

LA RECUALIFICACIÓN COMO INSTRUMENTO DE INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS: EL CASO DE SANTA MÓNICA SUITES HOTEL¹

José Manuel Sanabria Díaz

Profesor Asociado en el Departamento de Derecho Público de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Máster Derecho Urbanístico de Canarias. Máster Internacional de Turismo. Técnico en Empresas y Actividades Turísticas. jose.sanabria@ulpgc.es. Las Palmas de Gran Canaria. España.

Moisés Simancas Cruz

Profesor Titular del Departamento de Geografía e Historia. Universidad de La Laguna. Coordinador del Grupo ReinvenTUR: renovación e innovación turística. Subdirector de la Cátedra de Turismo CajaCanarias-ASHOTEL-Universidad de La Laguna. msimancas@ull.es. San Cristóbal de La Laguna. España.

Teresa Aguiar Quintana

Directora de Transferencia y Divulgación Científica del Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TIDES). Facultad de Economía, Empresa y Turismo de ULPGC. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. teresa.aguiar@ulpgc.es. Las Palmas de Gran Canaria. España.

María Pilar Peñarrubia Zaragoza

Dra. en Geografía. Profesora Asociada en el Departamento de Geografía de la Universidad de Valencia. Miembro del Grupo ReinvenTUR: renovación e innovación turística. m.pilar.penarrubia@uv.es. Valencia. España.

RESUMEN

La Ley 2/2013, de 29 de mayo de Renovación y Modernización Turística, aborda de manera decidida la evidente e inevitable obsolescencia de la oferta de alojamiento turístico de Canarias, como estrategia para incrementar su competitividad. El caso objeto del presente documento se refiere al Santa Mónica Suites Hotel que, en las circunstancias de una complicada estructura de la propiedad dominical, supo encauzar la adecuada estrategia para reaparecer en el mercado en óptimas condiciones.

PALABRAS CLAVE:

Renovación turística, competitividad, unidad de explotación, recualificación.

ABSTRACT

The Law 2/2013, May the 29th, on Tourism Renewal and Modernization of the Canary Islands, address in a decisive way the unavoidable and evident obsolescence in accommodation facilities as a necessary commitment to increase the competitiveness in a such dynamic sector of the economy as tourism, in which another destinations arise vertiginously. The present case refers to Santa Mónica Suites Hotel, that in a complicated property structure, knew how to channel the appropriate strategy to reappear in the market in optimal conditions.

KEY WORDS

Tourism renovation, competitiveness, unity of exploitation, requalification.

1. INTRODUCCIÓN

La oferta de alojamiento turístico del destino Islas Canarias (España) desempeña un papel fundamental como escenario de gran parte de la actividad (y por tanto del gasto) que realizan los viajeros durante su estancia en el destino. Su obsolescencia (funcional, en cuanto a modelo de negocio u organizativo, física, etc.) supone un punto crítico de su competitividad. Esta situación de *old-fashioned* (pasado o fuera de moda) se corrige a través de actuaciones que superen las meras actuaciones modernización estética de los elementos menos duraderos (instalaciones, pavimentos, acabados, carpinterías interiores

¹ El presente trabajo se realiza en el marco del Proyecto de Investigación del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad DER2017-85616-R, bajo el título: «Desmontando la Economía Colaborativa». Asimismo, esta investigación constituye un resultado del proyecto «Análisis de la sostenibilidad urbana como estrategia de regeneración del espacio público de las áreas turísticas de litoral», financiado por la Fundación CajaCanarias.

y exteriores, sanitarios y otros) y el deber legar de conservación y ornato edificatorio, es decir, a través de operaciones de renovación (Simancas, 2016).

Las actuaciones de renovación no deben limitarse a su mera intervención física y, por tanto, edificatoria, el *hardware*, sino que deben asumir otros retos que se refieran a su operativa y funcionalidad, es decir, el *software* (Simancas, 2016). Esto abarca elementos tan heterogéneos como el modelo de negocio y su gestión, la estructura organizativa y de los recursos humanos, los canales de comercialización, etc. De esta manera, la renovación de la oferta alojativa debe plantearse en actuaciones de innovación y de creación de nuevos productos que sean atractivos, diferenciados y dirigidos a segmentos concretos de clientes. Este plan de actuación debe determinar, entre otros aspectos, las reformas físicas a acometer en los establecimientos alojativos.

La renovación de los alojamientos turístico se ha planteado como un elemento estructural de la política turística de las Islas Canarias y, por ende, de Gran Canaria. Se trata de una cuestión puesta de manifiesto, entre otros, por Mirallave (2004), García Márquez (2007), Llorca y Sosa (2010), Risueño (2010), Simancas (2012, 2015 y 2016), Villar (2009 y 2016), Temes (2017) y Rodríguez & Turégano (2008). Esta se ha articulado en dos etapas: a) la desarrollada en el marco de la denominada “moratoria turística”, iniciada con el Decreto 4/2001, por el que se acordó la formulación de las Directrices de Ordenación General y las del Turismo, y consolidada con la Ley 19/2003, que las aprobó; b) la iniciada con la promulgación de la Ley 6/2009, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo, que la modificó parcialmente, siendo sustituida por la Ley 2/2013, de Renovación y Modernización Turística de Canarias, que, a su vez, ha sido modificada por la vigente Ley 9/2015.

El actual Santa Mónica Suites Hotel, ubicado en el municipio de San Bartolomé de Tirajana, en el sur de Gran Canaria (Islas Canarias, España) (figura 1) acometió un proceso de reconversión que, en un primer aspecto, transformó el establecimiento de apartamento a hotel, identificando los factores de éxito

Figura 1. Localización del Santa Mónica Suites Hotel





Fuente: Grafcan.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es analizar (desde el punto de vista de inversión y en relación con el expediente administrativo incoado en el Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana) el proceso de renovación acometido por el Santa Mónica Suites Hotel (antes Apartamentos Santa Mónica). Se aborda el proceso desarrollado, así como se identifican los resultados obtenidos desde el punto de vista de rentabilidad (precios, ocupación, rendimientos, etc.), posicionamiento (categoría, clasificación, rankings, etc.) y comercialización (canales de venta utilizados), una vez terminado dicho proceso de renovación.

