



**Universitat**  
de les Illes Balears

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

# **LA RECONVERSIÓN DE MAGALUF EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS**

**Lorena Alarcón López**

**Grado de Turismo**

**Facultad de Turismo**

**Año Académico 2020-21**

# LA RECONVERSIÓN DE MAGALUF EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS

**Lorena Alarcón López**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Facultad de Turismo**

**Universidad de las Illes Balears**

**Año Académico 2020-21**

Palabras clave del trabajo:

Magaluf, destinos maduros, reconversión turística, reposicionamiento.

*Nombre Tutor/Tutora del Trabajo Antonio Luís Alcover Casanovas*

*Nombre Tutor/Tutora (si procede)*

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2. Objeto de estudio</b>	<b>6</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>7</b>
3.1. Relación con el destino de Alcúdia . . . . .	9
3.2. Método de estrellas en España . . . . .	9
<b>4. Resultados obtenidos</b>	<b>10</b>
4.1. Entrevistas personales . . . . .	10
4.2. Los casos de Meliá y Fergus . . . . .	12
4.3. Análisis cuantitativo . . . . .	13
<b>5. Conclusión</b>	<b>19</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>19</b>
<b>Apéndice A. Preguntas realizadas a los entrevistados</b>	<b>22</b>
<b>Apéndice B. Respuestas del cuestionario realizado a los entrevistados</b>	<b>22</b>

## Índice de cuadros

1.	Estadística de movimientos fronterizos a las Islas Baleares . . . . .	7
2.	Número de residentes por género y nacionalidad . . . . .	13
3.	Estancia media por mes y país de origen . . . . .	14
4.	Número de establecimientos y plazas hoteleras en Calvià . . . . .	15
5.	Número de establecimientos y plazas hoteleras en Alcúdia . . . . .	16
6.	Estimación estrellas promedio en las plazas hoteleras de Calvià en los años 2010 y 2019 . . . . .	16
7.	Viajeros llegados al municipio por período y país de procedencia . . . . .	17
8.	Renta disponible e índice de renta disponible de los residentes en Baleares	18
9.	Comparación entre el REvPAR y el ADR de los municipio de Calvià y Alcúdia . . . . .	18
10.	Respuestas del cuestionario realizado a los entrevistados . . . . .	22

## Resumen

En esta investigación se realiza un análisis de la evolución del destino de Magaluf, declarado turismo maduro, así como su transformación turística en un período de diez años. La modificación realizada por las compañías hoteleras de la zona tiene como finalidad el reposicionamiento del destino de Magaluf para ser competitivo, orientarse hacia un nuevo mercado y aumentar la calidad de la oferta ofrecida. Para analizar el resultado de las medidas tomadas por el sector privado en colaboración con las entidades públicas, se ha elaborado un estudio basado en métodos cuantitativos y cualitativos, donde se muestra que la mayoría de los entrevistados realmente sí han visto un cambio en este destino. Esta observación ha evidenciado el logro de los propósitos a través de la renovación de la planta hotelera considerada obsoleta.

## Abstract

In this investigation, an analysis is made of the evolution of the Magaluf destination, declared mature tourism, as well as its tourist transformation over a period of ten years. The modification carried out by the hotel companies in the area is aimed at repositioning the destination of Magaluf to be competitive, to be oriented towards a new market and to increase the quality of the offer provided. In order to analyze the result of the measures taken by the private sector in collaboration with public entities, a study based on quantitative and qualitative methods has been carried out, showing that the majority of the interviewed have indeed seen a change in this destination. The observation has evidenced the achievement in the renovation of the hotel plant, which is considered obsolete.

# 1. Introducción

El sector turístico es una actividad económica determinante especialmente en las Islas Baleares. La actividad turística ha ido evolucionando desde los años sesenta cuando se acuñó el concepto de turismo de masas. En dicho periodo se desarrollaron destinos costeros en la isla de Mallorca como son El Arenal y la zona de Magaluf - Palmanova. Se puede ver por distintos autores que el turismo ha vivido un gran progreso. Se transforma el turismo descontrolado o de masas por un crecimiento sostenible donde lo más importante es satisfacer las necesidades del consumidor (Poon y col., 1993). Además de la gran relevancia de la innovación tecnológica a la que la autora Auliana Poon denominó como nuevo turismo. En este nuevo turismo hay destinos maduros que necesitan una reconversión debido a que el modelo se ha quedado obsoleto para poder cumplir los deseos de los turistas (Poon, 1994).

El proceso de reconversión es un tema controvertido y precisaría un mayor análisis para ver cómo evoluciona el proceso de revalorización de las zonas turísticas que están consideradas como destinos maduros.

La situación global con respecto a la pandemia, es una clara ejemplificación de que el mundo está cambiando a gran escala y es que el turismo, es uno de los sectores económicos que se está viendo más afectado. En el turismo a nivel mundial se puede ver una gran evolución con respecto a épocas pasadas. Por esta razón, es sustancial efectuar un cambio para hacer los lugares más atractivos para los visitantes y una de las mayores preocupaciones es reconvertir los destinos considerados maduros. Por tanto se acuña o establece el término de valorización que es una oportunidad para futuros desarrollos en dichos destinos.

La revalorización de una zona turística es una mejora para poder satisfacer las necesidades de los consumidores y así mantenerse como un mercado competitivo frente al resto de zonas de características similares (Vera-Rebollo, Baños Castiñeira y col., 2010). Este concepto es el utilizado de forma más frecuente, pero en el caso del territorio español se utiliza el de reconversión turística. La Secretaría del Turismo español se refiere también a este fenómeno con el concepto de recualificación o rehabilitación de los destinos (Horizonte, 2020). En concreto lo definen como la planificación del crecimiento del territorio y la consolidación de las infraestructuras de destinos concretos para incrementar su calidad. Esta observación está contenida dentro del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (Horizonte, 2020). La rehabilitación se entiende como la mejora en un destino del litoral de primera generación para mantenerse competitivo ante la madurez de los servicios turísticos (Exceltur, 2013).

El reposicionamiento de las áreas turísticas es a causa de la necesidad de cambio del modelo turístico y provoca que dichos destinos se deban transformar, adaptar y diferenciar de la competencia directa y a los nuevos destinos surgidos (Agarwal, 2002). Por el contrario, la siguiente afirmación hace referencia a que la reposición debe ser una reestructuración ininterrumpida porque "en aquellas ocasiones en las que un espacio turístico logra implantar con éxito un elemento de diferenciación, se inicia un proceso de mimetismo y otros espacios turísticos implementan actuaciones similares" (Donaire Benito, Mundet i Cerdan y col., 2001). Para acabar de interiorizar esta idea, se debe entender que la necesidad de transformación provoca que se elaboren proyectos de presentación y captación de nuevos mercados (Donaire Benito, Mundet i Cerdan y col., 2001).

