celebración de la sesión, así como un orden del día que recoja los temas a tratar. Estando válidamente constituido el Consejo, se podrá tratar cualquier otro tema no incluido en el orden del día, si así lo acuerdan la mayoría de sus miembros, presentes o representados.

El Consejo de Administración quedará válidamente constituido cuando concurran a la reunión, presentes o representados, la mitad más uno de sus componentes.

La representación para concurrir al Consejo habrá de recaer, necesariamente en otro Consejero y formalizarse por escrito.

Si en primera convocatoria no se obtiene la asistencia necesaria, se celebrará en segunda convocatoria el día siguiente a la misma hora.

Cuando se trate de sesiones urgentes, la convocatoria no estará sujeta a plazo alguno.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de los consejeros concurrentes (presentes o representados), decidiendo en caso de empate el voto del Presidente, quien a su vez dirigirá las deliberaciones y votaciones.

Será necesario el voto favorable de las dos terceras partes de los componentes del Consejo, en los supuestos de delegación de competencias del mismo, previstos en el artículo 141 de la Ley de Sociedades Anónimas.

Los acuerdos serán inmediatamente ejecutivos, salvo que se requiera la ulterior aprobación de la Junta General, Corporación Municipal u Organismo de la Comunidad Autónoma.

#### Artículo 19. Libro de Actas del Consejo

Se llevará un Libro de Actas, que serán firmadas por el Presidente y el Secretario o, en su caso, por el Vicepresidente y el Vicesecretario, en las que constarán los asuntos debatidos y las intervenciones de las que se haya solicitado constancia y el contenido de los acuerdos adoptados.

Los acuerdos se acreditarán fehacientemente mediante certificaciones expedidas por el Secretario, y visadas por el Presidente, o, en su caso, por el Vicesecretario y Vicepresidente, respectivamente.

El acta de cada reunión será aprobada al final de dicha reunión del Consejo o en la siguiente.

La elevación a instrumento público corresponderá a cualquiera de los miembros del Consejo, así como al Secretario o Vicesecretario del mismo, siempre que tengan su nombramiento vigente e inscrito en el Registro Mercantil.

#### Artículo 20. Facultades del Consejo de Administración

El Consejo de Administración tendrá plenas facultades de dirección, gestión y ejecución respecto de la Empresa, dentro de las normas estatutarias y de los preceptos de la legislación mercantil, sin perjuicio de las que se reserven a la Junta General.

Con mero carácter enunciativo, y sin que ello implique una restricción del carácter general de sus facultades, tendrá las siguientes.

- a) Aprobar los cambios de domicilio dentro del término municipal, así como la creación, supresión o traslado de sucursales.
- b) Nombrar al Gerente, a propuesta del Presidente el Consejo.
- c) Dirigir y ordenar la Sociedad y los negocios y bienes que constituyen su activo, atendiendo la gestión de los mismos de una manera constante. A este fin trazará las normas de gobierno y el régimen de administración de la Sociedad, organizando y reglamentando los servicios técnicos y administrativos, fijando los gastos y aprobando las plantillas de personal.
- d) Aprobar los planes de programación a desarrollar por la Sociedad, en el ámbito de sus competencias, dentro del municipio de Benalmádena.
- e) Acordar la apertura de cuentas corrientes en establecimientos bancarios, señalando los requisitos para poder retirar fondos.
- f) Concertar operaciones de crédito, tanto activas como pasivas. En el supuesto de operaciones de crédito a largo plazo, se requerirá la previa autorización del Ayuntamiento

Pleno e informe de la Intervención Municipal.

g) Girar, aceptar, protestar por falta de aceptación o de pago, endosar o negociar cualquier otra forma letras de cambio, pagarés, libranzas y mandamientos de pago y giro.

h) Delegar funciones y conferir poderes al Presidente, al Consejero Delegado, a la Comisión ejecutiva, en su caso, y al Gerente.

i) Otorgar y formalizar, con las cláusulas y requisitos que sean pertinentes, todas las escrituras y documentos que sean necesarios para la consecución del fin social.

j) Ejecutar los acuerdos de la Junta General

k) Acordar sobre el ejercicio o desistimiento de acciones judiciales

l) Celebrar contratos y convenios con entidades públicas o privadas y con los particulares, dentro de las normas estatutarias y conforme a lo previsto en la Ley

m) Aceptar subvenciones y donaciones

n) Aprobar las normas reguladoras de la publicidad institucional y privada.

ñ) Proponer a la Junta General la aprobación del presupuesto anual, así como de la cuenta anual, el informe de gestión y la aplicación del resultado, conforme a lo dispuesto en los Estatutos y en la ley.

o) A propuesta del Presidente, el Consejo podrá constituir en su seno Comisiones o Comités, con carácter permanente u ocasional y con la composición, atribuciones, régimen de reuniones, requisitos de los acuerdos y garantías que más convengan a la mejor y más recta gestión de los intereses sociales.

Artículo 21. Delegación de facultades: Consejero Delegado; Comisiones Ejecutivas; Apoderados

La delegación permanente de alguna facultad en el Consejero Delegado o en la Comisión ejecutiva, en su caso, y la designación de los administradores que hayan de ocupar tales cargos, conforme a lo previsto en los presentes Estatutos, requerirá, para su validez, el voto favorable de las dos terceras partes de los componentes del Consejo y no producirá efecto alguno hasta su inscripción en el Registro Mercantil.

La delegación y el apoderamiento para uno o varios actos concretos podrá realizarla el Consejo por mayoría de los asistentes y producirá efecto desde que se acuerde.

Artículo 22. Funciones del Presidente

El Presidente del Consejo de Administración tendrá las siguientes facultades:

a) Asumir el gobierno y la inspección de todos los departamentos de la Entidad, vigilando la administración de la misma, el desarrollo de la actividad social y la fiel ejecución de las operaciones.

b) Velar por que se cumplan los Estatutos sociales en su integridad y se ejecuten fielmente los acuerdos del Consejo.

