



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS  
Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Adaptación turística de Mallorca.  
Magaluf: Reposicionamiento de un Destino Conflictivo.**

Presentado por Eduardo González Díez

Tutelado por M<sup>a</sup> del Carmen Garrido Hornos

Segovia, junio de 2020



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. SITUACIÓN TURÍSTICA GLOBAL	
1.2. CONTEXTO NACIONAL E ISLAS BALEARES	
2. PATRIMONIO NATURAL DE MALLORCA.....	9
2.1. ÁREA MARINA	
2.1.1. CALIDAD DEL PRODUCTO. BANDERA AZUL	
2.2. PAISAJES NATURALES	
2.3. OFERTA TURÍSTICA COMPLEMENTARIA	
3. ESTACIONALIDAD.....	17
3.1. PROBLEMAS ASOCIADOS	
3.2. PROPUESTAS MUNICIPALES Y GUBERNAMENTALES	
3.3. LA CAÍDA DE UN MODELO: THOMAS COOK	
3.4. ANÁLISIS MACROECONÓMICO POR TEMPORADAS	
3.5. FUSIÓN DE TEMPORADAS	
4. EVOLUCIÓN DEL MARKETING Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO.....	26
4.1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING	
4.2. ESTRATEGIAS TURÍSTICAS <i>WEB</i>	
4.3. POSICIONAMIENTO <i>ONLINE</i>	
4.4. REDES SOCIALES Y PÁGINAS DE REPUTACIÓN <i>ONLINE</i>	
5. REPOSICIONAMIENTO DEL DESTINO: MAGALUF.....	36
5.1. INVERSIÓN HOTELERA	
5.2. AVANCES TECNOLÓGICOS	
5.3. MEDIDAS ADOPTADAS POR EL <i>GOVERN</i>	
6. CONCLUSIONES.....	43
7. BIBLIOGRAFÍA.....	46



# **1. INTRODUCCIÓN**

El núcleo de este trabajo de investigación gira alrededor del análisis de los datos macroeconómicos del turismo de las Islas Baleares, concretamente de Mallorca, tomando como referencia la tendencia global. Este estudio se basará en explicar los principales inconvenientes tanto en el corto como en el largo plazo del modelo de turismo tradicional establecido en la isla, conocido como sol y playa. Se mostrarán algunos de los recursos naturales más ilustres que han permitido a esta isla consolidarse como uno de los principales destinos en este tipo de turismo a nivel internacional, así como de complemento para turismos alternativos que ayuden a combatir la estacionalidad.

Nos centraremos en analizar la problemática de la estacionalidad, sus causas y soluciones y profundizaremos en la adecuación del destino a través de medidas adoptadas por parte de la administración y el sector privado, teniendo en cuenta la evolución del modelo de negocio. Hablaremos del desarrollo tecnológico, las páginas de opinión más importantes y del marketing, explicado desde sus orígenes y profundizando en la actualidad, todo ello como herramientas que se han adaptado al nuevo modelo de turismo.

Por último, plasmaremos las ideas más importantes citadas a lo largo de la exposición en el destino que hemos elegido como ejemplo: Magaluf. Analizaremos el reposicionamiento de este destino, maduro en el mercado, centrándonos en un proyecto concreto llevado a cabo por el sector hotelero y las medidas adoptadas por el *Govern*.

## **1.1. SITUACIÓN TURÍSTICA GLOBAL**

Según los datos presentados por la Organización Mundial del Turismo (OMT) tras haber concluido el año 2019, el turismo a nivel mundial creció durante este último año un 4%, hasta llegar a alcanzar los 1.500 millones de llegadas de turistas en todo el mundo. Según el primer informe completo de cifras y tendencias del turismo mundial de la nueva década y el último Barómetro OMT del Turismo Mundial, este es el décimo año consecutivo de crecimiento.

En el año 2010, el mismo organismo hizo un pronóstico para el año 2020 sobre el número de llegadas de turistas que conseguiría alcanzarse ya en el año 2018. Varios son los factores que han favorecido que se alcance esta cifra de millones de visitantes con dos años de antelación sobre este pronóstico. Los pilares fundamentales sobre los que se ha sustentado esta evolución han sido varios: un crecimiento económico más sólido, la asequibilidad en el transporte aéreo, una evolución tecnológica más avanzada, nuevos

modelos de negocio y facilidades burocráticas en la gestión de los visados. Son todos ellos pilares que, precisamente durante este último año, se han visto debilitados debido a la incertidumbre en torno al *Brexit*, las dudas del modelo de turismo a través de la turoperación tras el hundimiento de *Thomas Cook*, la ralentización de la economía global, así como las tensiones geopolíticas y sociales.

El mayor origen del crecimiento durante el pasado 2019 se sitúa en los países de Oriente Medio (crecimiento un 8%), Asia y Pacífico (crecimiento del 5%). Europa, aun experimentando un crecimiento inferior a otros años, sigue a la cabeza en términos de llegadas internacionales y crece un 4%. Las Américas, con resultados heterogéneos, consiguen un crecimiento del 2% gracias a la consolidación de muchas islas caribeñas tras los huracanes de 2017, pero se ven afectadas por los disturbios sociales y políticos de Sudamérica, mientras que África (+4%), a pesar de la escasez de datos, sigue desarrollando resultados muy positivos en su parte norte.

La lista de los 5 países con más visitantes no presenta variaciones respecto al año anterior y España muestra solidez, consolidándose en segunda posición con 83,7 millones (1,1% por encima de 2018), solamente superado por Francia con cerca de 90 millones. Por debajo de España se sitúan Estados Unidos, China e Italia, que tampoco varían posiciones respecto al año anterior.

Para el futuro, se preveía un crecimiento de entre el 3% y el 4% en 2020, una perspectiva que queda reflejada en el último Índice de Confianza de la OMT emitido a principios de 2019 que mostraba un prudente optimismo teniendo en cuenta el impacto positivo en el sector que tendrían los Juegos Olímpicos de Tokio y la Expo 2020 de Dubái.

De cara a 2020, el Secretario General de la Organización Mundial de Turismo (OMT), Zurab Pololikashvili, aboga por una distribución en los destinos lo más amplia posible en el turismo y que nadie se quede atrás. Además, en 2020, la OMT celebra el Año del Turismo y el Desarrollo Rural y, según palabras del propio Secretario, “esperamos que nuestro sector lidere un cambio positivo en las comunidades rurales, creando empleo y oportunidades, impulsando el crecimiento económico y preservando la cultura”. Lamentablemente, las expectativas de Zurab Pololikashvili no podrán verse satisfechas debido a la crisis global por el COVID-19 en la que nos encontramos actualmente y que, sin duda, nos presenta un nuevo escenario que distará de cualquier previsión anterior.

## 1.2. CONTEXTO NACIONAL E ISLAS BALEARES

Como se ha citado anteriormente, España se consolida como potencia mundial turística y conserva la segunda plaza alcanzada en años anteriores. Durante el año 2019, España registró una cifra histórica de 83,7 millones de turistas frente a los 82,6 del año anterior, implicando la cifra el crecimiento de un 1,1% —ligeramente superior al del año anterior, que fue de 0,9% puntos.

En datos macroeconómicos, el gasto realizado por los visitantes se cerró en 92.278 millones de euros, lo que supuso un crecimiento respecto al año anterior del 2,8%. Estas cifras oficializan un nuevo récord a pesar de la problemática ya citada anteriormente del *Brexit* y la quiebra de *Thomas Cook*. Todo ello se impone como un indicio de la calidad y robustez de nuestro mercado.

Presentamos a continuación un cuadro con el número de viajeros adoptado por las Islas Baleares y recogido por el IBESTAT (*Institut d'Estadística de les Illes Balears*) durante el último año natural cerrado:

**Figura 1.1. Número de viajeros extranjeros 2019**

	Turistas extranjeros	Tasa de variación anual	Acumulado del año	Tasa de variación del acumulado
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>13.680.920</b>	<b>-31,86</b>	<b>13.680.920</b>	<b>-1,23</b>
2019M12	124.929	-31,86	13.680.920	-1,23
2019M11	182.833	-2,76	13.555.991	-0,82
2019M10	1.225.112	-4,59	13.373.158	-0,79
2019M09	2.006.683	-1,23	12.148.046	-0,39
2019M08	2.257.057	-1,76	10.141.363	-0,23
2019M07	2.344.104	-3,53	7.884.306	0,22
2019M06	2.065.329	-2,64	5.540.202	1,89
2019M05	1.701.173	-0,41	3.474.873	4,80
2019M04	1.081.589	16,22	1.773.700	10,32
2019M03	365.838	-8,84	692.111	2,23
2019M02	184.351	17,94	326.273	18,32
2019M01	141.922	18,83	141.922	18,83

**\*Fuente:** *Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT)* (2019)  
Recuperado de: <https://www.caib.es/ibestat/estadistiques/>

De los 83,7 millones de turistas recibidos en España durante el 2019, las Islas Baleares acogieron un total de 13,7 millones (el equivalente a un 15,7% del total), lo que supone un descenso respecto al año anterior del 1,23%. Los turistas internacionales que visitaron Baleares en 2019 gastaron 14,9 millones de euros, cifra que, sí supone un incremento del 0,8% respecto al año anterior. Las islas son el tercer destino con mayor

gasto turístico en España, por detrás de Cataluña y Canarias, y representan el 16,1% de la producción turística en el país.