Para profundizar sobre la validez de estas definiciones se debe examinar de forma más concreta el concepto de destino maduro. Para ello tiene una gran importancia la Teoría del Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos (Butler, 1980) que afirma que en el desarrollo de un destino turístico a lo largo del tiempo suceden diferentes etapas. Richard Butler dividió estas fases en: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y madurez. La madurez es un estado en el cual el destino alcanza un nivel máximo en expansión cercano a su capacidad de carga y que se encuentra con dificultades para seguir creciendo en términos de visitantes. Esto conlleva una dificultad en el momento de mantenerse competitivo frente a otros destinos.

El caso de España vemos que hay diferentes tipos de turismo según el área geográfica. El archipiélago de Baleares destaca por tener un turismo de sol y playa tradicional que tuvo su gran fase de expansión en el boom turístico de los años 60 y que dentro de la gran diversidad de destinos que hay en España, se ha estudiado por tener la capacidad de adaptación para crear productos o servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los usuarios (Pérez & Martín, 2004). Es por este motivo que dentro del territorio español, se está intentando llevar a cabo una transformación para evitar un estancamiento o incluso podríamos hablar de un proceso de declive.

Existen planes y consorcios urbanísticos para paliar la degradación de las zonas turísticas: evitar que se convierta en un fenómeno irreparable y conjuntamente, transformarlos para ser un mercado competitivo. Algunos de los consorcios implementados son: Consorcio para la mejora y el embellecimiento de la Playa de Palma del 2004, Consorcio “Desarrollo y turismo de la Costa del Sol Occidental” del 2008, Consorcio urbanístico para la rehabilitación de las zonas turísticas de San Agustín, Playa del Inglés y Maspalomas del 2008 y Consorcio para la rehabilitación de las infraestructuras turísticas del Puerto de la Cruz del 2010 (Ministerio de Industria, 2021).

En Baleares la reestructuración es un tema que proviene de épocas lejanas. En concreto al concepto de zona madura, se podría unir el concepto de balearización surgido a finales de los años 50 en la revista París-Match, que hacía referencia a la destrucción del medio ambiente a través de la construcción en las zonas costeras de las Islas Baleares (Seguí, 2000).

La pandemia de coronavirus fue durante el año 2020 uno de los factores principales de que se produjera este retroceso en la mayoría de países del mundo. El año 2020 supuso un gran cambio global y España sufrió las consecuencias durante ese periodo, teniendo una situación crítica en términos económicos y poblacionales debido a esta crisis sanitaria. Los sectores que se vieron más perjudicados fueron el sector servicios, el sector turístico y el sector transporte (Ministerio, 2021). Es por este motivo que el gobierno español va a dedicar una cuantía de los fondos de recuperación europeos Next Generation de la Unión Europea al sector turístico (Canalis, 2021). Concretamente se prevé una contribución de 3.400 millones de euros, lo cual implica la importancia que tiene la renovación de los destinos turísticos (Hinojosa, 2021).

A lo largo de este trabajo se plantea ver como se ha implementado el proceso de reconversión de un territorio de las Islas Baleares, en concreto la zona de Magaluf la cual se pasa a describir en el siguiente apartado. Se realizará un estudio a partir de una metodología basada en métodos tanto cuantitativos como cualitativos a través del uso de entrevistas. Se expondrá en el cuarto punto los principales resultados obtenidos y en el punto cinco las conclusiones derivadas de ese estudio.

## 2. Objeto de estudio

Dentro del continente europeo hay muchos países que destacan por su magnífica posición geográfica y que por lo tanto, son capaces de atraer diferentes mercados. Podemos decir que estos territorios gozan de amplias zonas costeras para el turismo de sol y playa, tienen una gran biodiversidad para poder disfrutar de un turismo de interior y además, una gran variedad de tesoros arquitectónicos.

España se encuentra localizada en una zona de clima templado lo cual le favorece, al igual que estar situada al sur del continente y estar rodeada en gran parte por el Mar Mediterráneo. Es aquí donde se sitúa el archipiélago de las Islas Baleares compuesto por las islas de Mallorca, Menorca, Ibiza, Formentera y Cabrera. En el año 2019 obtuvo unas cifras de 14.840.735 pasajeros por aeropuerto y 551.941 por la vía marítima, entre cruceristas y viajeros (Ibestat, 2019).

Concretamente vamos a hablar del municipio de Calvià situado en la parte occidental de la mayor de las islas. Éste, tiene una superficie de 145 kilómetros cuadrados aproximadamente. Cuenta con una población de casi cincuenta y un mil habitantes de los cuales prácticamente dieciséis mil son extranjeros. **Ver tabla 2.**

Dentro de Calvià nos vamos a centrar en el núcleo de Magaluf. En el 2019 la localidad tenía cerca de cinco mil habitantes, 4861 de forma exacta. Podemos decir que Magaluf es uno de los destinos más famosos tanto a nivel nacional como internacional. Ciertamente es que, esta urbanización es muy conocida por su ocio nocturno, pero tiene una gran riqueza de servicios y atracciones que hacen que sea un destino con encanto para atraer diferentes mercados. Así mismo cuenta con alternativas al turismo de sol y playa para los meses en los que hay estacionalidad, específicamente los meses de noviembre a marzo. Hablamos pues de un turismo orientado a las actividades físicas y deportivas ya que contiene la pista de atletismo del municipio y tanto campo de fútbol como de golf (Visitcalvia, s.f.).

Magaluf es un destino popular como se ha mencionado con anterioridad, pero que no siempre destaca por sus buenos titulares en prensa. Y es que, en la mayoría de ocasiones este destino es conocido por tener un turismo de excesos y por su ocio nocturno. El Govern de les Illes Balears aprobó un decreto para las zonas costeras como es el caso de Magaluf o Playa de Palma, para refrenar el que conocemos como “turismo de borrachera”, sancionando a los turistas y eliminando promociones para la venta de bebidas alcohólicas (Porrás, 2020).

Magaluf se desarrolló como destino turístico en la década de los años cuarenta, justo después de la paralización que había provocado la Segunda Guerra Mundial. Se empezaron a realizar campañas de marketing para atraer a turistas a las Islas Baleares. En especial se hicieron campañas como “Luna de Miel en Mallorca” que supuso un gran impacto tanto a nivel nacional como internacional (Barceló, 2020). Además, fue en ese momento cuando surgió el turismo de masas siguiendo el modelo fordista. Durante ese período resaltó la llegada de turistas procedentes del interior español. A principios de los años sesenta se produjo el “primer boom turístico” en la isla de Mallorca, donde a parte de aumentar las cifras de turistas, se incrementó el número de camas ofrecidas. A partir de los años setenta se fueron agregando más plazas y se pudo observar una gran diferencia y es que pasó a recibir más visitantes internacionales que de dentro del mismo país (Bardolet, 2014).