- c) Convocar y presidir el Consejo de Administración y las Comisiones o Comités a los que asistiere, señalando el Orden del Día de los asuntos que han de tratarse en cada reunión.
- d) Dirigir las deliberaciones de los órganos de la Sociedad que preside, con voto de calidad en los empates
- e) El nombramiento y remoción del personal no directivo, así como proponer al Consejo de Administración la estructura y funciones de los cargos directivos de la Sociedad.
- f) La jefatura directa e inmediata de todo el personal al servicio de la Sociedad.
- g) Actuar en representación de la Sociedad ante toda clase de actos, autoridades u organismos públicos o privados, así como ejercer las acciones necesarias para la defensa de los intereses de la Sociedad, incluidos los judiciales ante los Tribunales de Justicia de todo rango, así como otorgar los poderes a Letrados y Procuradores necesarios para estos fines.
- h) Visar las certificaciones que expida el Secretario, las actas de las reuniones, los balances, las cuentas, estados y memorias que hayan de ser sometidos a la Junta General.
- i) La preparación y presentación al Consejo de Administración en las reuniones previstas en los presentes Estatutos, de cuantos informes y propuestas estime oportunas en relación con las actividades de la Sociedad, o que puedan redundar en el mejor logro y desenvolvimiento de los intereses sociales.
- j) La firma de la correspondencia, recibos, libramientos, facturas, talones y, en general, cuantos documentos sean precisos para el desarrollo de su cometido.
- k) Proponer al Consejo la celebración de Convenios de colaboración con otras entidades u organismos públicos o privados, dentro del objetivo social de la Sociedad.
- l) Ejercer cualquiera otras facultades de gobierno y administración de la Sociedad que no estén expresamente atribuidas a la Junta General o al Consejo de Administración por los Estatutos o por la Ley, así como las que le fuesen delegadas por el Consejo.

#### Artículo 23. El Secretario del Consejo de Administración

El Secretario del Consejo de Administración será designado por dicho Consejo, y en los casos de ausencia, de cualquier índole, será sustituido por el Vicesecretario, si existiese, o por la persona que designe el Consejo de Administración.

Corresponden al Secretario las siguientes facultades

- a) Asistir a las sesiones levantando acta de las mismas, que firmará con el Presidente y serán extendidas en el Libro de Actas correspondiente.
- b) Expedir, con el visto bueno del Presidente, certificaciones de los acuerdos adoptados por la Junta General y por el Consejo de Administración.

#### Artículo 24. Consejero Delegado

El Consejo de administración podrá nombrar entre sus miembros uno o varios Consejeros Delegados, a los que delegarán todas o algunas de sus competencias, de acuerdo a lo establecido en el artículo veintiuno.

En el caso de nombrar varios Consejeros Delegados, el acuerdo de delegación deberá indicar,

el régimen con el que han sido nombrados, mancomunada o solidariamente.

#### CAPÍTULO IV. EL GERENTE

##### Artículo 25. Gerente

El Gerente de la Sociedad será designado por el Consejo de Administración y tendrá derecho a asistir a las reuniones del Consejo con voz pero sin voto. El cargo habrá de recaer en persona especialmente capacitada.

Para ser designado para el cargo de Gerente se requiere estar en posesión del título de Doctor, Licenciado, Ingeniero, Arquitecto o equivalente, y acreditar una experiencia mínima de cinco años en puestos de responsabilidad en Instituciones Públicas o Privadas, en materias relacionadas con el objeto social.

La contratación se realizará conforme a los principios de igualdad y mérito y se publicitará en el diario local de mayor difusión.

Su separación podrá hacerse libremente por el Consejo de Administración de la Sociedad.

El Gerente tendrá las facultades que le confiera el Consejo de Administración.

#### TITULO IV

##### CONTABILIDAD, PRESUPUESTOS Y CONTROL

##### Artículo 26. Régimen de Contabilidad

La sociedad mercantil estará sometida al régimen de contabilidad pública, de acuerdo con los límites señalados en la Ley de Haciendas Locales y demás normativa aplicable, y sin perjuicio de que se adapten a las disposiciones del Código de Comercio y demás legislación mercantil y al Plan General de Contabilidad vigente para las empresas españolas.

La sujeción al régimen de contabilidad pública lleva consigo la obligación de rendir cuenta de las respectivas operaciones, cualquiera que sea su naturaleza, al Tribunal de Cuentas.

##### Artículo 27. Presupuestos

El Consejo de Administración de la sociedad formulará para cada ejercicio social los estados de previsión de ingresos y gastos, así como los programas anuales de actuación, inversión y financiación, los cuales formarán parte del presupuesto consolidado de la Entidad Local, de conformidad con lo señalado en la legislación de haciendas locales.

El ejercicio social comenzará el uno de enero y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año natural.

##### Artículo 28. Cuentas Anuales

El Consejo de Administración deberá formular, en el plazo máximo de tres meses a partir del cierre del ejercicio social, las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado, así como, en su caso, las cuentas anuales y el informe de gestión consolidados, formando todos ellos parte de la Cuenta General del Ayuntamiento de Benalmádena, de acuerdo con la legislación vigente.

##### Artículo 29. Intervención y Auditorías

Competerá a la Intervención General del Ayuntamiento de Benalmádena la inspección de la contabilidad de la sociedad, de acuerdo con los procedimientos que establezca el Pleno de la Corporación, así como cuantas otras funciones tenga legalmente encomendadas en materia de control y fiscalización.

Sin perjuicio de las competencias de la Intervención Municipal, las Cuentas Anuales y el Informe de Gestión serán, en su caso, revisados por los auditores de cuentas nombrados por la Junta General de Accionistas en aquellos casos en los que la legislación mercantil así lo exija.

#### Artículo 30. Control Financiero

La función de control financiero tiene por objeto informar acerca de la adecuada presentación de la información financiera, del cumplimiento de las normas y directrices que sean de aplicación y del grado de eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos previstos en la sociedad mercantil.

Se realizará por procedimientos de auditoría de acuerdo con las normas de auditoría del Sector público, y sin perjuicio del cumplimiento de la legislación privada, en lo referente a la auditoría de los estados contables de las sociedades mercantiles

### TITULO V

#### DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD

##### Artículo 31. Causas

La disolución y liquidación de la Sociedad se acomodará a lo establecido en la Ley de Sociedades Anónimas y en la vigente legislación de Régimen Local en lo que le sea de aplicación.

Serán causas de disolución las establecidas en el artículo 260 de la Ley de Sociedades Anónimas.

##### Artículo 32. Liquidadores

En caso de disolución de la Sociedad, la Junta General nombrará una Comisión Liquidadora, con las obligaciones, facultades y responsabilidades que para la misma establece la Ley. El número de liquidadores que integren la Comisión deberá ser impar.

##### Artículo 33. Proceso de liquidación

Durante el período de liquidación, la Junta General seguirá celebrando sus reuniones anuales ordinarias, y cuantas extraordinarias se considere conveniente convocar, conforme a las disposiciones en vigor.