En cuanto a los objetivos específicos se concretan de la siguiente manera: 1) realizar una valoración objetiva sobre la bondad de los Planes de Modernización previstos en la Ley 2/2013 de 29 de mayo de 2013 de Renovación y Modernización Turística y su especial contribución al incremento de la competitividad del destino Islas Canarias, en general, y de San Bartolomé de Tirajana en particular que tiene como criterio principal el posicionamiento global actual, del caso seleccionado, en los distintos rankings y plataformas de comercialización, así como los distintos y premios obtenidos, en comparación con el momento anterior a la renovación ejecutada, 2) describir el modelo de renovación acometido y los incentivos a los que tuvo acceso y sus consecuencias desde el punto de vista estructural, clasificación y categoría e incremento de los servicios. Ello conllevará un estudio detallado de la inversión realizada (y modelo de financiación elegido) según el proyecto de obra ejecutado y 3) las consecuencias directas que, en la plantilla de personal del caso estudiado, se han producido, en relación con el incremento del personal, tanto fijo como temporal, sus costes con respecto a la producción y otras circunstancias acaecidas durante el proceso de renovación.

3. METODOLOGÍA

A los efectos de establecer un proceso coherente y progresivo en la investigación, se abordan las siguientes etapas de manera consecutiva: 1) revisión normativa sobre la que se asienta la Ley 2/2013, de 29 de mayo de Renovación y Modernización Turística, con el fin de detectar los antecedentes, las circunstancias jurídicas y la evolución de las distintas iniciativas de renovación y rehabilitación aprobados en Canarias y concretamente el Plan para la Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Maspalomas Costa Canaria; 2) estudio del expediente administrativo incoado en el

ltre. Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana al amparo del Plan para la Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Maspalomas Costa Canaria, exclusivamente en lo que a intervenciones en el espacio privado se refiere; 3) selección de uno de los modelos que nos ofrece la distinta casuística y caracterización de la implementación de los Planes de Modernización en la oferta turística alojativa de San Bartolomé de Tirajana; 4) entrevistas individuales a José Antonio Amador Pastrana, Consejero Delegado de la Comunidad de Explotación, Manuel Florido Mayor, director del establecimiento y Antonio Carreño Reyes, subdirector, los responsables del proceso de renovación descrito, bajo una plantilla común de preguntas al objeto de poder establecer un análisis comparativo de los datos obtenidos con otros casos existentes en el municipio que puede aportar datos más sensibles y de mayor amplitud sobre el caso concreto (Davies, 2003) y 5) puesta en común, conclusiones, aportaciones y propuesta de futuras investigaciones a los efectos de profundizar en cada una de las variables estudiadas. .

4. EL PROCEDIMIENTO DE RECUALIFICACIÓN DE APARTAMENTOS SANTA MÓNICA: LA TOMA DE DECISIONES

Este edificio obtuvo la licencia de obra mayor para construir este edificio de 193 apartamentos fue el 16 de febrero de 1971 (Expediente nº 422/1971) en virtud del dictamen de la Comisión de Fomento del Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana, abonándose como derechos de arbitrio la cantidad de 421.253 pesetas, sobre un proyecto del arquitecto Luis López Díaz.

El 14 de abril de 1975 se otorga la escritura de declaración de obra nueva y propiedad horizontal de lo que en el propio documento se denomina “Complejo Turístico Santa Mónica” ante el Notario de Las Palmas de Gran Canaria, don Ramón Risueño Catalán, al número 1347 de su Protocolo. En la referida escritura se describe el edificio como de cinco plantas con una superficie construida de 9.969,60 m². La primera planta de 1.943,60 m² y cada una de las 4 plantas restantes de 2.006,50 m². Se ubica el edificio en el denominado Lote 73 de la zona “Ampliación de Playa del Inglés” que tenían la consideración en el Plan General de Ordenación Urbana de San Bartolomé de Tirajana de suelo residencial turístico. La superficie de la parcela era de 10.000,00 m², inscrita en el Registro de la Propiedad número 2 de San Bartolomé de Tirajana (nº de finca 34.950, Parcela Catastral: 3796701DS4639N). También se hace constar en la escritura, la existencia de una piscina para adultos de 461,08 m² y otra infantil de 75,39 m², una cancha de tenis de 804 m², un cuarto almacén de 37,75 m², otro para la caldera de 32,62 m², un estanque para gasoil de 22,58 m², un decantador de 26,82 m² y un pasillo de 21,20 m². La inversión inicial que se previó fue de 58.000.000 de pesetas (348.587,02 euros) y el reconocimiento final de obra se obtuvo el 4 de junio de 1974. La regularización de la planta baja del edificio, fuera de ordenación en aquel momento, exigió la tramitación de otra licencia de obra mayor (Expediente nº 104/1988) que abarcó la apertura de ventanas en el comedor y cocina del personal y la instalación de claraboyas para luz y ventilación en los despachos del director, subdirector y médico. Así las cosas, según datos del departamento de turismo competente en aquellos momentos, se trataba de un conjunto de apartamentos de 1 llave con 188 unidades alojativas y un total de 564 plazas.

Este establecimiento, como consecuencia de una privilegiada ubicación acumulaba ocupaciones medias superiores al 90% y dado su nivel de servicios prestados fue comercializado en Centro Europa como aparthotel de 3 estrellas. A pesar de ello, y como quiera que las operaciones de remodelación se acometían condicionadas por su recuperación vía precio de contratación (Hernández et al., 2006), solo se abordaron obras de conservación y mantenimiento en algunas unidades alojativas y zonas comunes del edificio y otras que permitiera el cumplimiento de la normativa en materia de instalaciones y seguridad contra incendios, piscinas y zonas comunes. Esta dinámica de “parqueo” y reparaciones puntuales y deslavazadas, condujo a una situación de deterioro continuo de la propia estructura e instalaciones que fue, incluso, puesta de manifiesto en el Plan Territorial Parcial (PTP-08): Regeneración y Estructuración del Espacio Consolidado de Playa del Inglés (2012). De manera inexorable, ello produjo una disminución de los márgenes empresariales y una cierta descapitalización, lo cual acentuó su deterioro y desfase y salir de los mercados más competitivos. La reacción empresarial se manifestó a través de una política agresiva de descuentos, que generó un círculo vicioso

de precios ajustados, con la consiguiente modificación de los segmentos y patrones de demanda hacia menor calidad-diferenciación, así como la producción de bienes y servicios homogéneos de baja calidad. Parece lógica la pérdida de competitividad y cuota de mercado, con el consiguiente impacto sobre los principales indicadores del negocio turístico y de la rentabilidad empresarial del complejo alojativo (número de pernотaciones, estancia media, índices de ocupación, tarifa media diaria, ingresos medios diarios por habitación disponible y ocupada, beneficio neto operativo, etc.). A pesar de lo anterior, los niveles de ocupación obtenidos a través de la estrategia comentada garantizaron una rentabilidad que, al menos, cubría los costes de explotación y, en el mejor de los casos, permitían acometer ciertas obras de mantenimiento y ornato. Sin embargo, los márgenes de beneficios siguieron reduciéndose, con la consiguiente repercusión sobre la disponibilidad de fondos económicos susceptibles de ser destinados a la modernización, mejora y cualificación parcial y/o total de las instalaciones, equipos y servicios turísticos.