Con 10,3 millones de visitantes, Mallorca se consolida como la isla del archipiélago más visitada, con una representación del 75,1%. A continuación, se situarían Ibiza-Formentera (18,4%) y Menorca (6,5%). Podemos ver desglosadas esas diferencias por islas en el siguiente cuadro:

**Figura 1.2. Número de viajeros extranjeros 2019 por islas**

ISLAS BALEARES		MALLORCA		MENORCA		IBIZA - FORMENTERA	
TURISTAS EXTRANJEROS 2019	VS 2018						
13.680.920	-1,23	10.272.083	-1,51	897.717	-0,92	2.511.119	-0,19

**\*Fuente:** *Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT)*. (2019)  
 Recuperado de: <https://www.caib.es/ibestat/estadistiques/>

Podemos concluir que 2 de cada 3 visitantes eligen Mallorca como destino preferido dentro de las Islas Baleares y algo más de 12 de cada 100 personas dentro del turismo nacional. Por otra parte, el descenso del número de turistas en las Islas Baleares respecto al año anterior está repartido entre todas las islas, siendo Mallorca la que más impacto recibe e Ibiza-Formentera las menos afectadas.

## **2. PATRIMONIO NATURAL DE MALLORCA**

El Patrimonio natural de las Islas Baleares y, en este caso de Mallorca, bien por su riqueza natural o su nivel paisajístico, científico e histórico, convierten a la isla en un destino único en el Mediterráneo. A continuación, haremos un repaso del área marina que convierte a esta isla en uno de los destinos por antonomasia del turismo de sol y playa, así como de los principales paisajes naturales. Como punto final, citaremos una serie de formatos de turismo alternativos que se pueden disfrutar especialmente en este entorno natural.

## **2.1. ÁREA MARINA**

Mallorca está considerado como uno de los principales destinos de sol y playa tanto a nivel nacional como internacional, gracias a la riqueza de su patrimonio natural. El litoral mallorquín alberga un total de 262 playas de gran diversidad, como calas solitarias, playas de arena o bahías rocosas que alcanzan entre todas una longitud de 50 kilómetros. Estas son un reclamo turístico debido a su gran biodiversidad de fondos marinos, entre los que podremos encontrar desde fondos coralígenos hasta fanerógamas marinas como la posidonia oceánica. Actualmente existen 7 reservas marinas a lo largo de la isla, siendo áreas protegidas de ciertas actividades con el fin de preservar sus ecosistemas.

### **2.1.1. CALIDAD DEL PRODUCTO. BANDERA AZUL**

Tomando como referencia los datos de ADEAC (*Asociación de Educación Ambiental y del Consumidor*), podemos asegurar que las Islas Baleares obtuvieron durante 2019 un total de 44 Banderas Azules ya conseguidas durante el año 2018, siendo una excepción dentro del panorama nacional —a pesar de mantener el liderazgo mundial desde el año 1987 con 699 banderas (566 playas, 98 puertos deportivos y cinco en embarcaciones turísticas), España decreció un 4% respecto al año 2018.

De estas 262 playas que alberga Mallorca, 29 han contado durante el año 2019 con la distinción de la Bandera Azul, por lo que casi 3 de cada 10 playas de la isla cuentan con esta distinción, que, recordemos, es el galardón para playas y puertos más antiguo reconocido y reconocible a nivel mundial.

Bandera Azul está presente actualmente en 45 países de los cinco continentes y cuenta con el apoyo internacional de:

- La Organización Mundial del Turismo de Naciones Unidas (OMT)
- El Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
- La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN)
- El programa de *Green Citizens* de UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)
- La Agencia Europea de Medio Ambiente de la Unión Europea

A continuación, citaremos los criterios requeridos para conseguir esta certificación, que, además, deberán ser revisados anualmente por parte de los Operadores Nacionales para su conservación:

- **Información y Educación Ambiental**

Deben existir paneles en las playas con Bandera Azul con información sobre la playa, los ecosistemas litorales y, en su caso, sobre espacios naturales protegidos próximos, junto con un código de conducta para estos espacios. Además, el municipio debe organizar al menos cinco actividades de educación ambiental al año.

- **Calidad del Agua**

Durante la temporada de baños anterior, la calidad de aguas de baño en la playa debe ser excelente en todos sus puntos de muestreo, conforme a la Directiva de Calidad de Aguas de Baño. Se debe tomar oficialmente un número de muestras periódicas de agua para determinar esta calidad. Adicionalmente, debe cumplir la Directiva de Tratamiento de Aguas Residuales Urbanas.

- **Gestión Ambiental**

La playa debe cumplir con la legislación ambiental, en especial con la Ley de Costas, y debe estar limpia y disponer de una adecuada gestión de residuos, incluyendo la recogida selectiva de envases, papel, vidrio, etc. Además, las playas deben contar con baños públicos y particularmente las playas urbanas y/o al menos una de las playas Bandera Azul del municipio debe/n contar con uno adaptado para personas con discapacidad.

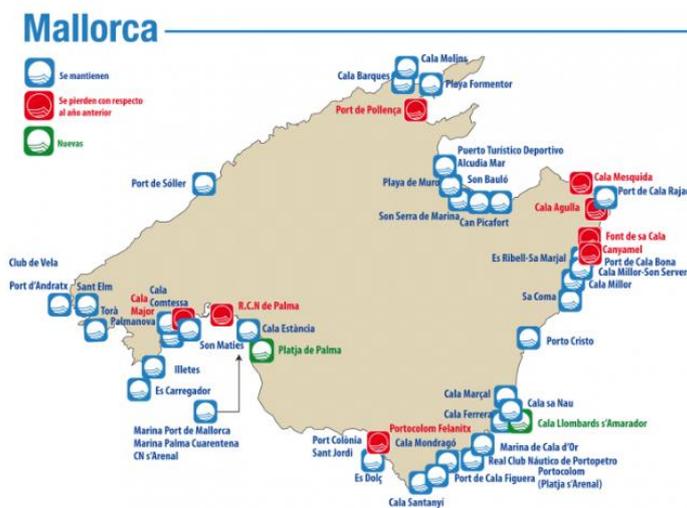
- **Seguridad y Servicios**

Las playas deben tener accesos fáciles y seguros. Además, las playas urbanas deben ser accesibles para personas con discapacidad. Del mismo modo, deben contar con

un equipo de primeros auxilios, así como con un adecuado equipo humano y material de socorrismo.

Esta es la distribución por municipios de las playas galardonadas en el año 2019 en la isla de Mallorca, así como su localización en el mapa:

**Figura 2.1. Relación de playas galardonadas con Bandera Azul 2019**



**Fuente:**

[http://www.banderaazul.org/sites/default/files/2019/RuedaPrensa2019/RELACION\\_DE\\_PLAYAS\\_GALARDONADAS\\_BA2019.pdf](http://www.banderaazul.org/sites/default/files/2019/RuedaPrensa2019/RELACION_DE_PLAYAS_GALARDONADAS_BA2019.pdf)

## 2. 2. PAISAJES NATURALES

Además del turismo de sol y playa, Mallorca cuenta con innumerables posibilidades para el turismo activo y de naturaleza.

La Sierra de Tramuntana es uno de los tesoros de esta isla. Declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) desde 2011 en la categoría Paisaje Cultural, es fruto de la simbiosis entre las diferentes culturas que la han habitado a lo largo del tiempo. Destacan sus pueblos situados en las faldas de sus montañas como Sóller, Valldemossa y Pollensa. A lo largo de sus 90 kilómetros de longitud en la zona norte de la isla, cuenta con 54 picos que superan los 1000 metros de altitud. Desde la sierra se puede observar la Isla de Sa Dragonera, símbolo de la lucha ecologista en Baleares al no permitir una masificación en el turismo y evitar la construcción de un puerto deportivo.

**Figura 2.2.** *Sierra de Tramuntana (Mallorca)*



**Fuente:** <https://www.shutterstock.com/es/search/serra+de+tramuntana+mallorca>

Mallorca cuenta con un gran mundo subterráneo al estar llena de grutas internas, lo que la convierte en una gran roca hueca. Las Cuevas del Drach son las más visitadas y en ellas podremos disfrutar desde la arquitectura natural de sus estalactitas, un paseo en barca por su interior, hasta conciertos de música clásica. Otras de las cuevas habilitadas para el turismo son las Cuevas del Hams y las Cuevas de Artá.