Liquidado el patrimonio social, se abonará en primer lugar a los acreedores el importe de sus deudas, según el orden de prelación de los créditos y, efectuadas dichas operaciones, el haber líquido resultante pasará al Patrimonio del Ayuntamiento de Benalmádena.

Formulado y aprobado el balance final por la Junta General, auditada la contabilidad de la Sociedad y depositados los documentos contables en el Registro Mercantil, se cancelará la inscripción de la Sociedad en el Registro Mercantil.

### TITULO VI

## MODIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTATUTOS

### Artículo 34. Modificación e Interpretación

Los presentes Estatutos podrán ser modificados total o parcialmente por la Corporación Municipal, constituida en Junta General, a quien corresponderá, también, la interpretación de los mismos en los casos de divergencia, conforme a los procedimientos previstos legalmente.

## ANEXO II

# PROYECTO DE INFORMACIÓN Y SEÑALIZACIÓN TURÍSTICA INTERACTIVA

## ANTECEDENTES

El turismo como inductor de actividades económicas utiliza y se enmarca dentro de una realidad territorial determinada. La misma está constituida por una serie de aspectos de carácter patrimonial, ambiental, social y cultural; que al mismo tiempo que hacen a la identidad de la comunidad, forman parte del producto turístico del cual hace uso y disfrute el turista. Es por eso que es necesario considerar al turismo como un proceso social y sistémico con implicancias territoriales y al destino como resultado de la construcción social en la intervienen diversos actores, entre ellos la comunidad receptora y los turistas.

Debemos realizar una aproximación al territorio turístico como sistema debido a la diversidad de los componentes que lo configuran, que son interdependientes y que lo hacen más que un soporte para la actividad. Dentro de los elementos del territorio como sistema turísticos existen diferentes aspectos singulares y constitutivos de la dinámica turística que influyen en los diferentes elementos del sistema turístico y que los diferencian. Se debe señalar en este sentido que el consumo y la producción turística se dan simultáneamente y que es la demanda quien debe desplazarse. La clave, está en conocer en que el espacio turístico funciona como un verdadero sistema de cara a satisfacer el cliente/turista, de cara a lograr una mayor rentabilidad social, ambiental y económica de los destinos turísticos.

Son muchos los cambios que se están produciendo en el contexto turístico internacional y que influyen en el destino Costa del Sol en general y Benalmádena en particular, entre los que puede destacarse la aparición de nuevos segmentos de turistas asociados a la salud, al patrimonio cultural y natural, los cambios den las pautas de viaje y hábitos de consumo de los turistas con mayor propensión a organizarse sus viajes de forma independiente y que usan cada vez más las nuevas tecnologías no solo como instrumento de información sino de contratación directo lo cual requiere un avance en las

estrategias publico-privadas de marketing primando la orientación hacia el consumidor final, el nuevo diseño de los paquetes turísticos mediante nuevos enfoques de diferenciación y reposicionamiento por líneas de producto, la disminución de la estancia media en todos los tipos de alojamientos, tanto para extranjeros como los propios españoles, o la aparición de nuevos destinos competidores especialmente en el Mediterráneo oriental.

La situación de creciente competitividad en la que se encuentran las zonas turísticas constituye un entorno en el que las ventajas competitivas se crean y destruyen con relativa rapidez. Pero además, este proceso se ve acentuado por un mundo crecientemente globalizado, en el que el mercado turístico funciona a escala mundial. En este contexto la necesidad de afrontar planes público-privados de reposicionamiento orientados a mejorar la competitividad de la oferta turística se fundamenta:

- La necesidad de mejorar las infraestructuras y servicios en beneficio tanto de la población turística como de la población autóctona.
- Los actuales cambios en los hábitos de la demanda y la aparición de nuevos segmentos de especial interés a futuro así como nuevos mercados emisores, con una previsión de rápido crecimiento en los próximos años como por ejemplo Rusia o China.
- La aparición con fuerza de otros destinos turísticos de sol y playa competidores de la Costa del Sol como son Turquía, Túnez, Croacia, Portugal, Italia o Grecia a nivel internacional y Baleares, Costa Blanca seguido de Costa Brava o Almería.

## OBJETIVOS

Dirigidos a la mejora de la competitividad del municipio de Benalmádena uno de los aspectos que deben ser tratados con minuciosidad es el de la señalización turística.

Una señalización turística adecuada es un elemento prioritario en la ordenación del sistema turístico, tanto para la puesta en valor e incorporación del consumo de los recursos que integran el patrimonio turístico, como para mejorar los flujos turísticos por el interior del municipio.

Tras la realización de un diagnóstico del estado actual de la señalización turística en Benalmádena, se han detectado numerosas y graves deficiencias que evidencian la necesidad de dotar a al municipio de un nuevo y moderno sistema de señalización.

Tales deficiencias originan las siguientes consecuencias:

- Reducción del potencial turístico: la señalización turística existente en la actualidad minimiza significativamente el aprovechamiento de los recursos turísticos del municipio. Por ello, se ha procedido a su sistematización en orden a potenciar la oferta turística global de Benalmádena, puesto que la inversión en señalización turística supone la prestación de un servicio adicional al turista, que añade valor al conjunto de la oferta del municipio.
- Definición recepción de la información contenida en las señales: provocada por la existencia de señales deterioradas y en mal estado de conservación. Todo ello hace dificultosa la recepción de los mensajes contenidos en las señales por parte de los usuarios. En este sentido, entre los objetivos perseguidos por el sistema de señalización turística interactivo, se encuentra el de optimizar la información y orientación de los visitantes.

En consonancia con los objetivos del Consorcio Qualifica y siguiendo sus áreas de actuación, concretamente el “**Área de Información Turística**” que como el propio Qualifica señala, engloba el “**Sistema de Integral de Información Turística**” y “**El Programa de Señalización Turística**”; proponemos un sistema de señalización turística digital interactiva que pretende ser útil para el visitante a la par de ofrecer una imagen innovadora y de futuro, proporcionando numerosas posibilidades a los gestores del destino. Evidentemente cabe comenzar señalando la capacidad de llevar el mensaje en múltiples idiomas.

El ámbito de aplicación del sistema de señalización abarca las diferentes ofertas turísticas que se pueden señalar con un detalle en función de lo que el usuario seleccione y son las siguientes:

A. Señalización de Recursos Turísticos.

Rutas, recursos turísticos, espacios naturales

B. Señalización de Servicios Turísticos.

Oficina de Turismo, hoteles, restaurantes, Estaciones de ferrocarril y autobús

C. Señalización de Hitos Turísticos

Conjuntos, jardines y sitios históricos, conjuntos monumentales y arqueológicos y lugares de interés etnológico, auditorio, museo, bibliotecas, playas y vistas panorámicas.