En el año 2008, se pone en marcha el denominado “Turno de Oficio” de Arquitectos al objeto de incentivar los proyectos de renovación de la oferta alojativa de Gran Canaria financiando las primeras “ideas de proyecto”; una iniciativa del Patronato de Turismo de Gran Canaria y el Colegio Oficial de Arquitectos de Canarias, Demarcación de Gran Canaria, dirigido en ese primer año a los establecimientos extrahoteleros. La Comunidad de Propietarios del Edificio de Apartamentos Santa Mónica tuvo la oportunidad de sumarse a la referida iniciativa, como consecuencia de la invitación del Patronato de Turismo de Gran Canaria, aunque finalmente descartó dicha opción. A pesar de lo anterior, la Junta Directiva decidió apostar por la renovación del establecimiento para lo cual encargaron el Proyecto Básico de Reforma Interior del edificio al arquitecto Luis Cabrera Correa que fue presentado en enero de 2009 ante el Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana y el Patronato de Turismo del Cabildo de Gran Canaria. El objetivo primigenio se dirigía a convertir el edificio en un hotel de 4 estrellas, aunque esta solución quedó en suspenso acordándose, de manera conjunta al turoperador Thomas Cook, que había mostrado su interés en financiar el proyecto, la transformación a un complejo de apartamentos de 3 llaves. A pesar de ello, el Proyecto de Reforma Interior de Santa Mónica, se dirigió finalmente a la transformación del edificio en un hotel de 4 estrellas.

La ubicación del establecimiento, colindante con la Reserva Natural Especial de las Dunas de Maspalomas, exigió además que la Comunidad de Propietarios solicitara el otorgamiento de la concesión administrativa de ocupación y aprovechamiento del dominio público marítimo-terrestre de 2.944,75 m² por el deslinde aprobado por Orden Ministerial de 28 de septiembre de 1995, en la Playa del Inglés, lo que formalizó el 30 de julio de 2009 y que fue otorgada mediante Resolución de la Dirección General de Sostenibilidad, de la Costa y del Mar (Demarcación de Costas de Canarias) el 20 de julio de 2010. El 23 de abril de 2013, la Comunidad de Propietarios Apartamentos Santa Mónica solicitó licencia de obra mayor en el registro general del Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana para la ejecución de un proyecto, aprobado el 7 de febrero de 2011 por la Viceconsejería de Ordenación Territorial del Gobierno de Canarias, que denominaron “de reforma interior”. Lo anterior conducía necesariamente a la redacción del correspondiente convenio urbanístico, en virtud de lo previsto en el artículo 32.1 del Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad (PMM) de Maspalomas Costa Canaria.

Fue el 17 de diciembre de 2013 cuando la Junta General Extraordinaria de la Comunidad de Propietarios, aprobó, con un 74% de participación de los propietarios de los apartamentos, la propuesta de renovar el edificio de apartamentos. A pesar de lo anterior, algunos propietarios mostraron serias dudas sobre la bondad del proyecto y su legalidad que fueron resueltas, desde el punto de vista técnico por el arquitecto. Es conveniente resaltar en este momento, la necesidad de contar en proyectos estratégicos como el presente, de liderazgos que puedan impulsar con garantía estos procesos traumáticos. En este caso concreto debemos destacar al presidente de la Comunidad de Propietarios Francisco Bethencourt Manrique de Lara, al entonces administrador del complejo turístico, Fernando Ruiz Alonso y al Consejero Delegado de la Comunidad de Explotación, José Antonio Amador Pastrana.

La primera de las alternativas barajadas se refería a un hotel de 3 estrellas, rechazando otras propuestas por considerarlas “excesivamente lujosas”. Como en otras Comunidades de Propietarios, las diferencias se centraban en la obligación de todos los propietarios de asumir, de manera alícuota, los costes de la reforma y en la posibilidad de quedarse fuera del proyecto y, consecuentemente, de la unidad de explotación. La decisiva sesión de la Junta de la Comunidad de Propietarios fue la celebrada en junio de 2014, en la que se aprobó el proyecto de transformación en un hotel de 3 estrellas, aunque finalmente la categoría se elevó a 4 estrellas Superior en coherencia con el proyecto redactado originalmente. En dicha Junta además se acordó iniciar las obras en abril de 2015, lo que suponía lógicamente cerrar el establecimiento al público, y aprobar la financiación vía turoperador.

El expediente administrativo pasó por distintas circunstancias, entre ellas el 9 de marzo de 2015 parte el Patronato de Turismo de Gran Canaria requirió a la Comunidad de Propietarios Santa Mónica para que procediera a la subsanación el único incumplimiento del proyecto relativa a la ausencia de plazas de aparcamientos (mínimo 1 plaza por cada 3 plazas alojativas a ubicarse preferentemente en el subsuelo y dentro de la parcela ocupada por el establecimiento, así como de andenes para autobuses y turismo de acuerdo a lo previsto en el Decreto 142/2010, de 4 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento, que modificó el Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos). Sin embargo, y dada la propia configuración del establecimiento y la existencia de suficientes plazas de aparcamientos en sus accesos, el 17 de marzo de 2015 se solicitó la dispensa del cumplimiento de tal exigencia que obtuvo respuesta estimatoria mediante Resolución de la Viceconsejería de Turismo del Gobierno de Canarias de 7 de abril de 2015.

El 20 de abril de 2015 se dictó la Resolución del Patronato de Turismo de Gran Canaria por la que otorgaba la autorización, con carácter previo, de renovación edificatoria con cambio de modalidad a hotel, aumento de categoría a 4 estrellas de 188 unidades alojativas y 564 plazas alojativas del establecimiento hotelero Santa Mónica. Finalmente, la Junta de Gobierno Local del Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana de fecha 20 de mayo de 2015 otorgó la licencia de obra mayor para la reforma interior de edificio de apartamentos a hotel de 4 estrellas (Expediente nº 612/2.013). Tal y como se había previsto, las obras comenzaron definitivamente en junio de 2015 y el establecimiento reabrió sus puertas en mayo de 2016, rebautizado como Santa Mónica Suites Hotel, con la categoría de 4 estrellas superior.

5. EL PROCESO DE RERENOVACIÓN EDIFICATORIA DEL ESTABLECIMIENTO

La primera liquidación del Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (I.C.I.O.) hacía referencia a un proyecto por importe de ejecución de 4.186.146,04 euros, que ya superaba al que se había estimado en un primer momento de 2.286.730,82 euros cuando se pensaba permanecer en la clasificación de Apartamentos, pero con incremento de su categoría (de una a tres estrellas). El referido presupuesto de ejecución material (que data de abril de 2013), planteaba la posibilidad de que su financiación fuera asumida por el touroperador Thomas Cook. Posteriormente, en enero de 2015, el presupuesto del proyecto básico de enero ya se incrementó hasta los 5.700.000,00 euros. A pesar de lo anterior, consta en el expediente municipal que la licencia de obra mayor, de mayo de 2015, se otorgó con un presupuesto de ejecución material de 6.756.783,78 euros.