**Figura 2.3.** Cuevas del Drach (Mallorca)



**Fuente:** <http://www.uniquespain.travel/cosmopolita/es/reportajes/mallorca-concierto-cueva/>

Otro ejemplo de la buena conservación de Mallorca es la Isla de Cabrera, del Archipiélago de Cabrera, que ostenta el título de Reserva Natural Protegida desde el año 1991. En dicho año fue declarada Parque Natural Marítimo Terrestre, lo cual la convierte en un entorno ideal para el buceo, e incluso cuenta con especies de animales protegidas, como la lagartija balear y 516 especies de plantas vasculares.

Siguiendo la misma línea, destacaremos S´Albufereta, declarada Reserva Natural en el año 2001 por su increíble paisaje y su alto valor ornitológico y botánico. Este espacio es escogido por cientos de especies de aves para su descanso durante sus rutas migratorias.

Mallorca alberga varios parques naturales; entre ellos está el de Es Trenc, que se caracteriza por sus paisajes variados, en los que se pueden encontrar desde un ecosistema de dunas hasta estanques para la extracción de sal y tierras de cultivo. La zona de extracción de sal descubierta en el siglo IV a.C. — hoy llamada Salobrar de Campos— consiguió la mención de Área Natural de Especial Interés en el año 1984. Otros parques naturales de los que podemos disfrutar en la isla son el Parque Natural de la Península de Llevant y el Parque Natural Mondragó.

En 2001 se declaró Monumento Natural Las Fonts Ufanes, un fenómeno hidrológico singular en la isla. Se trata de una fuente con afloramientos intermitentes que emanan del suelo de manera difusa, muy potente y repentina. Y, por último, citar el Observatorio Astronómico de Mallorca, que posee el logro de haber avistado el mayor número de descubrimientos directos de la historia de la astronomía española y el cual se puede visitar junto al planetario.

### **2.3. OFERTA TURÍSTICA COMPLEMENTARIA**

Complementando esta riqueza natural, Mallorca ofrece una gran variedad de infraestructuras, servicios y equipamientos para la organización de congresos, convenciones o cualquier reunión empresarial. También conocido como sector MICE (*Meetings, Incentives, Conferencing, Exhibitions*), adquirió peso durante los últimos años, arrebatando así negocio a grandes plazas europeas como Ámsterdam. La isla de Mallorca acoge hasta siete espacios de diferente índole por sus instalaciones, tamaños y emplazamientos, que ofrecen alternativas muy variadas a las empresas y profesionales en función de sus necesidades. Palma, la capital de la isla, acoge la mayoría de estas opciones.

El primer centro que citaremos será el Auditorium de Palma, en pleno corazón del paseo marítimo, frente al mar y rodeado de los mejores hoteles de la ciudad, así como de una extensa oferta de ocio. Cuenta con un par de salas con estructura de teatro que sirven tanto para la celebración de convenciones y congresos, como de base de artes escénicas.

*Meliá Hotels International*, empresa hotelera con sede en Mallorca, cuenta con dos grandes infraestructuras en la capital. El Palacio de Congresos junto con el *Hotel Meliá Palma Bay* sitúan a Palma como un nuevo destino de referencia para el segmento MICE. Entre ambas infraestructuras, consiguieron facturar 14,1 millones de euros durante el año 2019 en los 282 eventos que acogieron.

Pertenciente a la misma cadena hotelera, el *Hotel Gran Meliá Victoria* cuenta con un Centro de Convenciones frente al puerto. Y fuera de la capital, la ciudad de Alcúdia dispone de un auditorium que complementa la oferta de la isla ofreciendo un espacio natural para disfrutar diferente al de la capital.

**Figura 2.4.** *Palau de Congressos de Palma y Hotel Meliá Palma Bay*  
(Mallorca)



**Fuente:** <https://www.palmacongresscenter.com/es>

En esta apuesta por turismos complementarios, Mallorca ofrece una gran variedad de competiciones deportivas en las que poder disfrutar de un entorno increíble. Se puede disfrutar de diferentes marchas ciclistas que se celebran anualmente como *Mallorca Challenge* y *Mallorca 312*. Otro tipo de competiciones deportivas que están en pleno auge y que posicionan a la isla como uno de los principales destinos a nivel europeo en este campo son los duatlones y triatlones como el *Ironman* o el *Powerman Mallorca*.



**Figura.5.** *Iron Man Mallorca, Edición 2019*

**Fuente:** <https://www.ultimahora.es/deportes/otros-deportes/2019/05/11/1079247/alison-mackenzie-karel-zadak-ganan-ironman-mallorca.html>

### **3. ESTACIONALIDAD**

Como ya hemos señalado en páginas previas, Mallorca está considerada desde los años 60 como uno de los principales referentes en el turismo de sol y playa. Por este motivo, la afluencia de turistas no evoluciona del mismo modo a lo largo del año, lo cual pone en riesgo el crecimiento sostenible de este modelo que en temporada alta experimenta una clara saturación debido a sus déficits estructurales. Este modelo de turismo, en concreto, genera una división natural entre temporada alta y baja, siendo los meses comprendidos entre junio y septiembre los que mejores condiciones climatológicas reúne la isla históricamente y, por tanto, los considerados en este estudio como temporada alta. Así las cosas, estimaremos el resto de meses (los comprendidos desde octubre hasta abril) como temporada baja.

Uno de los retos más importantes que enfrenta la isla es la estacionalidad del turismo, que juega un papel fundamental en la economía de las Islas Baleares (entendiendo por estacionalidad la concentración de la demanda en un determinado periodo del año). De acuerdo con Yacoumis (1980), la estacionalidad en el turismo es un problema universal cuyo grado de importancia está relacionado con el destino.

Varios son los factores que marcan diversidad en la afluencia de turistas. El primero y fundamental es la insularidad, la cual obliga al turista a acceder a la isla bien por barco o avión, encontrándose el transporte aéreo actualmente con alguna dificultad debido a la caída de uno de los principales turoperadores como es *Thomas Cook*. Haciendo referencia al turismo nacional específicamente, esto puede provocar que para viajes cortos considerados como de “fin de semana” se elijan destinos a los que se pueda acceder en coche.

El clima es otro factor que influye de manera negativa. La fuerte imagen proyectada históricamente de destino de sol y playa provoca que, durante los meses de temporada baja en los que no se garantizan horas de sol, el turista internacional busque otros destinos como el norte de África que sí se las ofrezcan. Esta imagen preconcebida del destino influye de manera negativa en el resto de valores de la isla, tanto natural como cultural. Es por ello que cada vez se están poniendo más en valor otros tipos de turismo como los citados anteriormente. Los buenos resultados conseguidos año tras año gracias a este modelo provocan una conformidad empresarial que con el paso del tiempo está desapareciendo para conseguir evolucionar hacia una temporada alta con mayor duración.

Es por todo esto que Mallorca apuesta por la evolución del destino para romper la estacionalidad a través del marketing, el desarrollo tecnológico o la explotación de

recursos que le permitan desmarcarse de sus competidores durante la temporada baja. También el reposicionamiento en el mercado de sus productos más maduros contribuye a conseguir un modelo sostenible y rentable en el tiempo.

### **3.1. PROBLEMAS ASOCIADOS**

Del mismo modo que ocurre con el costero —como es el caso de nuestro estudio—, todos los destinos tienen algún tipo de estacionalidad, llegando a ser extrema en algunos casos como los relacionados con el turismo de nieve. Uno de los problemas más importantes relacionados con el empleo estacional es contratar y mantener los puestos de trabajo cualificados a tiempo completo. Esto hace que la dirección tomada para la industria sea hacia la baja educación, mano de obra no cualificada o semicualificada.

Como señalan Jolliffe y Farnsworth (2003), esta situación provoca insostenibilidad de la calidad de los servicios. De hecho, la estacionalidad afecta a todos los aspectos de la industria turística, incluidos los índices de ocupación hotelera, así como el empleo y la retención de la mano de obra o la infrautilización de atracciones y servicios turísticos durante la temporada baja. Aparte de la inestabilidad laboral y la baja rentabilidad, Mallorca sufre fuertes variaciones en los precios, ya que en temporada alta experimenta un incremento en el precio del transporte, del alojamiento y de otros servicios turísticos que sufren fuertes descensos en temporada baja: así lo hemos visto reflejado anteriormente en el gasto medio por persona y día.

Se puede considerar que el principal problema de la estacionalidad es para el destino como tal y no para las empresas privadas. Por ejemplo, existe el problema de las compañías aéreas, que reducen los destinos y los vuelos en temporada baja cuando la mayoría de los turistas prefieren el avión como medio de transporte; eso provoca, además del evidente problema de accesibilidad, cierto rechazo en el consumidor a la hora de elegir la isla como destino. Esta realidad está apoyada por autores como Amador, que llega a afirmar que “Mallorca desaparece prácticamente en el mapa de las aerolíneas” (2014, p. 1).

Es por ello que, para generar visibilidad, tanto las empresas como la administración pública deben tener en cuenta su presencia en las redes sociales. Según Joan Clos i Matheu —quien fuera Ministro de Industria, Turismo y Comercio de España de septiembre de 2006 a abril de 2008—, los turistas exigen el uso de avances

tecnológicos para el confort, tanto desde el punto de vista de la información turística como la prestación de servicios y marketing (ASTIC, 2008).