La pandemia de coronavirus influyó de forma directa en el turismo de las Islas Baleares porque el turismo es un sector crítico y en especial ha afectado al turismo maduro. La llegada del Covid-19 conllevó un desplome del 80 % en las llegadas de turistas a las Islas Baleares. Esto provocó un impacto negativo en la economía del archipiélago balear puesto que el PIB cayó un 40'5 por ciento durante el segundo trimestre de 2020 (Hosteltur, 2020). En enero y febrero del 2020 España recibió a 8'5 millones de turistas y en los mismos meses de 2021 disminuyeron un 92 por ciento, con una estimación de poco más de 700.000 personas (Frontur, 2021). En cuanto al número de llegadas a las islas hubo una gran reducción con respecto al año anterior con un total de 310.000 turistas entre enero y febrero de 2021 y el archipiélago fue visitado principalmente por turistas procedentes de comunidades vecinas. **Ver tabla 1.**

Tabla 1: Estadística de movimientos fronterizos a las Islas Baleares

	Entradas de turistas en enero y febrero 2021		
	Viajes	Gasto medio por persona	Duración media
Residentes en España	296.766	198.17	4.62
Residentes en el extranjero	13.149	1.027	9.90

Fuente: Estadística de movimientos turísticos en frontera. Frontur, Illes Balears, T4/2020.

Con motivo de acelerar la necesidad de reconversión y acercarse al nuevo viajero, el Gobierno de las Islas Baleares buscó reconvertir el Plan Estratégico de Promoción Turística previo a la pandemia y adaptar nuevas medidas para esa situación. Estas prevenciones tenían la finalidad de promocionar el destino de Baleares de forma más efectiva y sostenible (Santana, 2020).

### 3. Metodología

Para analizar cuáles son los efectos de las medidas adoptadas en los territorios de Magaluf y Palmanova, se van a utilizar diferentes elementos. Dado que el objetivo principal es examinar si las medidas realizadas en este proceso de reconversión han logrado alcanzar los propósitos planteados, se ha decidido utilizar tanto un enfoque cuantitativo como cualitativo.

Para el método cuantitativo se han utilizado tablas de variables contrastando la variación de dichas variables entre los años 2010 y 2019. Este periodo ha sido seleccionado porque abarca un periodo entre las dos grandes crisis que han afectado al destino en las últimas dos décadas. Durante esta época hubo varios cambios legislativos. En la Ley General Turística de las Islas Baleares hubo una derogatoria que permitía realizar un aumento de plazas a condición de que se llevara a cabo una modernización de los establecimientos (Ley 8/2012, de 19 de julio, del Turismo de las Illes Balears) (BOE, 2012). El Plan Nacional e Integral de Turismo eran un conjunto de medidas que tenían la finalidad de reposicionar los destinos dentro de España y hacerlos más competitivos frente al resto de países (Ministerio de industria, 2012). Por tanto, fue considerado un punto de inflexión con respecto a los cambios legislativos del destino. El proyecto impulsado por la compañía Meliá Hotels fue considerado un signo para recuperar las zonas consideradas como maduras (Blanes, 2012).

Del mismo modo este periodo se caracteriza por un cambio en el turismo de Mallorca como resultado de la Primavera Árabe. La Primavera Árabe fue una serie de protestas iniciadas en Túnez a causa de las malas condiciones en las que el gobierno sometía a la población árabe durante los años 2010 y 2012. El impacto en el turismo de Mallorca fue positivo ya que era considerado un lugar alternativo que ofrecía seguridad. El número de visitantes aumentó y en zonas como Túnez o Egipto disminuyó.

Se entiende por indicadores a los datos que ayudan a comprender cuales son las características de un proceso y su evolución. En este caso se observan distintos indicadores: renta per cápita, evaluación de la segunda residencia, número de establecimientos y plazas hoteleras, estancia media y viajeros entrados al municipio. Adicionalmente, se ha analizado la calidad de la evolución de ingresos y la evolución de los precios. Para eso se van a emplear los indicadores de ADR y REvPAR .

El ADR (Average Daily Rate o precio medio por habitación) muestra la cantidad media de ingresos por habitación ocupada. Se ha optado por este indicador porque es un correcto estimador debido a que a medida que se reconvierte un destino y se vuelve más competitivo, se aumenta el precio de la habitación. Esto implica que se ha repositionado dentro del mercado. El Revpar (Revenue per Available Room o ingreso medio por habitación ocupada) indica la cuantía de ingresos que se obtienen por todas las habitaciones disponibles de un hospedaje turístico.

En ambos casos se ha seleccionado el mínimo en la temporada baja y el máximo en temporada alta obtenidos en cada uno de los años con la finalidad de comprender el factor conocido como estacionalidad y su efecto dentro del sector de alojamiento. La renovación de la oferta hotelera y la complementaria han provocado con el paso de los años un incremento en la evolución del precio al incrementar su categoría y calidad (Vargas, 2016).

El método cualitativo va ligado a la recopilación de información que se ha logrado mediante entrevistas a las partes involucradas o stakeholders. Dichos encuentros se han realizado durante meses de pandemia por lo que han sido adaptados a las circunstancias. Se han elaborado a través de llamadas telefónicas, vía mail y presenciales adaptando las medidas de seguridad. Para poder elaborar una investigación más significativa, se han recopilado datos del sector privado y del sector público. En el ámbito público se ha hablado con una representante del Ayuntamiento de Calvià. Por el contrario, en el sector privado la comunicación ha sido con compañías hoteleras como Hoteles Saint Michel (HSM) y Universal (Hotel Florida Magaluf) y empresas de restauración y ocio nocturno. Las reuniones se han llevado a cabo a distintos rangos de las empresas: empresarios, directores y empleados. Las entrevistas se han basado en una serie de preguntas generales y un cuestionario sobre la reconversión del destino de Magaluf: sus infraestructuras, opiniones de los entrevistados, si existe o no la participación pública a través de las ayudas económicas y el cambio del tipo de turista.

Por otro lado, se ha realizado una “comparación” entre diferentes zonas de la isla de Mallorca con el territorio de Magaluf para poder comprobar si ha habido una evolución en este destino. Se ha seleccionado el municipio mallorquín de Alcudia para hacer el análisis de indicador sintético para ver si se aleja o se asemeja. De igual forma, es imprescindible conocer cómo funcionan los indicadores hoteleros como la clasificación de estrellas que determina la categoría de cada hotel. **Ver tabla 10.**

### 3.1. Relación con el destino de Alcúdia

El turismo de Mallorca está principalmente enfocado al sol y playa, como ya se ha mencionado en varias ocasiones. Por eso es fácil reconocer que muchos puntos de la isla tienen características semejantes y por tanto se puede comparar los destinos. Encontramos algunas zonas que podemos considerar comparables a Magaluf o Palmanova, como son Alcúdia, Pollença o Playa de Palma.

Se ha escogido una de las zonas de más tardío desarrollo en la isla de Mallorca, cuyos hoteles crecieron junto con la segunda generación de turistas. Esa zona es la del municipio de Alcúdia ya que a causa de la tardanza de creación de infraestructuras como las autopistas, el acceso desde el aeropuerto se dificultaba por la lejanía. Por tanto se realiza una confrontación entre Magaluf desarrollado en los años 60 y que está pasando por un proceso de reconversión y Alcudia que se desarrolló en los años 80. Alcudia ofrece una gran variedad con respecto a la cultura, su historia y biodiversidad que aporta una gran riqueza al destino (Ajuntament, *s.f.*). La mayor diferencia con Magaluf es que el destino calvianero se centra en el turismo deportivo en la temporada baja para combatir la desestacionalidad y Alcudia se centra en un turismo cultural y urbano. En temporada alta estos destinos son muy semejantes por la belleza de sus costas, el encanto del medio ambiente y el entorno. Un factor decisivo para escoger el destino de Alcudia es si el acceso a la isla es por barco. Alcúdia cuenta con su propio puerto que se conecta con Menorca y Barcelona.