La ocupación de la parcela, una vez iniciado el proyecto, partió de la otorgada por el Plan General de Ordenación que preveía una ocupación máxima total de 2.250 m², es decir 1.500m²+50% por ser una edificación escalonada con pendiente superior al 20%. El Plan otorgó un aumento de ocupación adicional de 1.200 m², que sumado a la anterior llegaba a un total máximo de 3.450 m²; es decir, por encima del valor determinado en la ficha de intervenciones en espacio privado del PMM. La renovación edificatoria de Apartamentos Santa Mónica, con todas las modificaciones obligadas por las propias obras y el equipamiento posterior, supuso una inversión total de 9.216.478,91, que desglosado por cada una de las áreas del edificio quedó desglosado como se indica en la tabla 1.

Tabla 1.- Distribución de la inversión por áreas en Santa Mónica Suites Hotel (en euros)

ÁREA	IMPORTE	%
Zonas Comunes	5.070.953,78	55,02
Habitaciones	2.786.299,59	30,23
Locales	1.148.413,04	12,46
Gimnasio	123.360,78	1,34
Wellness	87.451,72	0,95

Fuente: Elaboración propia

La reforma física (el *hardware*) se concentró en los siguientes aspectos:

1. Reforma de cada una de las unidades de apartamentos para su conversión a habitación de Hotel de 4 Estrellas Superior, todas entre 53 y 57 m². El resultado es un complejo con 188 habitaciones, todas Junior Suites con terraza, habitación y baño, distribuidas de la siguiente manera: a) 113 con vistas al mar/dunas; 39 con vistas a los jardines y c) 36 dobles.
2. Reforma de las zonas comunes situadas en la planta baja, habilitando un bar piscina con servicio de comidas y bebidas, un restaurante buffet, un restaurante a la carta, chill out bar, dos piscinas (una de adultos y otra infantil), un Spa & Wellness, un gimnasio, distintas zonas deportivas, una zona infantil y distintos salones de reuniones. Todo lo anterior está dirigido a incorporar elementos que permitan “reinventar” el modelo de negocio y captar nuevos segmentos de mercado, hasta ahora inaccesibles para el establecimiento.
3. Hall de acceso en la planta 5^a acorde con las nuevas características del establecimiento.
4. Núcleo de comunicaciones verticales destinado a dar acceso independiente a la zona de servicio.

Con todo lo anterior podemos confirmar que la renovación edificatoria del Edificio Santa Mónica supuso un proceso de rehabilitación integral de las previstas en el artículo 14.2 de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de Medidas Urgentes en Materia de Ordenación Territorial para la Dinamización Sectorial y la Ordenación del Turismo y la denominada renovación edificatoria mediante la rehabilitación total que se preveía en la Ley 2/2013, de 29 de mayo de Renovación y Modernización Turística.

Debe recordarse ahora que la renovación prevista en los artículos 10 a 15 de la Ley 2/2013, de 29 de mayo de Renovación y Modernización Turística, establecía, antes de sus distintos avatares judiciales, que los proyectos que se presentaran debían articularse mediante convenios suscritos entre el promotor y la propia Corporación Municipal y que además de suponer un incremento de categoría o clasificación, debían garantizar el controvertido principio de unidad de explotación.

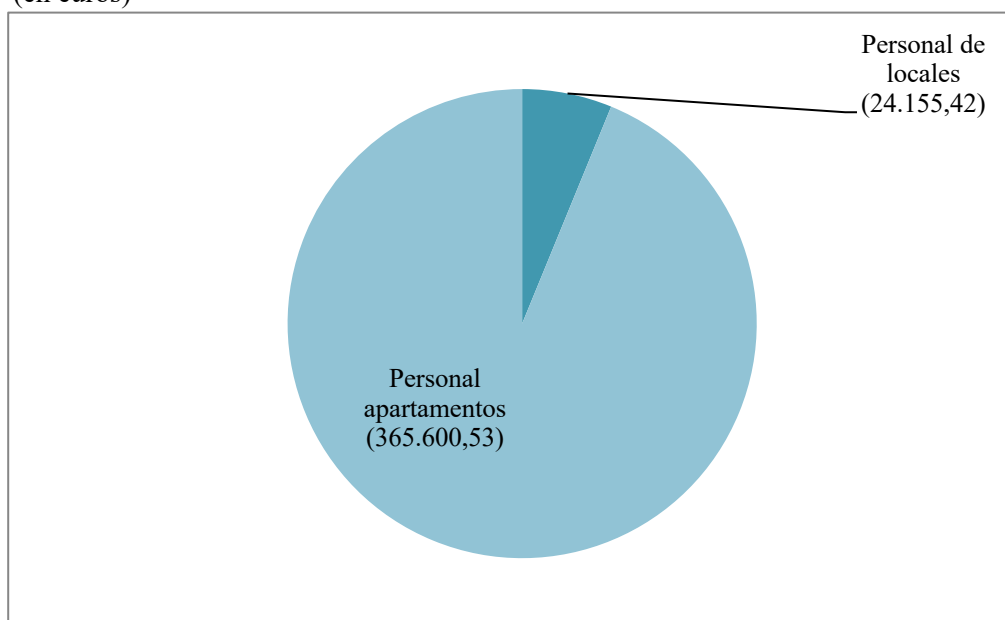
A esos efectos, los incentivos previstos estaban vinculados a: a) incremento de la edificabilidad: coeficiente general por renovación de hasta el 0,3m²/m² sobre la edificabilidad prevista y se regulaba un coeficiente de eficiencia energética (0,1m²/m²) que se repartía en dos componentes; uno por especial calidad (0,2m²/m²) y otro por reducción de la huella de carbono (0,1m²/m²). Estos incentivos eran de aplicación igualmente para el caso de que, sin incremento de plazas alojativas, se procediera a realizar mejoras en las zonas comunes, sin superar el coeficiente de edificabilidad de la parcela.