Las administraciones han designado importantes recursos enfocados en la creación de nuevos productos para lanzar campañas promocionales específicas para la temporada baja, promoviendo así nuevos tipos de productos turísticos y mercados que se alejen del patrón tradicional de turismo de sol y playa durante estas fechas de baja ocupación y ofreciendo turismos alternativos de igual modo durante la temporada alta.

### **3. 2. PROPUESTAS MUNICIPALES Y GUBERNAMENTALES**

La Federación Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM) comunicó ya durante el año 2018 sus propuestas para combatir estas debilidades. Estas se centran en otorgar al turismo el lugar que le corresponde en el marco de las políticas y decisiones nacionales, dotando de mayor peso a la participación de las organizaciones empresariales en la toma de decisiones.

La propuesta principal por parte de la FEHM se centra en una rebaja de la presión fiscal a la que se ven sometidas las empresas turísticas a través de una reducción del IVA turístico al 4%, así como una disminución del impuesto de sociedades y bonificaciones en el Impuesto sobre Actividades Económicas. Para intentar frenar la estacionalidad, se proponen bonificaciones a la Seguridad Social y ayudas para jóvenes que se inicien en el mercado laboral, así como una reforma laboral que permita vincular los salarios a la productividad.

La FEHM pide el reconocimiento y la preservación de los derechos adquiridos y que se dé flexibilidad al uso lúdico de las playas, siempre bajo criterios de conservación a través de la modificación de la Ley de Costas. Como pilar para la sostenibilidad, añade la actualización de las zonas turísticas maduras a través de planes de inversión, como es caso de la localidad de Magaluf, así como la solicitud de ayudas para el sector aéreo que aumenten tanto el número de destinos como el volumen en temporada baja y que reduzcan la cogestión aeroportuaria en las épocas de mayor afluencia.

### 3.3. LA CAÍDA DE UN MODELO: *THOMAS COOK*

*Thomas Cook*, el turoperador más antiguo del mundo con 178 años de historia y el segundo más grande del mundo (superado solamente por *TUI*) se declaró en quiebra en septiembre de 2019, inmersos en plena temporada alta. Se vio obligado a cesar todas sus operaciones con efecto inmediato, dejando 600.000 clientes en distintos destinos de todo el mundo (cerca de 70.000 en España, de los cuales 35.000 se encontraban en Mallorca). El Gobierno español siguió de cerca la situación de la empresa, que quebró tras un deterioro en las cuentas de año y medio, así como varios hoteleros españoles como *Iberostar*, *Lopesan*, *Protursa*, *H10 Hoteles* o *Bahía Príncipe*, que intentaron, sin éxito, reunir 200 millones de euros (de los 1.200 necesarios para salvar la situación) con idea de capitalizar deuda. Estos datos nos muestran la relevancia de esta caída para el turismo nacional.

La quiebra de este turoperador británico inventor del paquete todo incluido, que no fue capaz de adaptarse a los nuevos hábitos de los viajeros, supone un golpe muy importante al sector turístico español. Con medio centenar de hoteles con sus enseñas y un total de 11.500 habitaciones en Baleares, Canarias y en la Península, España era el principal destino de los clientes de *Thomas Cook*. Según las cifras de *Aena*, las distintas compañías aéreas del grupo enviaron a los aeropuertos españoles durante el año 2018 un total de 3,6 millones de clientes (lo cual supone 7,2 millones de trayectos, contando ida y vuelta).

El impacto económico del turoperador en Baleares es incalculable y, más aun, el daño a la industria turística que, recordemos, supone un tercio de la economía. De las aerolíneas propias, una trabajaba únicamente para los clientes de las Islas Baleares, la llamada *Thomas Cook Airlines Balearics*. Con sede en Mallorca, esta filial del grupo — que nació en 2017 y puso punto y final a su gestión al igual que el resto de la compañía en septiembre de 2019— operaba vuelos en Europa desde su base en el aeropuerto de Palma. En lo referente a hoteles, en Mallorca no contaba con ninguno en propiedad, pero gestionaba más de una decena. Yago Negueruela —Consejero de Trabajo, Comercio e Industria de las Islas Baleares desde 2015 hasta la actualidad— afirmó en 2019 que “la quiebra de *Thomas Cook* [supuso] una de las mayores crisis que ha vivido la industria

turística en Baleares”<sup>2</sup>, haciendo referencia también a la dependencia de centenares de pequeños negocios familiares que trabajaban para transportar, alimentar o complacer a los turistas que traía cada año este gigante imperceptible.

Pero, además de ser un golpe para el turismo, la quiebra también lo ha sido para un modelo cada vez más obsoleto como es la contratación de viajes con paquetes de todo incluido. La patronal confía en la recuperación y en que el turista siga viajando a Baleares, ya que considera que la marca no se ha degradado, lo ha hecho una compañía que no ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos. Esta teoría la respalda Fernando Gallardo (2019), periodista y analista de tendencias, que ha calificado la quiebra del turoperador como “un motivo de alegría, ya que la turoperación tradicional no tiene ningún futuro, es un modelo obsoleto”.<sup>3</sup> Apunta, además, a tres vectores fundamentales para definir el futuro de la industria turística: la interpretación y el análisis de datos para conocer el cliente, la automatización del trabajo y la tecnología aplicada al sector. Adicionalmente, ha destacado a empresas que sí han sabido ver el futuro como *Meliá Hotels International* (de la que hablaremos más adelante) y, por ello, se ven menos afectadas ante esta desaparición al depender solamente un 2% de su negocio de la turoperación. Para respaldar su teoría del cambio, Gallardo ofreció también datos de la tendencia del otro gigante de la turoperación, *TUI*, que sigue el mismo curso que *Thomas Cook*.

### 3. 4. ANÁLISIS MACROECONÓMICO POR TEMPORADAS

Con el fin de comprender en mayor profundidad el funcionamiento del turismo en Mallorca y su progresión, hemos decidido mostrar su evolución tomando como muestra los últimos tres ejercicios cerrados, en este caso los años 2017, 2018 y 2019. Debemos tener en cuenta que el último trimestre del año 2019 se ve afectado por la ya citada quiebra del turoperador *Thomas Cook*, la cual afectó de manera especial a Mallorca, ya que a lo largo del año 2018 envió a Mallorca 1,2 millones de turistas.

Para este estudio hemos decidido introducir el número de turistas extranjeros, las pernoctaciones realizadas por estos, así como su gasto medio por persona y día. Todos

---

<sup>2</sup>Declaración disponible en *Diario La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20190929/47699482979/thomas-cook-baleares-palma-turismo-quiembra.html>

<sup>3</sup> Declaración disponible en *Diario de Mallorca*. Recuperado de: <https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2019/10/16/fernando-gallardo-caida-thomas-cook/1456542.html>

los datos hacen referencia a la isla de Mallorca y la fuente empleada es el IBESTAT (*Institut d'Estadística de les Illes Balears*). A continuación, se adjunta un cuadro con los datos recogidos y citados anteriormente. Marcamos en color rojo los meses considerados en este estudio como temporada alta y, en azul, los de temporada baja:

AÑO 2019				AÑO 2018				AÑO 2017			
	Turistas	Pernoctaciones	Gasto medio		Turistas	Pernoctaciones	Gasto medio		Turistas	Pernoctaciones	Gasto medio
DICIEMBRE	114.117	917.763	119,89 €	DICIEMBRE	171.843	850.765	113,10 €	DICIEMBRE	88.662	805.166	108,04 €
NOVIEMBRE	169.024	1.355.102	120,16 €	NOVIEMBRE	174.395	1.415.402	110,71 €	NOVIEMBRE	161.506	1.305.680	118,23 €
OCTUBRE	945.786	6.803.733	143,35 €	OCTUBRE	1.021.479	7.613.263	137,11 €	OCTUBRE	996.109	7.873.991	130,76 €
SEPTIEMBRE	1.469.292	9.702.114	152,06 €	SEPTIEMBRE	1.473.468	10.150.378	141,42 €	SEPTIEMBRE	1.422.624	10.886.495	132,72 €
AGOSTO	1.577.398	12.124.800	150,35 €	AGOSTO	1.619.518	12.470.647	145,07 €	AGOSTO	1.636.395	14.409.158	130,48 €
JULIO	1.660.216	12.530.218	157,92 €	JULIO	1.741.202	11.648.598	163,94 €	JULIO	1.751.470	13.793.658	142,85 €
JUNIO	1.489.408	9.840.674	153,23 €	JUNIO	1.531.617	9.995.737	149,23 €	JUNIO	1.511.889	11.053.901	137,42 €
MAYO	1.274.240	7.239.307	163,36 €	MAYO	1.278.988	7.937.260	154,36 €	MAYO	1.284.065	8.326.208	144,93 €
ABRIL	923.077	5.723.469	145,51 €	ABRIL	798.664	4.915.530	139,43 €	ABRIL	860.999	5.789.824	128,89 €
MARZO	342.295	1.999.119	153,56 €	MARZO	369.463	2.525.182	137,18 €	MARZO	307.531	2.018.166	129,55 €
FEBRERO	175.887	1.098.445	133,17 €	FEBRERO	142.864	1.097.986	125,26 €	FEBRERO	154.698	1.059.105	122,86 €
ENERO	131.343	1.009.047	100,80 €	ENERO	106.159	910.139	97,87 €	ENERO	95.134	804.252	100,93 €
<b>TOTAL</b>	<b>10.272.083</b>	<b>70.343.791</b>	<b>141,11 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>10.429.660</b>	<b>71.530.887</b>	<b>134,56 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>10.271.082</b>	<b>78.125.604</b>	<b>127,31 €</b>