### 3.2. Método de estrellas en España

Todas las compañías hoteleras españolas están sujetas a una clasificación de cada uno de los alojamientos turísticos. El método varía según la Comunidad Autónoma de la que se hable ya que es competencia del gobierno autonómico y en las Islas Baleares son los hoteles, apartamentos y hoteles-apartamento los que se rigen por esta clasificación. Se clasifica cada acomodación de forma previa a la apertura según si cumplen los requisitos que están establecidos de forma previa. Es el propietario del establecimiento el que otorga el rango que debe tener pero siempre que acate condiciones u obligaciones mínimas, pero es la administración pública la encargada de aprobar esta categorización. Los hoteles y hoteles-apartamento se clasifican por una, dos, tres, cuatro y cinco estrellas. Pero los grados de tres y cuatro estrellas pueden tener una condición más elevada, es decir, ser tres y cuatro estrellas superior. Algo similar es lo que sucede con las cinco estrellas que puede convertirse en gran lujo. Por otro lado, los apartamentos turísticos tienen una distribución similar pero conocidas como llaves en lugar de estrellas. De esta forma se distinguen por: una, dos, tres y cuatro llaves. Tal como en los hoteles, los rangos tres y cuatro llaves pueden ser superiores. Es elemental conocer esta jerarquía que se establece para ver la transformación de las compañías hoteleras en Magaluf, así como el cambio y evolución que se ha hecho durante los últimos diez años con respecto a la reestructuración de la categoría.

## 4. Resultados obtenidos

Se han elaborado entrevistas a profesionales pertenecientes tanto al sector privado como al sector público y se han elaborado y desarrollado tablas que aportan datos sobre los cambios realizados durante los últimos años. También se ve a continuación, los casos concretos de la transformación que se ha llevado a cabo en Magaluf y Palmanova. Ambos casos son de grandes compañías hoteleras que han tenido un papel determinante dentro del sector turístico: Meliá Hotels International y Fergus Hotels.

### 4.1. Entrevistas personales

**Victoria Pons: alto funcionario (cargo no electo) en el Plan General de Ordenación del territorio con empleo indefinido en el Ayuntamiento de Calvià.**

Problemas anteriores: edificación masiva y una gran influencia negativa del ser humano. Esto ha llevado a la destrucción del territorio y degradación del medio ambiente (insostenibilidad). Falta de seguridad para los visitantes y la población local.

Sostenibilidad: se busca crear un modelo sostenible y poder conservar este destino para las generaciones futuras. “Esta transición pretende cambiar el perfil del turista, considerando que hasta ahora había una tendencia al turismo de baja calidad”.

Seguridad: frenar la inseguridad de los visitantes y de la población local. Mejorar el entorno para que sea adecuado.

Número de plazas y establecimientos: “cuando sea posible, la sustitución puntual de la oferta obsoleta existente”. Además, no existe la posibilidad de aumentar el número a no ser que se realice una modernización. Perfil del turista: se intenta atraer un mercado enfocado al turismo familiar más beneficioso para el hábitat.

Medidas de mejora: destacar la parte más natural y la Marina de Magaluf, cambiar la perspectiva para que sea sostenible ecológico y natural, la recuperación de las zonas verdes y crear itinerarios vinculados al paseo de Calvià a su paso por las poblaciones de Magaluf y Palmanova, enfocándose al entorno natural.

**Bernat Matemales: es director de contratación y marketing de HSM (Hoteles Saint Michel). Esta compañía tiene presencia en la isla de Mallorca y cuenta con 16 hoteles de los cuales 3 están en Magaluf.**

Sostenibilidad: se busca crear un modelo de negocio que sea sostenible, el cual se pueda conservar por mucho tiempo como un destino de calidad ambiental.

Seguridad: frenar la inseguridad de los visitantes y de la población local. Ya se ha observado ese cambio que busca que el entorno sea adecuado.

Número de plazas y establecimientos: cuenta con la apertura de nuevos establecimientos con marcas de renombre internacional: ME, Nikki Beach, Starbucks, Room Mates Hotels...

Perfil del turista : nuevas líneas para su comercialización en un segmento de target o público más alto: Breeze HSM. Éste apuesta por la diversificación en golf, senderismo, ciclismo, familias y mercados emergentes o en crecimiento (rusos, ex URSS, Mercados del este...)

Medidas de mejora : para realizar estas inversiones en hoteles, oferta complementaria y espacios públicos es necesaria la colaboración con el sector público. Modelo más sostenible y comercialización de un nuevo segmento: Breeze HSM.

Covid-19 : La pandemia es un problema existente y ha perjudicado de manera exponencial al sector turístico, poniendo en peligro la ejecución a corto, medio y largo plazo de todo el trabajo bien hecho hasta ahora. “Ahora mismo encontramos con el peligro de que si no hay grandes ayudas por parte de la administración esto se pueda sostener en el futuro”.

**José Solaz: director del Hotel Florida Magaluf. Este hotel pertenece a la compañía Universal Hotels y tiene una importante presencia en la isla de Mallorca con 15 hoteles, 1 situado en Magaluf.**

Sostenibilidad: se busca crear un modelo de negocio que sea sostenible, el cual se pueda conservar por mucho tiempo como un destino de calidad ambiental.

Seguridad: en el inicio de la década del 2010 los hoteleros buscaban seguridad, especialmente en la zona de Torrenova conocida por su ocio nocturno. “Teníamos clientes que hacían lo que querían y llegamos a tener roturas por un valor de 10.000€, las cuales las debían pagar los causantes”. Durante el periodo de 2018 y 2019 el máximo se situó en torno a los 1400€.

Número de plazas y establecimientos:: el Hotel Florida de Magaluf tiene 3 estrellas y está considerado el mejor de la zona frente a los hoteles de 4 estrellas de la misma compañía dentro de la isla de Mallorca. Hasta el año 2019 la ocupación se situó en torno al 93 por ciento.

Perfil del turista: atraer un mercado distinto: basado en un turismo de sólo adultos en ese hotel en concreto y atraer a personas de un mayor rango de edad que quieran disfrutar de unas vacaciones con su familia. Medidas de mejora: se iniciaron obras y reformas en gran parte de los alojamientos hoteleros de la zona entre los años 2018 y 2021. De esta forma, se transformaron los hoteles de tres estrellas a hoteles de cuatro estrellas.

Covid-19: “La situación tras la pandemia no está muy clara, serán años atípicos y puede haber perjudicado porque habrán hecho grandes ofertas de precios”.

**Rafael Romero: empleado del restaurante Europe Magaluf. Este restaurante es uno de los pocos que está abierto durante todo el año dentro de la población de Magaluf y es muy popular entre la población del municipio.**

Sostenibilidad: no se hace referencia.

Seguridad: se afirma que se ve un cambio en cuanto a controles de agentes en Magaluf.