En estos casos, la participación del Ayuntamiento en las plusvalías generadas se establecía en un 10% en los casos de transformación de categoría de establecimiento (de extrahotelero a hotelero) y de un 15% en resto de los casos; b) densidad de parcela: se producen en este caso dos supuestos: 1) sin incremento del número de plazas, en el que se conserva la densidad original y 2) con incremento del número de plazas alojativas: en este caso si el estándar original era 60 m²/plaza alojativa, se mantiene en 60m²; si el estándar se situaba entre 50 y 60 m²/plaza alojativa, se permitía 50m²; si el estándar era

inferior a 50m²/plaza alojativa no se permitía incremento de plazas; c) plazas adicionales en función de la inversión por plaza alojativa: si se cumplía el mínimo fijado por la Ley, se permitía un incremento del 50% sobre las plazas previas autorizadas y 25% más por cada categoría que se aumentara, hasta un máximo del 100% de las plazas autorizadas y d) por último el artículo 14 de la Ley 2/2013 hacía referencia a otros incentivos económicos y fiscales por considerar el turismo actividad estratégica.

El cierre del establecimiento y de toda su actividad comercial durante el proceso de transformación del edificio obligó a la Comunidad de Propietarios a adoptar una decisión, al menos temporal, sobre la plantilla de personal (36 personas de carácter fijo). En este caso se adoptó una solución cual fue la tramitación de un Expediente de Regulación de Empleo Temporal (ERTE) por causas técnicas y organizativas cuya duración se extendería hasta la reapertura del establecimiento, que conllevaba consecuencias en cuanto a las cotizaciones y bonificaciones de la Seguridad Social. La plantilla, mostró, junto a los representantes de los trabajadores y la Autoridad Laboral, su completa conformidad con la tramitación del referido expediente que tuvo un coste de 389.755,94 euros, del que el 93,8% se destinó al personal del propio establecimiento alojativo (gráfico 1) y el 6,2% al resto de personal vinculado a los distintos locales presentes en el establecimiento.

Gráfico 1.- Distribución del coste del ERTE por departamentos en Santa Mónica Suites Hotel (en euros)



Fuente: Elaboración propia

Paralelamente la entidad promotora contrató con Hoteles Escuela de Canarias (HECANSA) el diseño y la ejecución de un proyecto formativo para todo el personal incurso en el ERTE que ajustara las competencias profesionales del personal a las nuevas demandas y exigencias profesionales y a la nueva categoría y clasificación proyectada del establecimiento, cumpliendo así lo previsto en el artículo 47.1 del Estatuto de los Trabajadores y con algunas previsiones de la Ley 2/2013 sobre el otorgamiento de autorizaciones administrativas previas (art. 4.2.e). Las distintas acciones formativas impartidas se dirigieron a los departamentos de Pisos y Mantenimiento, Servicios de restaurante y bar, Cocina, Recepción y Dirección. De igual manera y dado que el proyecto de renovación del complejo amplió la cantidad y calidad de los servicios, fue necesario proceder a la especialización y tecnificación del personal (el *software*). Los cambios más significativos que se produjeron fueron las relativas a las siguientes cuestiones: a) gestión del cambio; b) relación con el cliente; c) nuevos procedimientos en el establecimiento; d) nuevas tendencias en la restauración; e) nuevas tendencias en la cocina; y f) nuevas tendencias en la gestión de alojamientos. Es decir, la renovación del alojamiento turístico se acompañó de otras actuaciones de innovación más relacionada con su gestión operativa y la funcionalidad, que por supuesto afectaba a su nueva estructura organizativa.

6. RESULTADOS: LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA RENOVACIÓN EDIFICATORIA INTEGRAL

6.1. El proceso de transformación de un hotel-paisaje; una ubicación condicionante.

Sin lugar a duda, la posición geoestratégica de Santa Mónica Suites Hotel en el borde de una Reserva Natural Especial condicionó el proceso de transformación del edificio y la correspondiente tramitación de su expediente ante las distintas administraciones públicas competentes. El edificio y sus instalaciones se ubican en primera línea de mar y frente a la Reserva Natural Especial de las Dunas de Maspalomas de la Red Canaria de Espacios Naturales de Canarias y al espacio Zona de Especial Conservación nº 56 GC LIC ES7010007 de la Red NATURA 2000 (figura 2), teniendo su acceso desde el Paseo Costa Canaria, rasante que establece la altura máxima de la edificación. Es tal su expuesta ubicación que el Plan Director de la Reserva Natural Especial de las Dunas de Maspalomas hace dos referencias concretas al edificio de Apartamentos Santa Mónica:

“En el sector de Playa del Inglés hay que destacar el complejo de Apartamentos Santa Mónica, ejecutado por debajo del paseo marítimo que bordea la Reserva.

La localización de los Apartamentos Santa Mónica, invadiendo parcialmente el Dominio Público Marítimo Terrestre, provoca que la arena sea empujada contra este complejo, llegando a sobrepasar su muro e invadiendo la zona de solarium y la piscina. Esto requiere la retirada periódica de la arena acumulada, lo cual implica a su vez la necesidad de que maquinaria pesada entre en la Reserva para efectuar esta retirada.”

Figura 2. Situación del establecimiento de alojamiento turístico



Fuente: Grafcan. Elaboración propia

Esta ubicación geográfica, más allá de comportar distintas dificultades territoriales, aporta un valor escénico-paisajístico al establecimiento, en una búsqueda de lo diferenciado, de la "autenticidad territorial" que lo distinga frente a la estandarización de otros. Esta proximidad al sistema dunar de Maspalomas le ha permitido aprovechar un potente capital turístico situacional, convirtiendo al complejo en un "hotel-paisaje" (Huete y Mantecón, 2017). Se trata de un enclave de gran interés paisajístico, faunístico, geológico y geomorfológico, debido a las características únicas que presenta en el contexto de Canarias y, en particular, de la isla de Gran Canaria.

6.2. El controvertido (y complicado) cumplimiento del "Principio de Unidad de Explotación"; la Comunidad de Explotación como solución en Santa Mónica Suites Hotel

El edificio que alberga el Santa Mónica Suite Hotel presenta, como la mayoría de los establecimientos extrahoteleros de Canarias, una elevada atomización de la propiedad; que en este caso elevaba a 110 los propietarios de las 192 fincas que conformaban la parcela. A pesar de lo relevante que resulta que 176 de los 188 apartamentos que integraban el establecimiento antes de la renovación, lo hacían para uso turístico y cumpliendo de manera peculiar el "principio de unidad de explotación", esta circunstancia favoreció de manera importante poder acometer el proceso de renovación edificatoria y su ulterior recualificación.