■ TEMPORADA ALTA  
■ TEMPORADA BAJA

AÑO 2017				AÑO 2018						
	Turistas	Pernoctaciones	Gasto medio		Nº Viajeros	Vs 2017	Pernoctaciones	Vs 2017	ARR	Vs 2017
TEMPORADA BAJA	3.948.704	27.982.392	123,02 €	TEMPORADA BAJA	4.063.855	2,92%	27.265.527	-2,56%	126,88 €	3,85 €
TEMPORADA ALTA	6.322.378	50.143.212	135,87 €	TEMPORADA ALTA	6.365.805	0,69%	44.265.360	-11,72%	149,92 €	14,05 €

AÑO 2019						
	Nº Viajeros	Vs 2018	Pernoctaciones	Vs 2018	ARR	Vs 2018
TEMPORADA BAJA	4.075.769	0,29%	26.145.985	-4,11%	134,98 €	8,10 €
TEMPORADA ALTA	6.196.314	-2,66%	44.197.806	-0,15%	153,39 €	3,47 €

Fuente: IBESTAT (*Institut d'Estadística de les Illes Balears*)

De acuerdo con la Federación Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM, 2019), la tendencia de la estacionalidad en la isla se ha reducido progresivamente durante este último periodo. La información facilitada por el IBESTAT (*Institut d'Estadística de les Illes Balears*) y plasmada en los anteriores cuadros muestra la realidad de esa tendencia.

De los 10,3 millones de viajeros extranjeros que recibió Mallorca durante el año 2019, la mayor parte se concentró en los cuatro meses comprendidos en el periodo de temporada alta. En concreto, estos meses acumularon el 60,3% frente al 39,9% de los ocho meses restantes. La temporada baja tiene un crecimiento lento pero constante durante los últimos años en cuanto al número de viajeros, creciendo entre medio y un punto por año (38,4% en 2017 y 38,9% en 2018).

Tomando como referencia el año 2019, podemos observar como la temporada alta absorbe el mayor impacto en cuanto a la reducción del número de turistas recibidos. La temporada baja se mantiene prácticamente en línea (crecimiento de 0,3%) a pesar del ya

citado último trimestre que, por la caída de *Thomas Cook* principalmente, decrece en un 12,3% respecto al año anterior. De todo ello podemos concluir que, sin este revés inesperado, la temporada baja hubiera experimentado un crecimiento más que notable.

En segundo lugar, podemos observar cómo, a pesar de que la línea de tendencia es positiva históricamente en número de viajeros, no está directamente relacionada con las pernoctaciones. El número de pernoctaciones sufre una desaceleración respecto a los años anteriores, siendo de 8,4% en 2018 y 1,7% en 2019, sin seguir una tendencia cíclica por temporadas a lo largo de los últimos años.

Para comprender mejor la estacionalidad, podemos tomar como referencia el gasto medio por persona y día, cuya diferencia en el año 2019 entre ambas temporadas es de 18,4€ (siendo la media de los meses de temporada alta de 153,4€). Enero se sitúa en 2019 como el mes con el gasto medio diario más bajo con 100,8€, estando mayo en la situación opuesta con 163,36€. El crecimiento anual en este parámetro es del 5% (6,5€), con diferente tendencia a las pernoctaciones. Cabe destacar el elevado gasto de mayo — considerado temporada baja—, que llega a superar el primer mes de la temporada alta como es junio, durante los últimos años. Esto, sin duda, se debe a la influencia del cliente internacional, especialmente el procedente del mercado alemán e inglés, que poseen un mayor nivel adquisitivo. Mientras, en la temporada alta, julio se coloca año tras año como el mes con mayor gasto medio diario por persona.

Estos datos nos hacen llegar a la conclusión de que esta independencia entre el aumento de viajeros y la desaceleración en las pernoctaciones anuales se debe al aumento del cliente nacional en detrimento del internacional. El viajero nacional puede pernoctar sin tener que acudir a un establecimiento hotelero, bien sea a través de una segunda vivienda vacacional o la casa de familiares y amigos.

Por nacionalidades, destacan los clientes de procedencia inglesa y alemana (con especial afluencia en los meses de mayo, junio, septiembre y octubre) sobre el resto de países. Además, Mallorca se ha visto afectada por el crecimiento de mercados emergentes como Egipto y el norte de África (con precios más competitivos y una mejora en la seguridad) y el *Brexit* (la salida del Reino Unido de la Unión Europea, además de la pérdida de acuerdos comerciales–mercantiles, ha devaluado la libra).

### **3. 5. FUSIÓN DE TEMPORADAS**

Una idea que no hace más que apoyar la tesis desarrollada anteriormente sobre la tendencia alcista de la temporada baja es la proporcionada a principios de 2018 por Francesca Armengol —Presidenta de las Islas Baleares desde julio de 2015 hasta la actualidad. Esta teoría tiene como principal objetivo prolongar la temporada alta a los ocho meses, los comprendidos entre marzo y octubre. Basándose en las cifras obtenidas, considera que el buen desempeño que se está consiguiendo en la temporada baja permitiría la opción de considerar una única temporada de ocho meses. Para alcanzar este objetivo, ve imprescindible el trabajo conjunto entre los sectores público y privado. Por último, menciona la necesidad de terminar de aplicar un régimen especial y fiscal en todas las Islas Baleares similar al de las Islas Canarias.

Los datos monetarios a cierre de 2019 soportan esta teoría de Francesca Armengol. El gasto medio turístico por persona y día en Mallorca en el mes de marzo —considerado actualmente y en este estudio de temporada baja— aumenta respecto al año 2018 en un 12% (16,4€). El resto de meses de temporada baja comprendidos en esta hipotética temporada de ocho meses también crecen en mayor o menor medida individualmente respecto al año anterior.

## **4. EVOLUCIÓN DEL MARKETING Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO**

A raíz de los argumentos expuestos anteriormente, podemos llegar a la conclusión de que Mallorca como destino turístico tiene que experimentar una evolución natural que se adapte a las nuevas necesidades de los consumidores. La ya citada caída de uno de los turoperadores más importantes del panorama turístico mundial, pionera en los paquetes de todo incluido, deja paso a un nuevo escenario en el que el desarrollo tecnológico, el marketing y la recopilación de datos se hacen imprescindibles para satisfacer a este nuevo estilo de clientes en búsqueda de experiencias.

Este nuevo perfil de viajero se caracteriza por investigar y organizarse ellos mismos el viaje: cómo es el destino, qué ofrece y cuáles son las experiencias que se pueden vivir en él para proyectar su marca personal son sus principales premisas. Otro de los puntos más importantes es que viajan a lo largo del año, por lo que, de cara a romper la ya citada estacionalidad en la isla, es un perfil potencial de cliente que Mallorca necesita conquistar de cara a conseguir esa hipotética temporada alta de ocho meses propuesta por la Presidenta de las Islas Baleares, Francesca Armengol.

Ya hemos señalado anteriormente que Joan Clos i Matheu, antiguo Ministro de Industria, citaba la exigencia de los turistas en el uso de avances tecnológicos para el confort, tanto desde el punto de vista de la información turística como de la prestación de servicios y marketing. Este es precisamente el punto que desarrollaremos a continuación.

#### **4. 1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING**

La Federación Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM, 2019) vincula directamente al marketing y sus nuevas estrategias como herramienta para incentivar los desplazamientos en las fechas de menor demanda y servir de nexo de unión entre las diferentes temporadas, desestacionalizando así la demanda.

Según el desarrollo de McCarthy (1975), las empresas de servicios establecen su estrategia y posicionamiento en el mercado a través del *marketing mix*, que está basado fundamentalmente en las cuatro “P”: “Product, Price, Place, Promotion” (en castellano: “Producto, Precio, Lugar y Promoción”). Por su parte, Booms y Bitner (1981) desarrollaron el concepto tradicional del *marketing mix* agregándole 3P's más: “People” (“Personas” — (incluye personas que están directa o indirectamente involucradas en el sector servicios)—, “Process” (“Proceso”: es la eficiencia en el proceso de la prestación del servicio) y “Physical Environment” (“Ambiente”: consiste en reducir la sensación de

riesgo de un cliente potencial cuando están decidiendo si usar o no un servicio, pues es vital para ellos ver qué producto sería mejor a través de fotografías). Esos tres enfoques adicionales de marketing influyen en la decisión de los clientes y en su nivel de satisfacción.