D. Señalización complementaria.

Gasolineras, zonas comerciales y cambio de moneda.

El servicio de información que se ofrece al usuario se canaliza a través de distintos niveles dependiendo de las necesidades que se quiera cubrir. Estos niveles son:

- **Orientación:** Persigue satisfacer las necesidades de orientación del turista cuando se desplaza por el municipio, canalizando los flujos de usuarios hacia lugares turísticos de interés general.
- **Dirección:** Facilita el acceso a recursos, servicios e hitos turísticos.
- **Identificación:** Cubre las demandas de información específicas confirmando la ubicación de cada zona de interés turístico y dando una información puntual del recurso turístico específico.

Nuestro proyecto en consonancia con las líneas futuras de actuación del Consorcio Qualifica se encaminan hacia ampliar y mejorar la información turística existente en la plataforma, crear nuevas funcionalidades, integrar la misma con otros sistemas de información turística, difundir y mejorar el posicionamiento de la web, crear nuevo material multimedia para la puesta en valor de la oferta y ampliar y mejorar los equipamientos interactivos de información turística implantados hasta el momento.

## UBICACIÓN

Proponemos la ubicación de estas pantallas interactivas repartidas en siete puntos estratégicos del municipio, cerca de la estructura se colocará un báculo señalando la ubicación del mismo:

1. **Avenida del Cosmos.** Entrada principal al municipio por automóvil a través de la salida 222 de la A7 y fácil de localizar por los visitantes que accedan al municipio con su propio medio de transporte. En la actualidad existe una pequeña construcción de estilo árabe que hace funciones de oficina de información turística tradicional, pero que exceptuando momentos puntuales de la temporada turística alta, permanece cerrada.
2. **Avenida de la Estación,** concretamente frente la estación de Benalmádena-Arroyo de la Miel que pertenece a la línea C-1 de Cercanías RENFE Málaga. Parada de tren principal del municipio y centro neurálgico del núcleo urbano de Arroyo de la Miel.
3. **Avenida Juan Luis Peralta,** entrada de Benalmádena Pueblo, concretamente en el espacio peatonal frente al Museo Precolombino de Felipe Orlando. Lugar de fácil visualización comprende la entrada al casco antiguo del pueblo original.
4. **Avenida Antonio Machado,** avenida que cruza Benalmádena-Costa concretamente en el paseo marítimo de la playa de los “Maites”, donde en la actualidad ya existe una pequeña construcción de estilo árabe similar a la que se encuentra en la Avenida del Cosmos, cuya función original era semejante y que al igual que ésta permanece la mayor parte del año cerrada.
5. **Plaza Castillo del Bil Bil:** frente al emblemático castillo del Bil Bil ubicado dentro de la Avenida Antonio Machado, corresponde un lugar de gran tránsito turístico ya que además del atractivo del propio recinto

frente al que se ubica, a su alrededor cuenta con varios hoteles y complejos además de una de las playas más visitadas.

**6. Plaza de Villasol:** plazoleta ubicada donde convergen la Avenida de Telefónica y la Avenida Antonio Machado. Zona rodeada de hoteles y restaurantes.

**7. Plaza de las velas,** plaza recientemente remodelada que se encuentra ubicada en el corazón de Puerto Marina

## DESCRIPCIÓN

Los kioscos interactivos informativos y publicitarios tienen hoy en día múltiples funciones. En una sociedad cada vez más informatizada se hace indispensable poner al servicio de los usuarios, en nuestro caso turistas y ciudadanos, canales de comunicación ágiles, modernos y de fácil uso. Los terminales están diseñados específicamente para cumplir estas funciones y adaptarse a posibles nuevos usos, ya que se puede aprovechar su gran usabilidad para facilitar información, mostrar publicidad interactiva, realizar trámites administrativos, encuestas, consultar mapas y horarios, y un largo etcétera, todo ello gracias a su capacidad interactiva y sus complementos adicionales (lectores de DNI, tarjetas de banda magnética y de chip, monedero, etc.

- Información turística y cultural. Estos modelos de exterior son perfectos para facilitar información de tipo turístico. Situados en lugares emblemáticos y de gran paso permite facilitar información de forma interactiva, consultar planos de situación, obtener información sobre monumentos y lugares señalados, consulta de horarios de apertura, el estado de las playas e incluso adquirir entradas para eventos, conciertos, museos y espectáculos.
- Información municipal. Instalándose en puntos estratégicos como en plazas y lugares transitados, permiten a los ciudadanos recibir información acerca de actuaciones municipales, nuevos proyectos e infraestructuras, así como

realizar encuestas y campañas de concienciación ciudadana sobre medioambiente, uso transporte público, etc.

- Como soporte publicitario dinámico: este tipo de kioscos es una potente herramienta de marketing. Ubicado en “puntos estratégico” del municipio, invitan al consumidor a participar en acciones de marketing interactivas, muy útiles para la realización de encuestas y para la recogida de datos referentes a los gustos y preferencias del consumidor. Al mismo tiempo pueden convertirse en un práctico catálogo de productos y servicios que pueden consultar los usuarios. Pueden explotarse publicitariamente recomendando la visita de ciertos establecimientos que hayan concertado previamente un acuerdo de colaboración con el hotel como pueden ser parques de atracciones, centros comerciales, restaurantes, cines, teatros, servicios de transporte, etc.
- Servicio al residente: Los modelos que disponen de lector del DNle, lector de tarjetas y monedero billeteo permiten realizar, por ejemplo, operaciones de pago de impuestos. Esto agiliza los trámites e incluso puede llegar a evitar que el usuario sea atendido en ventanilla

## **ACCIÓN**

Instalación por parte de la empresa suministradora de los terminales en los lugares indicados, donde previamente se habrá realizado una adecuación por parte de los servicios operativos del consistorio (puntos de luz, de conexión telefónica, etc.) desarrollo del software por parte de la empresa suministradora “X” basándose e integrándose en el ya existente en la Oficina de Turismo de Benalmádena que ya instaló el Consorcio Qualifica , que contiene material multimedia de la costa e información detallada de la oferta existente, incluyendo los principales eventos turísticos en tiempo real. Usando su inventario de recursos turísticos.