Número de plazas y establecimientos: no se hace referencia.

Perfil del turista: atrae al mercado español principalmente. Durante la temporada turística capta al turismo extranjero, pero en minoría ya que prevalece el turismo residencial en todas las épocas del año.

Medidas de mejora: reformas que se han hecho dentro del establecimiento en los últimos años y con la ampliación de la terraza en marzo de 2020, previo al estallido de la pandemia en España.

Covid-19: “Está claro que el Covid-19 marca el proceso de reestructurar que ya había comenzado, pero nuestro caso en particular no ve tanto la diferencia”. Finalmente se afirma que la verdadera diferencia es que tras la pandemia se necesita del sector público para poder hacer frente a la reconversión, a través de ayudas económicas para tanto el sector de restauración como el hotelero.

**Antonio Sánchez: copropietario del pub Mano’s Bar Magaluf. Este establecimiento es uno de los locales de ocio nocturno más conocidos de la zona y es un icono en la historia de Magaluf.**

Sostenibilidad: no se hace referencia.

Seguridad: se ha aumentado la seguridad tanto privada en el local como la pública perteneciente a los agentes municipales del municipio de Calvià en Magaluf.

Número de plazas y establecimientos: “el principal cambio se pudo ver con la construcción del centro comercial Momentum Plaza y el proyecto Calvià Beach de la compañía Meliá Hotels”.

Perfil del turista: cuenta principalmente con un mercado español en los meses de temporada baja y durante los meses de temporada alta se combina el mercado británico con el residente en las islas. “Nosotros creemos que a Mano’s viene un turismo que consideramos de calidad”.

Medidas de mejora: las medidas tomadas por parte de los propietarios van ligadas, al igual que el resto de las compañías de Magaluf, a las reformas y modernización de las infraestructuras propias de la empresa, pero como ellos dicen: “todavía queda mucho trabajo por hacer”.

Covid-19: obtuvieron una entrada mínima de ingresos (apenas cubría gastos mínimos) durante la apertura tras el confinamiento en España. El ocio nocturno se paralizó en Mallorca en octubre del año 2020 por ello afirma que: “sin las ayudas necesarias por parte de entidades públicas, esta situación será insostenible y tanta incertidumbre acabará con todo el ocio nocturno de esta zona”.

## 4.2. Los casos de Meliá y Fergus

España es un país que apuesta por la modificación de zonas para hacer que su turismo no se paralice, es decir, se busca revitalizarlo. Para ello es primordial la aportación de los Fondos Europeos dados a dichas áreas (Hosteltur, 2021). Las compañías hoteleras españolas son aquellas que han presentado ese programa que tiene una gran importancia para poder reactivar la oferta turística en doce destinos de España. Entre éstas destacan las grandes compañías mallorquinas Meliá, Riu, Barceló e Iberostar que buscan realizar este plan junto con la entidad pública (International, 2021). Así lo hizo llegar Gabriel Escarrer a través de las redes sociales: “orgullosos de unirnos a otras grandes cadenas para impulsar, esperemos que con ayuda de los Fondos Europeos, la regeneración competitiva y sostenible de algunos de nuestros destinos turísticos pioneros y hoy ”maduros” (Escarrer, 2021).

Además de este gran proyecto, ya se han desarrollado varios en la zona de Magaluf y Palmanova como puede ser los realizados por las cadenas Melià o Fergus. Adicionalmente, afirman querer “transformar nuestra planta hotelera en Magaluf (próxima a 4.000 habi-

taciones) en torno a una iniciativa declarada “Proyecto de Interés Autonómico” por el Gobierno de las Islas Baleares”.

En el caso de Fergus algunos de los propósitos son ampliar su segmento de mercado, al igual que Melià que veremos a continuación, alargar la temporada turística y por tanto, reducir la estacionalidad. Así mismo, llevar el hotel llamado “Fergus Style Tobago” a una categoría superior, pasándolo de cuatro a 5 estrellas (Hosteltur, 2019).

El proyecto de Magaluf Calvià Beach es muy similar y busca la transformación de Magaluf como destino turístico y ellos lo definen como uno de sus “casos de éxito”. Las finalidades buscadas por la compañía son la innovación en cuanto a las experiencias, ampliar el segmento de mercado atrayendo a otro tipo de clientes como son el turismo familiar o el introductorio MICE y alargar la temporada turística (International, s.f.). Melià Hotels cuenta con 27 establecimientos hoteleros dentro de la isla de Mallorca 11 de los cuales se encuentran en Magaluf lo cual demuestra que es una compañía muy representativa en la zona. Además, ha realizado una inversión de 500 millones de euros para posicionar a España como destino (Ortega, 2019). Por este motivo son considerados agentes del cambio que ha habido en esta reestructuración.

### 4.3. Análisis cuantitativo

En las tablas desarrolladas a continuación, se habla en cifras del municipio de Calvià. Se entienden como destinos principales las zonas de Magaluf y Palmanova y de forma secundaria las zonas de Santa Ponça, Peguera y en menor medida, Cala Vinyes.

Tabla 2: Número de residentes por género y nacionalidad

	Ambos sexos		Hombres		Mujeres	
	2010	2019	2010	2019	2010	2019
Islas Baleares						
Total nacionalidad	1.106.049	1.149.460	555.204	572.757	550.845	576.703
Española	863.793	944.473	430.109	469.551	433.684	474.922
Extranjera	242.256	204.987	125.095	103.206	117.161	101.781
Mallorca						
Total nacionalidad	869.067	896.038	434.093	444.533	434.974	451.505
Española	681.056	741.517	337.647	366.989	343.409	374.528
Extranjera	188.011	154.521	96.446	77.544	91.565	76.977
Calvià						
Total nacionalidad	51.462	50.559	25.942	25.395	25.520	25.164
Española	32.899	34.787	16.863	17.667	16.036	17.120
Extranjera	18.563	15.772	9.079	7.728	9.484	8.044

Fuente: elaboración propia a partir de: Institut d’Estadística de les Illes Balears (IBESTAT) a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). España (CC BY 3.0).

El municipio de Calvià acoge a habitantes procedentes de otros países, que tienen establecida su segunda residencia en el mismo. Se puede ver un incremento en los datos a nivel autonómico de ambos sexos en términos de población total pero cierto es que, la



colectividad extranjera ha ido disminuyendo entre los periodos establecidos. Centrándonos en el término municipal el número de residentes ha aminorado en referencia al nivel de extranjeros pero se ha acrecentado la cifra de personas con nacionalidad española. Los años dos mil diez y dos mil diecinueve destacan porque la cantidad de habitantes de otros países supone ya la mitad de los nacionales de España. Esto implica que alrededor del treinta por ciento de los vecinos de Calvià son de procedencia foránea.