Las nuevas tecnologías han desarrollado ciertos cambios en el comportamiento del cliente, así como nuevas herramientas de comunicación. Los empleados del sector del marketing y la publicidad están obligados a usar conjuntamente Internet y las nuevas tecnologías con los sistemas de comunicación tradicionales para lograr sus objetivos.

El *Institute of Direct and Digital Marketing* explica que el marketing digital reconoce la importancia estratégica de las tecnologías digitales y desarrolla un enfoque planificado para lograr y generar un trasvase de los clientes a los servicios *online* a través de las comunicaciones electrónicas y tradicionales. Ha habido un gran avance en los servicios *web* (evolución de *Web 1.0* a *Web 2.0* y alcanzando actualmente la *Web 3.0*) así como en las tecnologías relacionadas.

La comunicación tradicional (Marketing 1.0) nació en el siglo XX y prolongó su vida hasta mediados del mismo y estableció los productos estáticos con una comunicación unidireccional a través de una difusión pasiva. Además, la *Web 1.0* no era la más adecuada para los fines publicitarios, ya que no era una comunicación de alcance masivo y las actualizaciones no eran tan frecuentes como en las *webs* actuales. Con estos como principales obstáculos, se asumió que la *Web 1.0* no mostraba ningún incentivo y, por tanto, debía evolucionar para convertirse en un medio eficaz de comunicación. De acuerdo con Fernández Aguirregoitia y Boix (2010), el correo postal, el periódico, la televisión, los catálogos impresos y los turoperadores clásicos son algunas de las principales herramientas de comunicación tradicionales en el sector turístico. Para hacer frente a la estacionalidad, las empresas deberán añadir la comunicación *online*.

O'Reilly (2006) declaró que la *Web 2.0* es una revolución empresarial por la que las empresas necesitan atraer a un mayor número de clientes potenciales con Internet como principal plataforma; a través de ella, interactúan con ellos para compartir contenido y construir una relación para aumentar las oportunidades de negocio. Algunos ejemplos de la *Web 2.0* son los blogs, los marcadores sociales, las wikis, los podcasts y los servicios *web* como *eBay* y *Gmail*. Estos facilitan la participación y la colaboración y, por tanto, facilitan la lectura y escritura en la *web*, lo que provoca que la transacción sea bidireccional. Además, la *Web 2.0* tiene un gran impacto en el sector turístico, ya que los

viajeros utilizan Internet para estar informados sobre los destinos turísticos, servicios y productos.

Las redes sociales desempeñan un papel crucial como fuente de información para los turistas. Además, las organizaciones turísticas necesitan identificar cada vez con mayor profundidad las necesidades de los consumidores e interactuar con los clientes usando comunicación personalizada para diseñar productos que satisfagan la demanda turística. Las redes sociales influyen directamente en la toma de decisiones actualmente y se pueden denominar como una herramienta de comunicación.

La *Web 3.0* fue acuñada por primera vez por el periodista John Markoff en una columna del periódico *New York Times* en 2006. La idea básica de la *Web 3.0* es definir la estructuración de los datos y vincularlos para que sean más útiles, automatizarlos, integrarlos y reutilizarlos en diversas aplicaciones de la manera más efectiva, lo que actualmente acuñamos con el término de *Big Data*. Esta es capaz de mejorar la gestión de datos, apoyar la accesibilidad a Internet desde dispositivos móviles, estimular la creatividad y la innovación, mejorar la satisfacción de los clientes y ayudar a la colaboración en las redes sociales. Relacionada con el turismo, brinda la oportunidad de ofrecer los servicios turísticos a sus clientes antes de ser solicitados, pero teniendo en cuenta sus preferencias.

#### **4.2. ESTRATEGIAS TURÍSTICAS WEB**

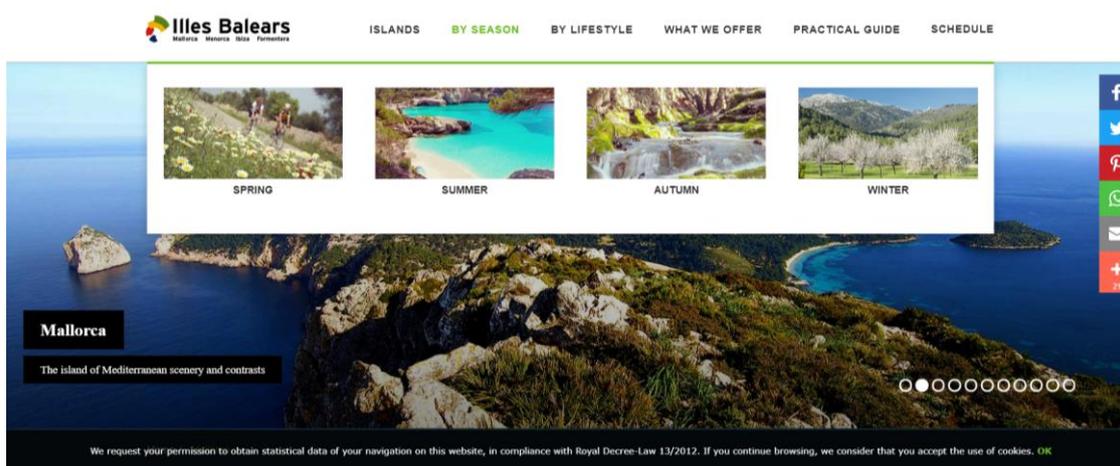
Las estrategias turísticas en la *web* deben proporcionar un valor añadido a los destinos turísticos. Para lograr los objetivos, es necesario desarrollar un conjunto de estrategias adecuadas y combinadas entre sí.

El primer paso es desarrollar una imagen del destino turístico. Según Gallarza (2001), es posible definir la imagen del destino turístico como la estructura mental basada en las impresiones, los conceptos, la imaginación y las emociones desarrollados a través de un proceso de percepción por una o más personas sobre un determinado destino turístico. Hasta este momento, el turista no podía crear una imagen desarrollada de un destino sin haber estado allí. Sin embargo, con la evolución de Internet como nueva fuente de información, es posible construir esta imagen debido a su accesibilidad, sus comunidades interactivas, su comodidad y su velocidad. Y hoy en día está reconocida como la fuente de información más importante. Esto podría ser posible mediante el uso

de la multimedia como recurso de comunicación, ya que las personas prefieren obtener y comprender los mensajes enviados a través de vídeos o sonidos.

Por lo tanto, las estrategias de promoción en la *web* son una herramienta eficiente para fortalecer esta imagen. Durante el verano, la página *web* del Gobierno de las Islas Baleares<sup>4</sup> trata de apoyar el concepto de sol y playa, pero durante la temporada baja quiere ofrecer un punto de vista diferente. En la imagen adjunta de esta página, vemos como en la parte superior, una de sus principales pestañas hace referencia a la estación del año, ofertando experiencias en todas ellas:

**Figura 4.1.** *Página de Turismo de las Islas Baleares*



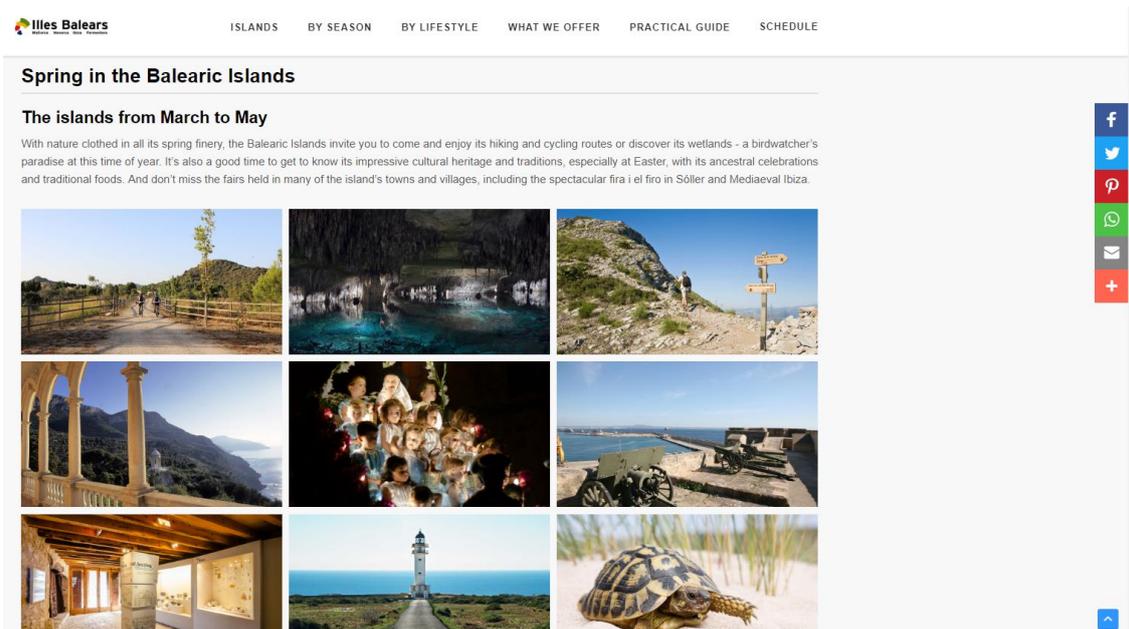
**Fuente:** <https://www.illesbalears.travel/es/baleares/>