Características de los terminales

## JUSTIFICACIÓN

La finalidad es la mejora de la competitividad turística en el municipio de Benalmádena a través, en este caso, de la implantación de un nuevo sistema de señalización turística para la ordenación del sistema así como mejorar la organización de los flujos turísticos, para lo cual se propone una Señalización Digital.

La Señalización Digital es un concepto amplio que abarca una variedad de diferentes tecnologías y aplicaciones. Se puede definir como un novedoso modelo de información y publicidad exterior, que aprovecha el avance de la tecnología multimedia para ofrecer una variedad de mensajes y contenidos informativos y/o publicitarios, a través de diferentes medios visuales, actualizados eficazmente sin necesidad de modificar el medio físico, todo esto dirigido a un público específico.

Una de las características más significativas que poseen los sistemas de Señalización Digital con respecto a los medios tradicionales estáticos por carteles impresos, es la habilidad o capacidad de poder cambiar las pautas o mensajes digitales en “tiempo real” sin afectar la programación preestablecida. Por otro lado el avance que nos ofrece la tecnología multimedia permite pasar de un contenido estático, a un contenido rico en imágenes dinámicas, animadas y videos con alta calidad, resolución y sonido de alta definición. Otra característica a resaltar es la gran cantidad de contenido que puede ser colocado en el mismo contenedor o dispositivo de salida en cada uno de los distintos puntos de ubicación, lo cual es muy valioso cuando tenemos como limitante el factor espacio.

Con este sistema resolvemos las consecuencias de las deficiencias anteriormente identificadas aportando las siguientes ventajas:

- Realce de imagen del municipio en general y de sus recursos en particular.
- Concentración de toda la información acerca del municipio en un punto.
- Contenidos variados e impactantes.
- Mayor cantidad de mensajes y contenidos en distintos idiomas.

- Actualización en tiempo real de forma remota sin interrupción de programación.
- Control central de todos los terminales sin importar las distancias.
- Poderoso medio de promoción de la oferta.
- Proporciona información a los gestores turísticos sobre las preferencias, gustos y en definitiva perfil del turista que visita el municipio.

## FINANCIACIÓN

### VÍA DE FINANCIACIÓN 1

- <b>Capital Público para inversión inicial</b> .....	<b>49.000€</b>
▪ Adquisición de los terminales .....	28.000€
▪ Servido.....	3.000€
▪ Gastos de envío .....	300€
▪ Instalación.....	3.500€
▪ Software de control.....	6.500€
▪ Mantenimiento (cuota anual) .....	700€
▪ Señal direccional. Báculo .....	7.000€

### VÍA DE FINANCIACIÓN 2

- Consocio Qualifica a través de una <i>Empresa Municipal de Turismo</i>	
<b>Capital para inversión inicial</b> .....	<b>49.000€</b>
- <b>Aportación Capital Privado estimado</b> .....	<b>21.000€</b>
▪ Concepto canon de publicidad (anual) .....	700€

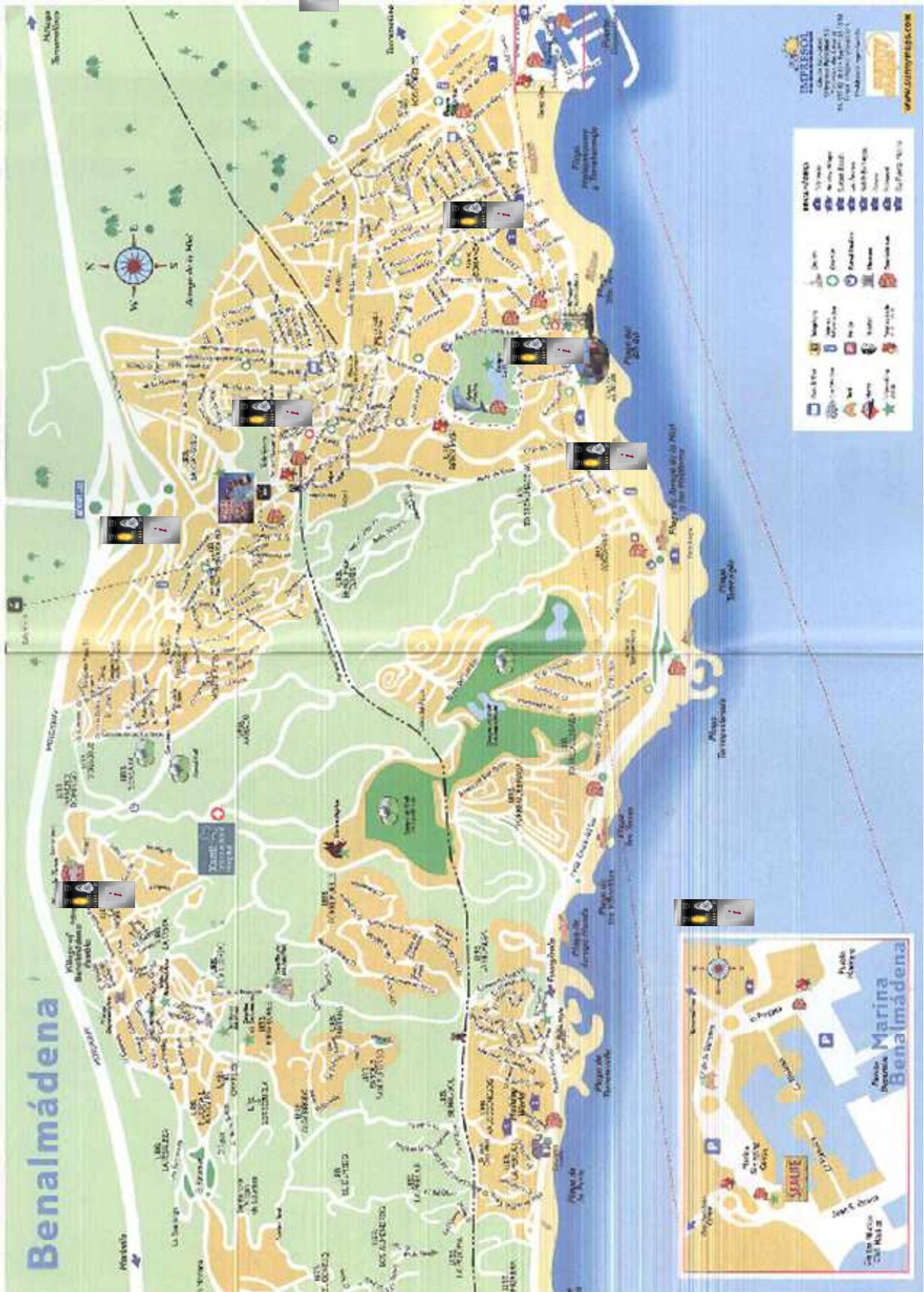
Se estima una participación mínima de 3 % de las sociedades censadas en Benalmádena que ascienden a 920 (Fuente: "Directorio de Empresas Geográfico [www.einfoma.com](http://www.einfoma.com)) con lo que podríamos realizar la siguiente estimación:

3% de empresas = 28 agentes privados X 700€ canon publicidad (anual) = 19.600€

La inversión pública inicial se recuperaría en menos de 2 años, a partir de los cuales entraría en beneficios que se podría destinar en mejoras para servicios turísticos.