Tabla 3: Estancia media por mes y país de origen

	Estancia media 2019			
	Enero (M01)	Agosto (M08)	Noviembre (M11)	Total
Residentes en el resto de España	3,91	5,07	1,82	4,96
Residentes en Baleares	1,86	6,4	0,99	3,93
Alemania	8,22	6,68	4,43	6,69
Francia	3,14	6,2	1,7	5,63
Italia	4,47	7,16	2,85	6
Reino Unido	3,45	6,31	1,85	5,89
Resto no residentes	5,1	6,66	2,69	5,91
Total	4,53	6,46	3,23	5,95
	Estancia media 2010			
	Enero (M01)	Agosto (M08)	Noviembre (M11)	Total
Residentes en el resto de España	5,23	6,83	5,63	7,11
Residentes en Baleares	10,03	5,62	2,14	3,25
Alemania	11,37	7,8	6,34	7,67
Francia	...	8,12	2,7	7,51
Italia	...	8,12	2,81	7,4
Reino Unido	7,45	7,94	5,14	6,84
Resto no residentes	6,91	7,5	4,8	7,21
Total	9,75	7,69	5,43	7,08

Fuente: elaboración propia a partir de: Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT) a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). España (CC BY 3.0).

Se han escogido los meses de enero, agosto y noviembre para poder observar la diferencia que existe entre la temporada baja y la temporada alta.

Los datos obtenidos en referencia a la estancia media en el 2010 son destacables debido a que ese año España se encontraba en una fase de recesión económica derivada de la crisis iniciada en el año 2008. Por este motivo se produjo un crecimiento en el número de días en que los residentes de las islas y el territorio español pernoctaron en Mallorca. Se destaca la mayor incidencia en el mes de enero llegando a alojarse diez días los residentes en Baleares y cinco días el resto de residentes de España. En cuanto a pernoctaciones provenientes de usuarios extranjeros, es destacable la figura del residente en Alemania en los meses más fríos y británicos, italianos y franceses en los meses más cálidos con una media de una semana de estancia. A nivel general el año 2010 resalta por tener una estadía de entorno a los siete días tanto de residentes dentro de España como aquellos turistas provenientes de fuera, a excepción de los residentes en Baleares que tienen una media de tres días.

Por el contrario, el año 2019 no fue un periodo de crisis económica. La población española y la residente en otros países realizaron los viajes a Mallorca en los meses de verano teniendo un máximo en el mes de agosto, donde se viajó cerca de seis días. El máximo de días de estancia la tiene el turismo alemán tanto en temporada alta como baja y se



encontró situada entre los cuatro y los ocho días. La mayor disminución se encuentra en los meses de temporada baja: como se ha mencionado con anterioridad, enero de 2010 contó con una media de diez días; mientras que 2019 fue de prácticamente dos días, bajando ocho días la estadía de los habitantes del archipiélago.

Tabla 4: Número de establecimientos y plazas hoteleras en Calvià

	2010		2019	
	N <sup>1</sup> / <sub>4</sub> estab.	N <sup>1</sup> / <sub>4</sub> plazas	N <sup>1</sup> / <sub>4</sub> estab.	N <sup>1</sup> / <sub>4</sub> plazas
<b>(H) Hotel</b>	117	34.314	129	40.134
H 1 estrella	3	203	4	278
H 2 estrellas	12	2.285	3	640
H 3 estrellas	57	19.644	35	7.695
H 3 estrellas superior	0	0	0	0
H 4 estrellas	40	11.348	71	26.990
H 4 estrellas superior	0	0	8	2.663
H 5 estrellas	4	572	8	1.868
H 5 G.L.	1	262	0	0
<b>(HA) Hotel apartamento</b>	28	12.040	34	12.161
HA 1 estrella	0	0	0	0
HA 2 estrellas	2	159	3	725
HA 3 estrellas	19	8.666	9	2.851
HA 3 estrellas superior	0	0	3	944
HA 4 estrellas	7	3.215	17	7.055
HA 4 estrellas superior	0	0	0	0
HA 5 estrellas	0	0	2	586

Fuente: elaboración propia a partir de: Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT) a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). España (CC BY 3.0).

En esta tabla se puede observar que hay un acrecentamiento tanto en el número de establecimientos hoteleros como en los hoteles-apartamento. Es importante enfatizar en el reemplazo de hoteles que cuentan con una cifra inferior de estrellas por otros de mayor categoría. Se destaca principalmente el gran crecimiento de hoteles y apartahoteles de cuatro estrellas y la aparición del nivel cuatro estrellas superior en el alojamiento hotelero. Cabe destacar, la subida que se produce en la suma total de los hoteles en cuanto a plazas hoteles, debido a que en un periodo de nueve años ha pasado de treinta y cuatro mil a cuarenta mil plazas. En cambio no ocurre el mismo fenómeno en los hoteles-apartamento dado que en el mismo periodo de tiempo crece apenas en ciento veinte plazas.

Tabla 5: Número de establecimientos y plazas hoteleras en Alcúdia

	2010		2019	
	N <sup>1</sup> / <sub>4</sub> estab.	N <sup>1</sup> / <sub>4</sub> plazas	N <sup>1</sup> / <sub>4</sub> estab.	N <sup>1</sup> / <sub>4</sub> plazas
<b>(H) Hotel</b>	20	10341	26	11471
H 1 estrella	0	0	0	0
H 2 estrellas	0	0	0	0
H 3 estrellas	17	7935	9	4644
H 3 estrellas superior	0	0	0	0
H 4 estrellas	4	2406	15	6353
H 4 estrellas superior	0	0	1	348
H 5 estrellas	0	0	1	126
H 5 G.L.	0	0	0	0
<b>(HA) Hotel apartamento</b>	20	7607	20	8526
HA 1 estrella	0	0	0	0
HA 2 estrellas	1	625	0	0
HA 3 estrellas	9	3698	4	1776
HA 3 estrellas superior	0	0	1	336
HA 4 estrellas	10	3294	13	5468
HA 4 estrellas superior	0	0	1	240
HA 5 estrellas	0	0	1	706

Fuente: elaboración propia a partir de: Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT) a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). España.

La tabla representa el número de plazas y establecimientos turísticos que hay en el municipio de Alcúdia en el 2010 y en 2019. Con esta tabla se pretende realizar la comparativa entre estos dos destinos de características similares.

- Calvià en 2010: 46.354 plazas y 145 establecimientos.
- Calvià en 2019: 52.295 plazas y 163 establecimientos.
- Alcúdia en 2010: 17.948 plazas y 40 establecimientos.
- Alcúdia en 2019: 19.997 plazas y 46 establecimientos.

Tabla 6: Estimación estrellas promedio en las plazas hoteleras de Calvià en los años 2010 y 2019

	2010		2019	
	N <sup>1</sup> / <sub>4</sub> plazas	Plaza promedio	N <sup>1</sup> / <sub>4</sub> plazas	Plaza promedio
<b>Hotel</b>	34.053	3,287889466	40.134	3,536727
<b>H. Apartamento</b>	12.040	3,760423588	12.161	3,6557027

Fuente: elaboración propia a partir de: Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT) a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). España.

Para analizar cuál ha sido la mejora de las plazas en términos de estrellas entre 2010 y 2019, se ha elaborado un símil calculando cuántas estrellas tiene la plaza de promedio. Esto se ha calculado multiplicando el número de plazas por las estrellas y dividiendo entre el número de plazas total en cada periodo.