A continuación, proporcionamos una muestra de las actividades ofertadas por la página en los meses de primavera, estación de temporada baja y fuera de la época del turismo de sol y playa. Entre las actividades ofertadas, podemos observar algunas citadas anteriormente como las rutas por la Sierra de Tramuntana o las visitas a las cuevas:

---

<sup>4</sup> Disponible en <https://www.illesbalears.travel/en/mallorca/>

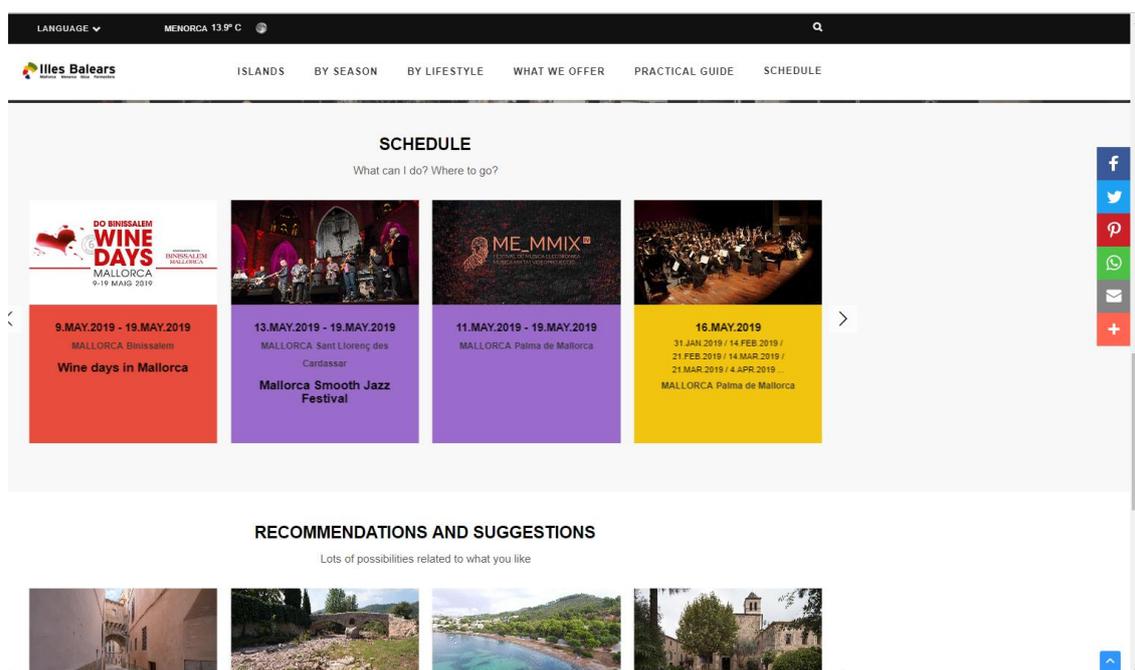
**Figura 4.2.** *Página de Turismo de las Islas Baleares. Actividades por estación*



**Fuente:** <https://www.illesbalears.travel/es/baleares/primavera>

Otro de los apartados de esta página, además del cuándo viajas, hace referencia al cómo viajas (si en solitario, con amigos, con familia, etc.) para ofrecerte una serie de recomendaciones a la hora de programar tu viaje. Asimismo, ofrece un desplegable con la variada oferta turística: arte y cultura, naturaleza y paisaje, deportes y turismo activo, mar y playas, salud y bienestar, gastronomía, ocio y atracciones, *shopping*, rutas y planes, MICE y Patrimonios de la UNESCO. Además, proporciona información básica sobre cómo acceder a la isla o cómo moverte dentro de ella. Y, por último, cuenta con una agenda que detalla los principales eventos que acontecerán en la ciudad.

**Figura 4.3.** *Página de Turismo de las Islas Baleares. Actividades por estación*



**Fuente:** <https://www.illesbalears.travel/es/baleares/agenda>

### 4.3. POSICIONAMIENTO *ONLINE*

Existen estrategias de marketing para los negocios y servicios que comienzan a plantearse su presencia *online* para rentabilizarla. Empezaremos hablando de SEM (*Search Engine Marketing*), cuya traducción al castellano equivale a “Marketing en Motores de Búsqueda”. Esta expresión hace referencia a las técnicas para conseguir que un sitio *web* obtenga mayor visibilidad en los buscadores, por ejemplo en *Google*, *Yahoo*, *Bing*, etc. La palabra SEM incluye todas aquellas técnicas que se usan para que un sitio *web* aparezca en las primeras posiciones de los buscadores, ya sea a través de estrategias de pago (PPC) o a través de un posicionamiento natural (SEO).

El término SEO responde a las siglas *Search Engine Optimization* (“Optimización de Motores de Búsqueda”). Las actividades relacionadas con el SEO no son de pago directamente: se utilizan distintas técnicas para aumentar la relevancia de un sitio *web* para que los buscadores (en España, *Google*, fundamentalmente) puedan considerarlo de calidad y aparezca en los primeros resultados de las búsquedas. El hecho de que esta estrategia no sea de pago no quiere decir que sea gratuita, pues las empresas deben pagar por el uso de herramientas especializadas y profesionales que sean capaces de mejorar su posición de manera natural u orgánica. La idea de las actividades relacionadas con el

posicionamiento SEO es favorecer el rastreo de buscadores de manera natural y conseguir que estos puedan corroborar que el sitio posee la calidad y la relevancia necesarias para aparecer en las primeras posiciones de resultados, aumentando así el tráfico en nuestra página *web*.

Este es un ejemplo del orden de empresas que aparecen al hacer una búsqueda de excursiones en Mallorca desde el buscador de *Google*:

**Figura 4.4.** Ejemplo posicionamiento Seo en el buscador de Google



**Fuente:** *Google.com*

Dentro de estas estrategias de posicionamiento, citaremos SEO *On page* y SEO *Off page*. Estas son dos ramas que nos ofrecen diferentes posibilidades en función de si queremos optimizar los factores internos o externos de nuestra página y cuya importancia recae en el análisis de las palabras clave en estas búsquedas.

La otra técnica citada dentro del SEM, PPC (*Pay Per Click*) hace referencia a una estrategia de pago por la que, a través de anuncios promocionados, se consigue tráfico cualificado a un sitio *web*. Estos son los principales mercados en los que el anunciante puede pagar por publicitarse:

- *Search* (Buscadores): es seguramente la variante más conocida de la técnica PPC. Cada buscador tiene su propia plataforma.
- *Display* (*Banners*): se trata de anuncios en sitios *web* de terceros.
- *Móvil*: con publicidad que aparece en las aplicaciones móviles.

- Vídeos: empleando anuncios que aparecen en plataformas de vídeo, como por ejemplo *Youtube*.
- Redes sociales: se trata de la publicidad en redes sociales. Todas las plataformas de redes sociales implementan sus anuncios: *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, etc.

En este caso pondremos un ejemplo desde el buscador *Google*, con un anuncio de una empresa privada de alquiler coches:

**Figura 4.4.** Ejemplo de *Pay Per Click* en el buscador de *Google*



Fuente: *Google.com*

#### 4.4. REDES SOCIALES Y PÁGINAS DE REPUTACIÓN *ONLINE*

Las *Web 2.0* y las redes sociales afectan en gran medida a la mayoría de las actividades *online* y su efecto en el turismo es muy importante para las empresas y los destinos. A través de los blogs, tanto el usuario de comunidades y redes sociales como el turista pueden criticar o hacer recomendaciones de los destinos y sus servicios turísticos. Esto permite a las empresas obtener información sobre los gustos y los intereses de los clientes.

Es importante tener en cuenta el bajo coste asociado de estas herramientas de comunicación; de esta manera, la relación coste / impacto reduce significativamente el precio de la promoción y en tiempos de crisis es una buena forma de ahorrar dinero. Por ejemplo, *Facebook* puede mantener interacción cotidiana con los clientes, lo que permite una respuesta inmediata de sus anuncios, promociones y ventas. Esto facilita agilidad a las empresas y les permite reaccionar más rápido a la evolución de las tendencias.

Las redes sociales, así como las páginas de reputación *online*, están demostrando ser la mejor manera de comunicarse con los clientes en todos los aspectos, pero la empresa partícipe también debe conocer sus peligros. Citando un ejemplo, el periódico *The Travel Weekly* realizó una encuesta sobre el aumento del uso de páginas dedicadas a la valoración por parte de los viajeros y la creciente importancia de sitios como *TripAdvisor* en la toma de decisiones de estos. Dichas páginas mostraron un aumento en la influencia de la decisión final, lo que demostró llegar a ser desfavorable para el negocio.