El canon de 700€ anuales le supone al empresario menos de 60€ mensuales en publicidad en un medio con una público residente de 68.000 personas (Fuente: censo de Benalmádena) y de más de 450.000 turistas que visitan anualmente el municipio (fuente INI)

# PLANO DE UBICACIÓN



Colores e imágenes a utilizar para el diseño de la estructura del terminal siguiendo el Manual de Señalización Turística del Consorcio Qualifica, respetando su sistema cromático.

## SISTEMA CROMÁTICO

### Colores a utilizar en zona urbana



Pantone 7411

Se utilizará en fondos y textos



Pantone 1955

Se utilizará en fondos y textos



## SISTEMA CROMÁTICO

### Color del material soporte



RAL 9006

Las superficies gris claro metalizadas de los soportes, aparecen en su utilización como fondos visibles y transparencias de pictogramas o grafismos, confiando a los objetos señaléticos su aspecto tecnológico y moderno sin entrar en conflicto por su neutralidad con los aspectos históricos y tradicionales.

EJEMPLO:

**BENALMÁDENA**  
**Costa del Sol**

11:52  
November 22, 2011

21:32  
February 13, 2011

London  
▲ 7° ▼ 7°

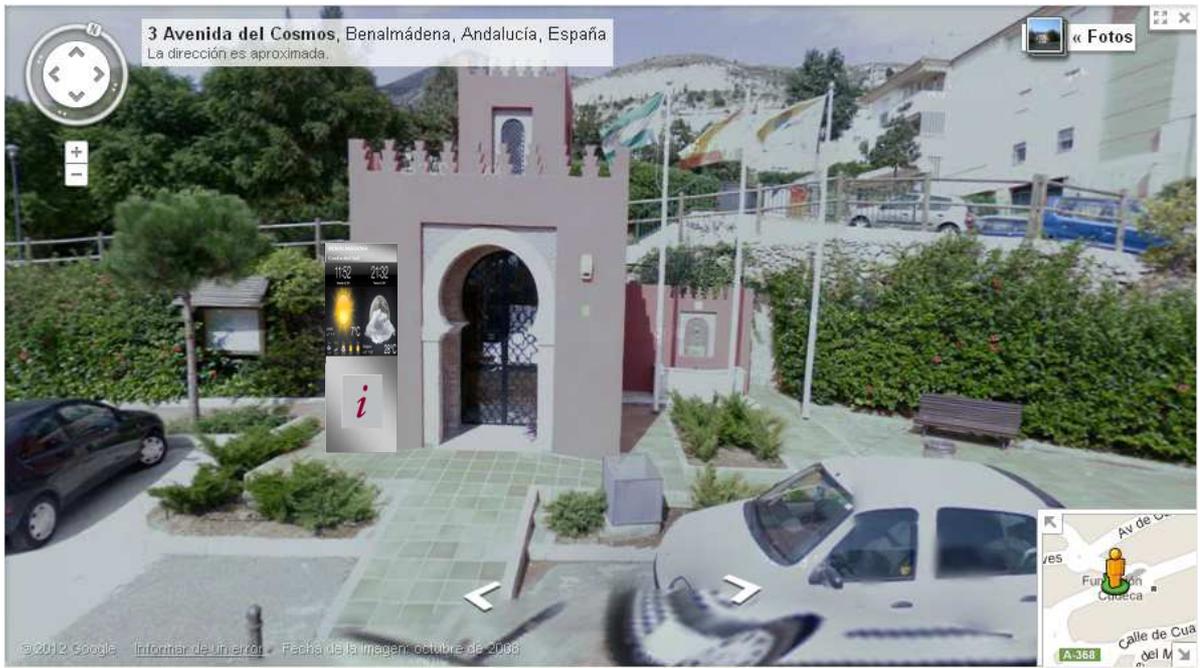
7°C

Tue Wed Thu Fri Sat  
7° 7° 8° 4° 15° 4° 6° 2° 5° 2°

Singapore  
▲ 31° ▼ 25°

28°C

*i*









## Características de los terminales:

# Serie E

## Serie Exterior



ANEXO III

Versión 32"

## Robustez

*Todos los componentes que puede integrar están pensados para ambientes hostiles, como por ejemplo monitores transreflectivos y antivandálicos, teclado y teclado IP65, equipo informático industrial, entre otros.*

*Por otro lado, para garantizar aún más la protección de los componentes el modelo Serie E está equipado con 14 ventiladores, termostato, higrstato y recubrimiento completo de espuma elastomérica para evitar las altas temperaturas o corrosión y condensación que provocarían fallos en los componentes en ambientes húmedos.*

*Por otro lado puede personalizarse mediante colores y vinilo, ya sea de corte o adhesivo con la imagen corporativa de la empresa para darle un toque de distinción.*



# Serie E

## Serie Exterior

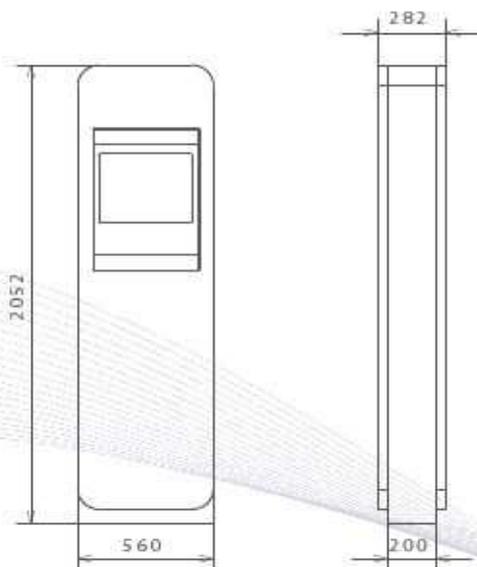
### ▪ Morfología del Kiosco



### Características

- Sistema de Climatización inteligente: (Termo stato, Higrò stato, Ventiladores y Resistencia)
- Cuadro eléctrico: (Apagamento modular / Int. aut. diferencial / Magnetotérmico bipolar)
- Apertura de doble seguridad IP65
- Aislamiento térmico modular.