Este principio de unidad de explotación, que tuvo su antecedente primario en el Real Decreto 2877/1982 de 15 de octubre, de ordenación de apartamentos turísticos y de viviendas turísticas vacacionales, fue acogido en la normativa autonómica en el Decreto 23/1989, de 15 de febrero, sobre ordenación de apartamentos turísticos, que obligaba a "*que la explotación de los establecimientos deba realizarse bajo una unidad de explotación o, en último caso, bajo una explotación unitaria*". La Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias, en su artículo 38 (modificado mediante Ley 5/1999 de 15 de Marzo) apuntaló este principio, exigiendo que cada establecimiento alojativo o conjunto unitario de construcciones, edificio o parte homogénea del mismo debía someterse a "*una empresa de explotación turística alojativa en cada uno de los establecimientos, conjunto unitario de construcciones, edificios o parte homogénea de los mismos, cuyas unidades alojativas habrán de estar destinadas en su totalidad a la actividad turística a la que quedan vinculadas*". Se habla en el referido artículo de "*una única empresa*" sin concretar su naturaleza jurídica y de sus actividades "*todas aquellas actividades de gestión, administración y dirección comercial propias de la prestación del servicio de alojamiento turístico*", todo lo cual ha permitido que las propias Comunidades de Propietarios, constituidas en Comunidades de Explotación, pudieran asumir las referidas funciones, tal y como ocurrió en el caso que nos ocupa.

Si bien la Ley 7/1995 en su Disposición Transitoria Tercera, matizaba la aplicación del principio de unidad de explotación, extendiendo el plazo de aplicación a cinco años y exigiendo la mitad más una de las unidades alojativas que a su vez representara el 50% de los propietarios de la Comunidad. Antes de que se cumplieran los cinco años anteriormente referidos, la Ley 5/1999, de 15 de marzo en su Disposición Transitoria Única modificó nuevamente el referido artículo 38 vía la Disposición Transitoria Única, ampliando el plazo un año más, previendo la existencia de dos o más empresas de explotación turística en un mismo establecimiento, eliminado la representación del 50% de la propiedad en cuanto a la mayoría de unidades alojativas y remitiendo, en caso de incumplimiento, a las consecuencias previstas en el artículo 42 de la Ley 7/1995.

En el caso de Santa Mónica la constitución por parte de los propietarios de una Comunidad de Explotación resultó un elemento clave para el éxito del proyecto de rehabilitación integral y posterior comercialización y gestión del establecimiento, evitando otras fórmulas más extendidas, pero de mayor conflictividad. Esta propuesta de la Comunidad de Propietarios permitía la disposición legítima de las distintas unidades alojativas, ostentado el título habilitante exigido tal y como dispone la Disposición Transitoria Única de la Ley 5/1999 (apartado 1.b) y por otro, asumió la condición de agente responsable de toda la gestión turística (recepción, pisos, mantenimiento, cocina, comercialización, precios, etc.).

6.3. El Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Maspalomas Costa Canaria; la incorporación del proyecto de Santa Mónica Suites Hotel

Estos planes surgen con la Ley 6/2009 y se consolidan con la Ley 2/2013, que modificó y matizó a la anterior. Los Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias (en adelante PMM) son instrumentos singulares de ordenación urbanística y constituyen uno de los principales pilares de la nueva perspectiva de renovación de las áreas turísticas de Canarias (González, 2017). Estos planes se habilitan para garantizar el éxito de las operaciones de renovación de los espacios públicos y, fundamentalmente, de los privados y ofrecen ventajas que han sido puestas de manifiesto por Simancas, García y González (2014), Simancas (2015) y Simancas y Ledesma (2014), entre las que destacan la tramitación abreviada del procedimiento administrativo de la licencia de obra y la disminución de las exigencias documentales.

En este ámbito, el proyecto de Santa Mónica se benefició del “atajo” legal y capacidad de desbloqueo de los planes urbanísticos de los PMM (Simancas, 2016), evitando de esta manera el esquema de planificación piramidal y “en cascada” pretendida con el sistema único, integral y jerarquizado de planes de ordenación territorial establecido por el Decreto Legislativo 1/2000, de 8 de mayo, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación del Territorio de Canarias y de Espacios Naturales de Canarias.

En concreto, posibilitó solventar los dos incumplimientos respecto a la ocupación y la edificabilidad consolidada del edificio: mientras que la primera era de 3.308,76 m², frente a la prevista en la ordenanza de 2.984,70 m², la segunda era de 1,03 m²/m² frente a 1,00 m²/m² permitida. Asimismo, la superficie construida que permitía la ordenanza vigente en el momento de su construcción era de 10.000 m², aunque lo cierto es que con el transcurso del tiempo se consolidaron 10.327,97 m². En el proyecto de renovación más reciente se diseñaron 9.978,69 m² sobre rasante y 1.728,66 m² bajo rasante, cumpliendo así las previsiones de la Ley 2/2013. Del mismo modo, este instrumento posibilitó solventar la situación de fuera de ordenación del edificio, en relación con todo, los parámetros físicos establecidos en el Decreto 142/2010 de 4 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento y se modifica el Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos.

Y el proyecto de Santa Mónica Suites Hotel fue incorporado en el Decreto 90/2012, de 22 de noviembre, por el que se aprobaba el «Plan de modernización, mejora e incremento de la competitividad del sector turístico de San Bartolomé de Tirajana “Maspalomas costa canaria” (municipio de San Bartolomé de Tirajana, isla de Gran Canaria), publicado en el Boletín Oficial de Canarias el 4 de Enero de 2013 (nº 3) lo que fundamentó la suscripción del correspondiente convenio urbanístico, previsto en el artículo 32 del Plan, en el que se incorporaron todos los aspectos establecidos en el artículo 13, relativos a la obligación del pago de las plusvalías, su valoración y el compromiso del Ayuntamiento de destinarlas al fin establecido, lo relativo a los plazos de ejecución señalados en el artículo siguiente, así como todos los aspectos que el Texto Refundido de la Ley de Suelo, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2008, de 20 de junio, regula para la ejecución y gestión de las actuaciones de transformación urbanística.

El referido convenio fue suscrito en fecha 20 de mayo de 2015, entre el Alcalde-Presidente del Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana y la representante de lo que en ese momento aún se denominaba Comunidad de Propietarios de los Apartamentos Santa Mónica, en presencia del Secretario General de la Corporación Municipal. Una de las obligaciones asumidas por la propiedad consistía en abonar 12.586,00 euros correspondiente al 15% del valor del aumento de la edificabilidad reconocida y por su parte el Ayuntamiento se comprometía a destinar dicha cantidad a la culminación de alguna obra pública de mejora de las dotaciones, sistemas generales o de infraestructuras que se encontraran necesitados de actuación en el entorno de 500 metros del establecimiento objeto del convenio.

6.4. El cambio de modalidad; la recualificación del producto

La oferta extrahotelera (apartamentos, *bungalows* y villas) fue la predominante en la isla de Gran Canaria hasta prácticamente hasta el año 2013. Esta preponderancia en una proporción de 2/1 del alojamiento en apartamentos turísticos ha sido definida por Santana (2004) como un *hecho diferencial* canario, pues la supremacía de la oferta hotelera era abrumadora en el resto de destinos de “sol y playa” europeos de importancia y, por ende, del litoral mediterráneo español; prueba de ello es que el 48% de los apartamentos y el 42% de las plazas turísticas extrahoteleras de las Comunidades Autónomas en aquellos destinos denominados “de sol y playa” de España en el año 2000 se localizaban en Canarias.