Tabla 7: Viajeros llegados al municipio por período y país de procedencia

	Viajeros entrados al municipio 2019			
	M01	M08	M11	Total
Residentes en el resto de España	362	11.802	559	81.341
Residentes en Baleares	553	4.240	1.347	44.991
Alemania	812	43.910	4.960	323.401
Francia	225	17.696	183	78.987
Italia	37	14.166	124	50.312
Reino Unido	1.160	84.366	719	548.278
Resto no residentes	502	72.065	1.540	413.553
Total	3.652	248.246	9.432	1.540.863
	Viajeros entrados al municipio 2010			
	M01	M08	M11	Total
Residentes en el resto de España	591	22.113	2.569	135.366
Residentes en Baleares	501	2.735	1.010	28.270
Alemania	2.701	44.165	4.950	290.459
Francia	14	8.685	185	43.224
Italia	...	12.327	62	25.124
Reino Unido	396	69.946	1.387	478.938
Resto no residentes	817	30.428	1.041	158.212
Total	5.026	190.400	11.203	1.159.593

Fuente: elaboración propia a partir de: Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT) a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). España (CC BY 3.0).

Se han escogido los meses de enero, agosto y noviembre para poder observar la diferencia que existe entre la temporada baja y la temporada alta.

Por un lado se observa que los datos que hacen referencia al número de llegadas en el 2010, son inferiores en los meses de temporada baja y mayores en meses como el de agosto, tanto a nivel de turistas nacionales como internacionales. Además, este periodo se caracteriza porque España se encontraba en una época de crisis que inició en el año 2008. Este hecho implicó una reducción en el número de visitantes que entraron al municipio. Como total del año 2010 se observa una cifra de prácticamente 1.160.000 turistas. Los turistas internacionales fueron mayoritariamente británicos y alemanes que suponen la mitad de entradas de todos los viajeros llegados a Calvià. Por otra parte, en el 2019 se ve un incremento del número de turistas alcanzando más de 1'5 millones de personas. La procedencia de los viajeros no varía en comparación con el año 2010, sigue siendo el turista de Reino Unido y de Alemania el que visita este municipio. El máximo de entradas se ve en el mes de agosto con aproximadamente 250.000 turistas.

Tabla 8: Renta disponible e índice de renta disponible de los residentes en Baleares

	Renta disp. bruta per cápita	Índice de renta disp. bruta per cápita
2018	19.235,95	123
2017	18.613,47	122
2016	17.961,20	121
2015	17.031,66	118
2014	17.283,68	125
2013	16.680,69	121
2012	18.012,62	131

Fuente: elaboración propia a partir de: Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT) a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). España (CC BY 3.0).

La renta disponible bruta per cápita es la renta obtenida por los hogares de forma individual utilizable. En la tabla anterior se puede ver un descenso entre los años 2012 y 2013 pero que pasado este último periodo continúa creciendo de forma progresiva, a excepción del 2015 que se produjo una mínima reducción. El índice de renta disponible bruta per cápita se refiere a la variación porcentual que se ha producido en este caso entre los años dos mil doce y dos mil dieciocho. Entre los años 2012 y 2018 el índice de renta ha variado entorno el 121 % y 131 %, siendo el mínimo en 2015 y el máximo en el año 2012.

Tabla 9: Comparación entre el REvPAR y el ADR de los municipio de Calvià y Alcúdia

RevPAR			ADR		
	Alcúdia	Calvià		Alcúdia	Calvià
Temporada 2019	124,6	82	Temporada 2019	132,3	103,1
Agosto (M08)	126	117,5	Agosto (M08)	131,9	128,4
Enero (M01)	....	28,2	Enero (M01)	....	82,9
Temporada 2010	48,1	43,7	Temporada 2010	63,3	62,4
Agosto (M08)	74	66,3	Agosto (M08)	79	77,2
Enero (M01)	....	14,7	Enero (M01)	....	43,7

Fuente: elaboración propia a partir de: Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT) a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). España.

Calvià: tanto en la temporada alta como en la temporada baja se observa un incremento en la tarifa media diaria que pasa de 62€ euros a 103€ en el periodo de nueve años en el que nos estamos enfocando. Los ingresos por habitación ocupada en total en 2010 y en 2019 son 43,7 y 82 respectivamente. En este caso se puede ver una gran diferencia entre los meses de invierno y de verano. La temporada baja muestra un incremento y pasa de 14 a 28, por lo cual se duplica. El mes de agosto es el más alto en ambos años y se pasa de 66 euros a 117 euros.

Alcudia: la temporada alta en Alcúdia es la única que proporciona datos ya que en los meses de invierno los establecimientos hoteleros permanecen cerrados. La tarifa media diaria alcanza el máximo en el mes de agosto y pasa de 79 en 2010 a 132 en 2019. El máximo ingreso por habitación ocupada asciende a 126 en 2019 y se observa que en 2010 era muy inferior ascendiendo a 74.

## 5. Conclusión

El destino de Magaluf destaca por tener un turismo de masas orientado al sol y playa surgido en los años 60. Fue a partir de los años setenta cuando el número de establecimientos hoteleros fue aumentando, de la misma manera que el número de plazas disponibles. El motivo principal fue que la normativa del municipio de Calvià permitía la construcción en toda la zona costera de Magaluf y ésta se llevó a cabo en forma vertical. Por una parte, la primera década del siglo veintiuno conllevó un cambio en referencia al método de edificación ya que se eliminan plantas de altura en los inmuebles. Por otro lado, a partir de la segunda década hay una prohibición por parte de la administración pública para aumentar el número de plazas en los alojamientos turísticos excepto en el caso de que se produzca una modernización. Es por este motivo que se ve una disminución en el número de establecimientos y plazas hoteleras de una, dos y tres estrellas y un incremento en las de cuatro, cinco y cuatro estrellas superior. Se puede ver como hay una discrepancia en la evolución de Calvià con respecto a Magaluf que está relacionada con la reestructuración turística.

Analizando las variables cuantitativas, se ha observado un crecimiento en el número de turistas llegados al municipio de Calvià en el periodo 2010 – 2019, que aumenta aproximadamente en 400.000 visitantes. En referencia a la estancia media se evidencia una discrepancia ya que el número de días de estancia se reduce en los meses de temporada alta y también en la baja. Comparando los destinos de Alcúdia y Calvià, la tarifa media diaria y los ingresos por habitación ocupada en el año 2010 eran mayor en Calvià que en Alcúdia. En el año 2019 se puede ver que la diferencia entre los dos destinos se incrementa y Alcúdia es el destino de mayor índice en ADR y REvPAR. Para analizar cuál ha sido la mejora de las plazas en términos de estrellas, se ha elaborado un símil calculando cuántas estrellas tienen de promedio los establecimientos por plazas disponibles en cada año. El resultado ha sido que en los hoteles la categoría con respecto a las estrellas se ha incrementado un 0.3 en el promedio de ambos años. Esto supone según el proceso de determinación del número de estrellas que en promedio se ofrecen servicios de una mayor calidad. Considerando las variables cualitativas, el destino ha seguido un modelo insostenible el cual ha sido perjudicial para el medio. La idea inicial de este plan es el reposicionamiento de este destino mediante la creación de una oferta de mayor calidad. La mejoría contemplada es causada principalmente por la aportación económica llevada a cabo por las corporaciones privadas pertenecientes al sector hotelero y la necesidad de colaboración con los entes públicos para realizar una renovación de las infraestructuras. Destaca el caso efectuado por la compañía Meliá Hotels, la cual construyó el hotel Inside Calvià Beach en el núcleo de Magaluf. Sus instalaciones se componen de un centro comercial conocido con el nombre Momentum Plaza donde hay, además, comercios y restauración. Pero las consecuencias de este proceso son tanto perjudiciales como beneficiosas para la zona. En el caso de los aspectos negativos, se observa un deterioro por la edificación masiva haciendo alusión al territorio. Por otra parte, se observan varios aspectos favorables: se ha producido un aumento en el número de turistas entrados a este destino y un crecimiento de la seguridad. Por añadidura, los resultados de la investigación permiten ver que las modificaciones están orientadas a la reforma de hoteles para incrementar su categoría, así como el cambio en los establecimientos y en la oferta complementaria. Tras la ejecución de dichas variaciones, se pretende alcanzar en un futuro un nuevo mercado enfocado al turismo de una calidad y rango superior.