### ▪ Especificaciones técnicas



#### Equipamiento:

<b>Estructura</b>	Fabricada a base de chapa de acero galvanizada de 2-10mm espesor. Pintura epoxi al horno 220°C industrial de alta resistencia exteriores.
<b>Pantalla</b>	Formato de 17" a 46"
<b>Sonido</b>	Sonido Stereo 2.0 en IP65
<b>Acceso</b>	Sistema de apertura frontal abatible 120°
<b>Seguridad</b>	3 Cerraduras de doble seguridad

#### Equipo informático industrial fanless:

<b>Carcasa</b>	Aluminio con extracción lateral
<b>Procesador</b>	Intel Atom 330 Dual Core
<b>Memoria</b>	2 GB DDR2-800
<b>Disco Duro</b>	250 GB
<b>S.Operativo</b>	Microsoft Windows 7 / XP Home y Professional

#### Personalización:

<b>Colores</b>	Todos los colores de la gama RAL.
<b>Branding</b>	Vinilos por capas y de Impresión.

Cerca de las pantallas táctiles se colocará una señal peatonal indicando la existencia de este punto de información siguiendo las tipografías y tamaños de textos recomendaciones en el Manual de Señalización Turística del Consorcio Qualifica, con el nombre en español y en inglés. A su vez también se utilizarán los materiales recomendados en el mismo para su fabricación: postes de aluminio en sistema telescópico en diámetro 110 y 100 mm. Lacados en colora RAL 9006, con espesor de 5 mm, longitud propia para una bandeja aunque variables para prever su posible ampliación. Textos y pictograma en poste mediante fresado en bajo relieve sobre poste y posterior tintado. Lamas de aluminio de 5 mm de espesor, lacadas en RAL 9006, decoradas mediante fondos planos de color conseguidos mediante lacado o con vinilo. Texto mediante vinilo plateado.

En la siguiente página se muestra un ejemplo:

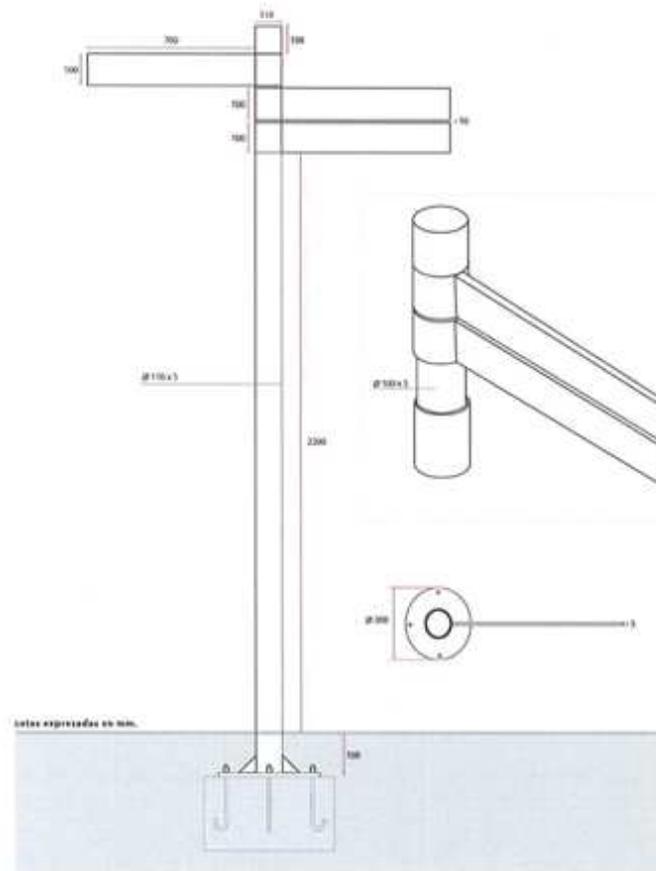
## SEÑAL DIRECCIONAL PEATONAL. BÁCULO

### Definición Gráfica



## SEÑAL DIRECCIONAL PEATONAL. BACULO

### Definición del Soporte - Sistema Acotado



## BIBLIOGRAFÍA

- Agarwall, S. (2002). La reconversión del turismo costero: el ciclo de vida del destino turístico costero. *Annals of Tourism research en Español*.
- Amer, J. (2011). Políticas públicas y vulnerabilidad social en destinos turísticos maduros. El estudio de caso del Consorcio de la Platja de Palmas. *Revista de Investigaciones Turísticas*, 3 (pp 31-50).
- Antón Clavé, S. (2011). Dinámicas de reestructuración de los destinos turísticos litorales del Mediterráneo. *Perspectivas y condicionantes. Renovación de destinos turísticos consolidados* (pp 23-40)
- Antón Clavé, S. Fernández Tabales, A y González Reverté, F. (2008). Los lugares Turísticos. A propósito del turismo. La construcción social del espacio turístico. Barcelona, Editorial UOC, (pp 103-206)
- Antón Clavé, S. y Gonzalez Reverté, F (2008). A propósito del turismo. La construcción social del espacio turístico. UOC (Universitat Oberta de Catalunya).
- Antón Clavé, S. (1998). La urbanización turística. De la conquista del viaje a la reestructuración de la ciudad turística. *Doc. Anal. Geogr.*, 32 (pp17-43)
- Antón Clavé, S. (2004). 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 316-333)
- Antón Clavé, S. (2011). Dinámicas de reestructuración de los destinos turísticos litorales del mediterráneo. *Perspectivas y condicionantes. Tirant lo Blanch* (pp 23-40)
- Antón Clavé, S. y Duro, A. (2009). Competitividad y sistemas de innovación territorial en turismo. *Cátedra Innova Working Papers*.
- Baños Castiñeira, C. (2012): El parque temático Terra Mítica (Benidorm). El fracaso de un proyecto estratégico en la renovación de un destino consolidado. *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras* (pp 297-322)
- Blanco Portillo, R. (2012). Planificación de destinos turísticos maduros. Consideraciones para su reconversión. *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras* (pp 55-70)
- BUTLER R. (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. (2012). Mature tourist destinations: can we recapture and retain the magic? *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras* (pp 19-36)
- Domenec, B. (2010). Cómo actuar para tener éxito en la gestión de los destinos turísticos. *Educatur*.
- Exceltur (2014). Barómetro de la rentabilidad y el empleo de los destinos turísticos españoles - Balance 2010, 2011, 2012, 2013.