Este predominio de oferta extrahotelera en Gran Canaria tuvo como causa principal la vinculación directa en los años de su generación, del sector inmobiliario con el turístico, la posibilidad de la implicación de múltiples y pequeños inversores que pretendían una rentabilidad inmediata y la escasa especialización que este tipo de establecimientos exigía. El alto grado de ocupación de los primeros establecimientos extrahoteleros que se construyeron, suponía una invitación para su proliferación que se beneficiaba, igualmente, de cierta laxitud en el planeamiento urbanístico de aquellos años. Los pequeños ahorradores adquirían uno o varios apartamentos mediante el sistema de venta anticipada sobre planos y el abono previo de parte del precio total. Por último, la adquisición de un apartamento en las zonas turísticas permitía también disponer de un inmueble donde disfrutar las vacaciones estivales; esto último explica que, como señalan González, Colombiani y Socorro (2011), los alojamientos extrahoteleros se transformaban en comunidades de vecinos durante determinados períodos vacacionales.

Esta dinámica de alta rentabilidad, sin embargo, no era seguida de un alto nivel de mantenimiento y renovación. Así el Decreto 4/2001, de 12 de enero, por el que se acordó la formulación de las Directrices de Ordenación General y las del Turismo, inició la decisión pública de autorizar únicamente la construcción de hoteles con categoría mínima de cuatro estrellas. Ello respondió a la estrategia de reorientar el modelo alojativo turístico hacia su cualificación (excelencia) y especialización, vía modalidad y categoría, limitándolo exclusivamente a la “gama alta” de los alojamientos turísticos (Rodríguez y Santana, 2013), excluyendo de manera implícita al sector extrahotelero de esa pretendida excelencia y situándolo, de manera indirecta, en un segundo escalón de la oferta alojativa.

En este escenario, la decisión estratégica de convertir los Apartamentos Santa Mónica en Santa Mónica Suites Hotel tuvo como fundamentos, en primer lugar, el modelo hotelero de cuatro y cinco estrellas se ha demostrado, a la larga, acorde con las tendencias en el mundo en cuanto a alojamientos turísticos se refiere. Por otra parte, supuso la recualificación del alojamiento a través de la renovación e incremento de servicios, que permitía, inexorablemente, incrementar los precios. De la misma manera, incorporar una estrategia de *upgrading*, es decir un proceso ascendente en la cadena de valor a través del alejamiento de las actividades estandarizadas con escasas barreras de entrada, en las que la competitividad debía residir esencialmente en los costos de producción y en una política de precios a la baja y en un reposicionamiento hacia aquellas actividades donde lo intangible e inmaterial representa un factor de competitividad esencial. Por último, se ofrece una experiencia y un producto de calidad desde la perspectiva de la satisfacción integral del cliente, a través de un servicio excelente, la veracidad del producto ofertado, el concepto *dynamic packaging* (paquete turístico flexible y modular), el valor agregado y la necesaria fidelidad de los clientes de un segmento más exigente.

La Comunidad de Propietarios de Santa Mónica optó por la categoría de 4 Estrellas Superior, aún pudiendo aspirar a obtener la categoría de 5 Estrellas Gran Lujo, en el convencimiento de que podría ser más competitivo en este grupo de hoteles, ofreciendo a sus clientes todos los servicios exigidos por el Decreto 142/2010, de 4 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento y se modifica el Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos, para el establecimiento de mayor rango (a excepción de la peluquería), y superar las expectativas de los clientes por la amplitud y el nivel de servicios ofrecido, que desde luego quedaba

lejos de los que ofrecía los Apartamentos Santa Mónica cuando tenía la categoría de Apartamentos y la clasificación era de 1 llave al amparo del Decreto 23/1989, de 15 de febrero, sobre ordenación de apartamentos turísticos.

7. EL IMPACTO DE LA RENOVACIÓN SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL ESTABLECIMIENTO

Superados los tres años de la apertura de Santa Mónica Suites Hotel, los resultados son contundentes (tabla 2). En cuanto al ámbito laboral, la plantilla de personal se ha incrementado a 86 personas, de las cuales el 80% es personal fijo y la masa salarial supone aproximadamente un 23% de la producción bruta.

Por su parte, los precios se han incrementado hasta los 186 euros por noche en temporada baja y 220 euros por noche en temporada alta, con ocupaciones en torno al 80% de media al año. También se ha producido una ligera modificación en cuanto a los canales de comercialización: mientras en temporada baja es del 75% a través de turoperadores y el 25% de venta directa, en temporada alta es del 82% a través de turoperadores y el 18% de venta directa. Finalmente, la producción se ha multiplicado en un 300% y el rendimiento se ha elevado al 45% aproximadamente.

Tabla 2.- Cuadro resumen de la variación de distintas magnitudes experimentadas antes y después de reforma realizada en Santa Mónica Suites Hotel

		ANTES DE LA REFORMA	DESPUÉS DE LA REFORMA
Categoría		Apartamento 1 llave	Hotel 4 estrellas Superior
Habitaciones		178	188
Plazas		534	564
Plantilla	Fijos	36	69
	Temporales	0	17
Coste plantilla/producción		25%	23%
Precios habitación/noche	Temporada alta	74 euros	220 euros
	Temporada baja	48,5 euros	186 euros
Canales comercialización	Turoperadores	90%	Temporada alta: 82% Temporada baja: 18%
	Venta directa	10%	Temporada alta: 75% Temporada baja: 25%
Producción aprox.		3.370.000,00 euros	10.110.000,00 euros
Rendimiento/producción		35%	45%

Fuente: Elaboración propia.

El hotel se ha posicionado en el nº 4 de todos los hoteles de Playa del Inglés (San Bartolomé de Tirajana) en el Ranking de Trip Advisor en opinión de los clientes, a la vez que se tiene un 9,2 en Booking.com (recibiendo un premio por tal calificación) y está calificado como Fantástico, así como un 9,3 sobre 10 en la aplicación de reputación hotelera ReviewPro. Asimismo, ha sido distinguido con los premios de los turoperadores alemanes Tui Top Quality Award (al situarse entre los 250 mejores hoteles del mundo) y Holiday Check 2018 (como consecuencia de obtener un 98% de opiniones favorables y una puntuación de 5,7 sobre 6). Ha recibido igualmente el Sunny Heart Silver Winner como uno de los mejores hoteles del 2018 por los usuarios de Thomascook y el TUI Holly 2019 como uno de los 100 hoteles mejor valorados del mundo.