- Ibestat. (2019). Datos estadísticos: Economía, Turismo. <https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/economia/turisme/0b70b294-81e0-413a-b7b2-3cc3a33593a8> [Consultado el 02-04-2021]
- International, M. H. (s.f.). Casos de éxito. <https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/como-trabajamos/casos-de-exito> [Consultado el 29-01-2021]
- International, M. H. (2021). Meliá, Iberostar, Riu y Barceló lanzan una iniciativa histórica para impulsar el renacer de los destinos pioneros españoles con la ayuda de los Fondos Europeos. <https://www.meliahotelsinternational.com/es/sala-de-prensa/noticias/melia-iberostar-riu-barcelo-iniciativa-historica-impulsar-destinos-pioneros-fondos-europeos> [Consultado el 29-01-2021]
- Ministerio. (2021). Impacto del Covid-19 sobre las estadísticas del ministerio de trabajo y economía social. [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/estadisticas/documentos/Nota\\_impacto\\_COVID\\_MARZO-2021.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/estadisticas/documentos/Nota_impacto_COVID_MARZO-2021.pdf) [Consultado el 19-04-2021]
- Ministerio de Industria, C. y. T. (2021). Apoyo a reconversión de destinos maduros. [http://www.caib.es/sites/estadistiquesdelturisme/es/anuarios\\_de\\_turismo-22816/](http://www.caib.es/sites/estadistiquesdelturisme/es/anuarios_de_turismo-22816/) [Consultado el 30-03-2021]
- Ministerio de insustria, e. y. t. (2012). Plan Nacional e Integral de Turismo. <https://turismo.gob.es/es-es/servicios/Documents/Plan-Nacional-Integral-Turismo-2012-2015.pdf> [Consultado el 05-05-2021]
- Ortega, J. (2019). Meliá invierte 500 M € en seis años en reposicionar su oferta en España. [https://www.hosteltur.com/126634\\_melia-invierte-500-m-en-seis-anos-en-reposicionar-su-oferta-en-espana.html](https://www.hosteltur.com/126634_melia-invierte-500-m-en-seis-anos-en-reposicionar-su-oferta-en-espana.html) [Consultado el 30-01-2021]
- Pérez, E. A. & Martín, J. A. (2004). La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares. *Papeles de economía española*, (102), 250-270.
- Poon, A. y col. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB international.
- Poon, A. (1994). The 'new tourism' revolution. *Tourism management*, 15(2), 91-92.
- Porrás, C. (2020). Expulsión para quienes hagan "balconingz límites a la venta de alcohol. [https://www.hosteltur.com/133924\\_baleares-aprueba-una-ley-para-poner-fin-al-turismo-de-borrachera.html](https://www.hosteltur.com/133924_baleares-aprueba-una-ley-para-poner-fin-al-turismo-de-borrachera.html) [Consultado el 01-02-2021]
- Santana, M. (2020). Mallorca adaptará su plan de promoción turística a la nueva situación. <https://economipedia.com/definiciones/renta-disponible.html> [Consultado el 23-04-2021]
- Seguí, M. (2000). Urbanisme i arquitectura a les Balears. Segle XX. *Quaderns D'Historia Contemporània de les Balears, Edicions Documenta Balear, Palma de Mallorca*.
- Vargas, A. (2016). Hoteles de Magaluf subirán precios hasta un 9% con el récord del verano. [https://www.hosteltur.com/116561\\_hoteles-magaluf-subiran-precios-9-record-verano.html](https://www.hosteltur.com/116561_hoteles-magaluf-subiran-precios-9-record-verano.html) [Consultado el 02-05-2021]
- Vera-Rebollo, J. F., Baños Castiñeira, C. J. y col. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico.
- Visitcalvia. (s.f.). Magaluf. <https://visitcalvia.org/magaluf/> [Consultado el 23-01-2021]



## A. Preguntas realizadas a los entrevistados

- ¿Se han llevado a cabo medidas para combatir el turismo de excesos? ¿Qué tipos de medidas?
- ¿Cree usted que realmente hay una reconversión en Magaluf?
- ¿En que se ha notado el cambio?
- ¿Se busca cambiar el tipo de clientes?
- ¿La finalidad de este proceso de reconversión es repositionar Magaluf como destino turístico?
- ¿Cuál diría usted que es el enfoque que se usa dentro de su empresa para modificar el destino?
- ¿Cree usted que el Covid ha perjudicado o ha beneficiado este proceso de reconversión turística?
- ¿Qué cambios son los que se están realizando dentro de su empresa para poder hacer este cambio?

## B. Respuestas del cuestionario realizado a los entrevistados

Tabla 10: Respuestas del cuestionario realizado a los entrevistados

	<b>Victoria Pons</b> (Ayto. Calvià)	<b>Bernat Matemales</b> (Dir. HSM) Comercial	<b>José Solaz</b> (Dir. Hotel Florida)	<b>Rafael Romero</b> (Empleado del Rest. Europe)	<b>Antonio Sánchez</b> (copropietario de Manos Bar)
Existe una reconversión?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Finalidad: reposicionamiento	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Enfoque: nuevo mercado	Sí, se pretende cambiar a un turismo familiar	Sí, cambiar a un público más alto y a mercados emergentes	Sí, se busca un tipo de cliente de mayor edad y que sea familiar	No, debido a que trabajan con los turistas residentes	No, ya que consideran su turismo de calidad
Influencia (-) del Covid-19 en la reestructuración	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Finalidad global o individual	Modificar el tipo de turismo y preservar el destino para las generaciones futuras	Modificar el destino para elevar su calidad y hacerlo sostenible	Hacer de Universal una compañía segura y elevar la calidad	Focalizarse en atraer a españoles y aumentar la calidad de servicio	Demostrar que el ocio nocturno puede ser seguro y modernización
Mejora de infraestructuras	Sí	Escasas dentro de la población	Escasas dentro de la población	Escasas dentro de la población	Escasas dentro de la población

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas de los entrevistados.