- Exceltur (2003). Hacia un nuevo paradigma en el modelo de gestión de los destinos del litoral mediterráneo y las islas: Los Proyectos de Reconversión Integral de Destinos Turísticos (PRIDET). Madrid: Área de Estudios e Investigaciones de Exceltur
- FMI (2013). Fondo Monetario Internacional. Perspectivas de la economía mundial.
- González Perez (2012). Un plan nuevo para un núcleo turístico maduro. Reconversión y rehabilitación de la Platja de Palma (Mallorca). Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras (pp 243-268)
- González Reverté, F (2012). El modelo de reestructuración turística de la Costa Daurada. Academia.edu.
- González Reverté, F. y MIRALBELL IZARD, O. (2010). Introducción a la gestión pública del turismo. Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras (pp 219-242)
- González Reverté, F. (2008). El papel de los destinos turísticos en la transformación socio-demográfica del litoral mediterráneo español. Boletín de la Asociación de geógrafos Españoles, 47 (pp 79-107),
- González, R. y Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. Cuadernos de Turismo 23 (pp 111-128).
- Hernández Martín, R. y Santana Talavera, A. (2010). Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias. Tenerife, universidad de la Laguna.
- Ivars I Baida, Rodriguez Sanchez y Vera Rebollo (2012). La reinención de los destinos turísticos maduros: modelos evolutivos y dinámicas turístico-territoriales. Benidorm como paradigma. Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras (pp 269-296)
- Knowles y Curtis (1999). The market viability of European mass tourist destinations: a post-stagnation life-cycle analysis. International Journal of Tourism Reseach (pp 87-96).
- Lagiewski, R.M. (2006). The application of the TALC Model: a literature Survey en The tourism area life cycle: Applications and modifications. Clevedon: Channel View (pp27-50)
- López Guevara, V. (2012). Hacia un planteamiento alternativo para abordar el ciclo de vida del área turística. Anotaciones a partir del caso de Bahías de Huatulco (México). Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras (pp 93-112)
- López Olivares, D. (2010). XIII Congreso Internacional de Turismo, Universidad y Empresa, Renovación de destinos consolidados. Valencia, Ediciones Tirant lo Blanch
- Marrero Rodríguez, J.R. y Santana Turégano, M.A. (2008). Competitividad y calidad en los destinos turísticos de sol y playa: el caso de las Islas Canarias. Cuadernos de turismo, 22 (pp123-143)
- Navarro Jurado E. (2012). La Costa del Sol Occidental y el Plan Qualifica, ¿renovación de un destino maduro? Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras (pp 201-218)

- Otero Utrieta, A. (2007). La importancia de la visión del territorio para la construcción de desarrollo competitivo de los destinos turísticos. Cuadernos de Turismo, 19 (pp 91-104).
- Pardellas, X. (2006). La competitividad territorial en el sector turístico. Notas sobre el debate conceptual y la literatura científica. Revista de Análisis Turístico, 1 (pp71-74).
- Perelli del Amo, O. (2011). Por una nueva cultura de litoral basada en su revalorización turística como motor de recuperación. Papeles de Economía Española, (pp 53-71).
- Perelli del Amo, O. (2012). La reconversión de los destinos maduros del litoral en el actual contexto de cambio global: una reflexión sobre nuevos instrumentos para su impulso. Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras (pp 37-54)
- Perelli del Amo, O. y Prats Palazuelo, F. (2007). La apuesta por la reconversión de los destinos maduros del litoral. Estudios Turísticos (pp 172-173)
- Razquin Lizarraga, M.M. (2002). Planificación turística y planificación territorial: la necesidad de una convergencia. Editorial Tirant lo Blanch (pp111-145)
- Santiago, D. (2010). Las sociedades de economía mixta como forma de gestión de los servicios públicos locales. Lustel.
- Santos Pavón, E. y Fernández Tabales, A. (2010). El litoral turístico español en la encrucijada; entre la renovación y el continuismo. Cuadernos de Turismo, 25 (pp 185-206).
- Simancas Cruz M. (2012). Evaluando políticas públicas de renovación de destinos turísticos maduros: el proceso de reconversión turística de Canarias. Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras (pp 163-200)
- Simancas Cruz M. R., DE Souza Iglesias, A. y Nuñez Cano, M. (2010). La renovación de los espacios públicos de las áreas turísticas consolidadas. Destinos turístico maduros ante el cambio. La laguna (pp183-213)
- Soares, J. y Gandara J. (2012). El ciclo de vida de dos destinos de sol y playa consolidados del sur de Brasil: un primero acercamiento a Florianópolis y Balneario Camboriú. Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras (pp 135-162)
- Sosa Ferrerira A. y Jiménez Martínez A. (2012). La política turística en Cancún (México) como destino turístico maduro, ¿renovar o replicar? Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras (pp 71-92)
- Strapp (1988). The resort cycle and second homes. Annals of Tourism Reseach, (pp742-770)
- Velasco, M (2008): Gestión de destino: ¿governabilidad del turismo o gobernanza de destinos?, XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio.
- Vera Rebollo, F. y Baños Castiñeira, C. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. Boletín de la asociación Española de geógrafos, 53 (pp 329-353)

- Vera Rebollo, J.F., López Palomeque, F., Marchena Gómez, M., Antón Clavé, S (2011). Análisis Territorial del Turismo y planificación de destinos turísticos. Valencia, Tirant Lo Blanch (pp 473)
- Virgen Aguilar, C. R. (2009). El ciclo de vida de un destino turístico: Puerto Vallarta, Jalisco, México. Revista de Cultura y Turismo, 1 (pp1-24)

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- Asociación de Empresarios Hoteleros de la Costa del Sol: <http://www.aehcos.es>
- Ayuntamiento de Benalmádena: <http://www.benalmádena.com>
- Consorcio Qualifica Costa del Sol: <http://www.qualifica.org>
- Exeltur: <http://www.exeltur.org>
- Hosteltur: <http://www.hosteltur.com>
- Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo: <http://www.minetur.gob.es>
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <http://www.ontsi.es>
- Organización Mundial del Turismo: <http://www2.unwto.org/es>
- Preferente. Noticias de turismo para profesionales: <http://www.preferente.com>
- Sistema Integral de Calidad en Destinos: <http://www.calidadendestino.es>
- Sociedad de Planificación y Desarrollo: <http://www.sopde.es>