La renovación del Santa Mónica Suites Hotel, en suma, se conforma como un modelo de referencia y constituye un buen ejemplo de iniciativa privada apoyada estratégicamente por el sector público. El *know-how* aprendido y acumulado durante el proceso de transformación puede ser utilizado como

benchmarking en relación con procesos de intervención pública en materia de regeneración de destinos turísticos litorales consolidados.

8. CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo, los resultados que se deducen indican que desde un momento de estancamiento de un destino turístico y, paralelamente, la obsolescencia de la oferta alojativa se hace necesaria la reacción de los poderes públicos que, a través de distintas iniciativas, provoquen e incentiven procesos de renovación amplios y contundentes. La Ley 2/2013, de 29 de mayo de Renovación y Modernización Turística, se configuró como una continuidad de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de Medidas Urgentes en Materia de Ordenación Territorial para la Dinamización Sectorial y la Ordenación del Turismo bajo la cual se aprobó mediante Decreto 90/2012, de 22 de noviembre, el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad del Sector Turístico de San Bartolomé de Tirajana - Maspalomas Costa Canaria.

En ese contexto normativo, es cuando se inicia el proceso de renovación del Santa Mónica Suites Hotel que, en unas circunstancias de una propiedad atomizada y bajo el controvertido principio de unidad de explotación, demuestran que el liderazgo empresarial unido a la complicitad institucional, conforman elementos nucleares en la toma de decisiones estratégicas, no solo desde el punto de vista de la propia empresa sino desde el ámbito de gestión de un destino maduro que periódicamente precisa de “píldoras incentivadoras” que estimulen el reposicionamiento en el mercado.

Las recientes sentencias del Tribunal Supremo anulatorias de los Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad del Sector Turístico de Canarias, por motivos procedimentales (ausencia de informes) o de contenido (vulneración del principio de equidistribución de beneficios y cargas) suponen un varapalo de indudable relevancia que requiere la imaginación de los legisladores para proponer nuevos marcos normativos que permitan seguir insistiendo en los procesos de modernización y renovación de nuestros productos turísticos, incentivando medidas de recualificación que permitan incrementar los rendimientos empresariales, incidan positivamente en el empleo y ofrezcan a los destinos maduros de litoral nuevas herramientas de incremento de los distintos elementos de competitividad.

Bibliografía

Davies, B. (2003). The role of quantitative and qualitative research in industrial studies of tourism. *International Journal of Tourism Research*, 5(2), 97-111.

García, F. (2007). La nueva generación de Directrices Territoriales/Turísticas y la Sostenibilidad: la experiencia canaria. *Estudios turísticos*, 172-173, 89-96.

González, C. B., Colombiani, M. O., & Socorro, J. J. S. (2011). Análisis de la situación de la oferta extrahotelera en Gran Canaria. Medidas de tipo legislativo y de gestión para la mejora de su comercialización. *Revista Jurídica de Canarias*, (20), 85-134.

González, O. L. (2017). Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad (PMM): Un instrumento singular de ordenación urbanística para la renovación de las áreas turísticas de Canarias. *Planur-e: territorio, urbanismo, paisaje, sostenibilidad y diseño urbano*, (9), 1.

Hernández, M., León, C., & Fumero, N. (2006). Obsolescencia y políticas de renovación medioambiental en el sector turístico. *Cuadernos económicos de ICE*, 71, 154-176.

Huete, R., & Mantecón, A. (2017). La clave es el paisaje. Explorando alternativas al turismo de masas.

Llorca, E. y Sosa, A. (2010). Procesos de reciclaje aplicados al turismo de masas en el Sur de Gran Canaria. En VV:AA: *Congreso Internacional Sustainable Building 2010*.

Mirallave, V. (2004). Consideraciones sobre la renovación del espacio turístico canario. *Cartas urbanas*, 9, 84-93.

Morales, E. C., & Monagas, F. P. (2001). Paisaje y urbanización turística: el caso del sur de Gran Canaria. *Urban*, (6), 15-34.

Risueño, E. (2010). Análisis sistemático de las medidas de turismo y sostenibilidad territorial en la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo. En Santana, J. (coord.): *Diez años de la Ley de Ordenación del Territorio de Canarias*. Tirant lo Blanch. Valencia, 379-405.

Rodríguez González, P. y Santana Turégano, M. (2013): “La reconversión hotelera en las regiones turísticas españolas. Rasgos y efectos generales”, en *XI Congreso Español de Sociología*. Universidad Complutense de Madrid.

Rodríguez, J. R. M., & Turégano, M. A. S. (2008). Competitividad y calidad en los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Canarias. *Cuadernos de turismo*, (22), 123-143.

Santana Turégano, M. Á. (2004). *Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo el caso de Maspalomas (Gran Canaria)*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Simancas, M. (2012): Evaluando políticas públicas de renovación de destinos turísticos maduros: el proceso de reconversión turística de Canarias. En Vera, F. y Rodríguez, I. (eds.): *Renovación y reestructuración de destinos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*. Universitat de València, 163-200.

Simancas, M., García, J. & Ledesma, O. (2014). Fortalezas y debilidades de los planes de modernización, mejora e incremento de la competitividad de las áreas turísticas maduras de Canarias. *Espacios turísticos e inteligencia territorial: respuestas ante la crisis: actas del coloquio*, 303-318.

Simancas, M. (2015): *La moratoria turística de Canarias. La reconversión de un destino maduro desde la Ordenación del Territorio*. San Cristóbal de La Laguna, Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna.

Simancas, M. (2016). La política canaria de renovación de las áreas turísticas del litoral. Simancas, M. y Parra, E. (coords.): *¿Existe un modelo turístico canario?* Promotur Turismo Canarias, S.A. / Vicerrectorado de Relaciones con la Sociedad de la Universidad de La Laguna, 107-144.

Simancas, M. & González, O. L. (2016). La planificación territorial de la política de renovación de las áreas turísticas maduras. Planes de Renovación, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(2), 335-352.

Simancas, M. (2016). La política canaria de renovación de las áreas turísticas del litoral. *¿Existe un modelo turístico canario?*, 86.

Temes, R. (2017). La renovación de las ciudades turísticas en Canarias. Una respuesta meditada para unos destinos maduros. *Ciudades*, 20, 223-243.

Villar, F. (2009). La política turística de Canarias. En Simancas Cruz, M. (coord.): *El impacto de la crisis en la economía canaria*. La Laguna: Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife / Cabildo Insular de Tenerife, Volumen I. pp. 469-492.

Villar, F. (2016). Crónica sobre la construcción de un marco legal para la renovación del espacio turístico en Canarias, *Práctica Urbanística*, nº 138, Sección Estudios, enero 2016.