Dentro del sector hotelero, el precio de los servicios —considerado como uno de los principales factores a la hora de atraer a los visitantes— ha descendido ligeramente durante los últimos años; se trata de un factor de decisión en detrimento de la reputación obtenida en dichas páginas, siendo *ReviewPro* una de las herramientas más utilizadas. A través de esta herramienta, se pueden parametrizar los siguientes *KPI's* (“Key Performance Indicators”, en castellano: “Indicadores Claves de Rendimiento”):

- **GRI (*Global Revenue Index*):** indica la puntuación media de la reputación de un hotel en Internet, especialmente en páginas como *Google*, *TripAdvisor*, *Booking.com*, *Expedia*, etc.
- **QPI (*Quality Penetration Index*):** mide nuestra competitividad y marca la relación entre nuestro GRI y el de la competencia. Se muestra de manera porcentual, de tal modo que un QPI de 100% quiere decir que la calidad de un hotel está alineada a la competencia.
- **GSS (*Global Survey Score*):** media de los cuestionarios de satisfacción que reciben los huéspedes tras realizar el *check-out* en el hotel.
- **NPS (*Net Promoter Score*):** mide la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones. Este resultado está basado en una única pregunta: “¿cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?” y es calificable del 1 al 10, siendo 0 “Muy improbable” y 10 “Definitivamente lo recomendaría”.

A través de estos indicadores clave de calidad, los establecimientos podrán analizar los comentarios de los huéspedes para aumentar el volumen de opiniones en *TripAdvisor* y ascender en el *ranking* para tener una mayor visibilidad. Esta información facilita el camino hacia la mejora en la satisfacción del huésped, un incremento en el ADR (“Average Daily Rate”, en castellano: “Tarifa Media Diaria”) y en el RevPAR (“Revenue per Available Room”, traducido a español como “Ingreso por Habitación Disponible”).

## **5. REPOSICIONAMIENTO DEL DESTINO: MAGALUF**

Magaluf se ha convertido en los últimos años en un destino ideal para desarrollar nuevos conceptos hoteleros y un reposicionamiento de productos. Esta localidad, situada en el noreste de la isla en el término municipal de Calviá y con una capacidad actual de 60.000 plazas hoteleras, se convirtió en el destino predilecto de los británicos ya en la década de los 60. En la actualidad, un 95% de su turismo es británico y es considerada la capital de la fiesta en la isla. La imagen proyectada del destino es negativa a causa del coloquialmente llamado “turismo de borrachera” y el descontrol causado principalmente por los jóvenes turistas que la visitan.

Es por ello que, durante los últimos años, se haya llevado a cabo una importante inversión por parte de capitales locales para evitar la decadencia del destino y reconvertirlo en uno de primer nivel. Este proyecto de inversión se ha llevado a cabo principalmente a través de la cadena hotelera *Meliá Hotels International* y del Municipio de Calviá, que ha mejorado los espacios exteriores de la zona y ha convertido la principal avenida de la localidad en un bulvar más espacioso para los peatones, que, además, facilita el acceso a los comercios.

### **5.1. INVERSIÓN HOTELERA**

Varias son las ofertas alternativas que se han creado para complementar este turismo tan nocivo para la reputación de la ciudad. De ahí que durante los últimos años se haya llevado a cabo una importante inversión de capitales locales para reconvertir el destino en uno de primer nivel. Esta renovación ha sido desarrollada principalmente por el Municipio de Calviá y la cadena hotelera *Meliá Hotels International*, siendo esta galardonada por su proyecto con la Placa al Mérito del Turismo en 2012 por el Gobierno.

La primera fase del proyecto, que se presentó en el año 2012, consistió en renovar y reposicionar sus 11 hoteles en la zona para dar un salto de calidad e introducir conceptos más innovadores en un destino ya maduro, evolucionando todos sus hoteles a la categoría de 4 y 5 estrellas y eliminando así los de 3. En la adecuación de estos complejos, además, han apostado por la introducción de espacios e instalaciones para implantar en Magaluf el segmento MICE, sin posibilidades hasta entonces.

Durante esta fase, la cadena ha ido creando alternativas de turismo que pudieran diversificar el tipo de clientes, incrementando notablemente el número de familias y personas adultas en detrimento del segmento juvenil, que tantos problemas generaba en

la localidad. El principal referente de la cadena para este turismo familiar es el parque temático *Katmandú* junto a su caracterizado *resort*, que cuenta con una serie de actividades: parque acuático, atracciones, cine 4D y un campo de mini golf.

**Figura 5.1.** *Sol Katmandú Park and Resort*



**Fuente:** <https://www.click-mallorca.com/excursiones/ticket-mega-pack-katmandu-park/>

Otra alternativa de turismo de ocio es conjunta con la marca *Wave House*, que permite disfrutar de una ola artificial dentro del complejo, siendo esta una actividad que difícilmente se puede practicar en el resto de isla de manera natural. El turismo que pretende persuadir con esta nueva atracción es el de experiencias, destinado a un público más juvenil que pertenezca a esa nueva corriente de viajeros que hemos comentado anteriormente. Acorde a esta, el complejo cuenta con una gran presencia en las redes sociales, en las que se anuncian las actividades y novedades.

**Figura 5.2.** Ola de surf artificial en Sol Wave House All Suites



**Fuente:** <https://www.melia.com/es/hoteles/espana/mallorca/sol-wave-house/index.htm>

Por otra parte, la cadena ha llevado a cabo un largo proceso de diversificación de mercado, restando volumen de negocio a la turoperación tradicional (la antigua *Thomas Cook*, *TUI*, *JET2HOLIDAYS*, etc.) para ampliar la distribución al cliente directo, haciendo una fuerte inversión tecnológica en su página *web*. Esto también ha permitido incrementar el número de nacionalidades que visitan el destino, liberándolo de esta manera de la necesidad de acoger al cliente juvenil británico.

La segunda fase de este proyecto de renovación comenzó en el año 2018 bajo el nombre de *Calviá Beach* y se vio finalizada en enero del año 2020. Este proyecto está protagonizado por un centro comercial de 5000 m<sup>2</sup> que cuenta con una amplia variedad de tiendas de ropa, restauración y ocio. Junto a este, también se inauguró un nuevo hotel de la cadena, *Hotel Calviá The Plaza*, que, al igual que el centro comercial, permanecerá abierto todo el año, lo cual facilita esa rotura de la estacionalidad y proporciona puestos de trabajo de mayor duración. Además, este hotel cuenta con el atractivo de estrenar la piscina colgante más grande de Europa y la primera de España.

**Figura 5.3** Piscina colgante en Hotel Ininside by Meliá Calviá Beach



**Fuente:** <https://www.melia.com/es/hoteles/espana/mallorca/ininside-calvia-beach/index.htm>

## 5.2. AVANCES TECNOLÓGICOS

Uno de estos avances tecnológicos puestos en marcha recientemente en el área de Magaluf ha sido llevado a cabo también por la hotelera española *Meliá Hoteles Internacional* con el fin de reinventar la experiencia vacacional. A lo largo de la exposición hemos comentado que el futuro del turismo pasa por mejorar la experiencia del cliente a través del desarrollo tecnológico; eso es precisamente lo que ha llevado a cabo esta empresa con el desarrollo de una pulsera inteligente.

El funcionamiento de esta pulsera es sencillo, ya que se conecta a través de *bluetooth* con la aplicación móvil desarrollada por la propia cadena. Esta permite al cliente desbloquear la puerta de su habitación al acercar el brazalete a la cerradura, olvidando así el uso de las clásicas tarjetas. Otra de las funcionalidades es el pago en establecimientos comercial de los 11 hoteles que componen esta área, restaurantes, spa, tiendas del centro comercial o áreas recreativas del área asociada al *resort*, permitiendo al cliente despreocuparse durante sus vacaciones de llevar la cartera en todo momento.

Además de dotar al cliente de mayor libertad y mejorar su experiencia, esta pulsera sirve como herramienta para incrementar la base de datos acerca de los comportamientos

y preferencias de los clientes. Todos estos datos serán utilizados para mejorar sus futuras experiencias.

### 5.3. MEDIDAS ADOPTADAS POR EL *GOVERN*

El turismo de borrachera o *low cost* creció, en parte, con el turoperador británico *Thomas Cook*, que comenzó a focalizar en Magaluf el famoso “todo incluido” basado en el formato “VIAJE + ALOJAMIENTO” —que incluía, además de los servicios de comida, bebidas alcohólicas, todo ello con precios muy agresivos. Esta fórmula logró restar afluencia a otras ciudades como Benidorm o Lloret de Mar.

En los últimos años, uno de los principales objetivos de este turoperador eran los adolescentes de 18 años, que ya consideraban estas vacaciones en España un rito inicial hacia la edad adulta. Gracias a una serie de medidas llevadas a cabo por el *Govern* y la delicada situación que atraviesa este modelo de negocio basado en viajes empaquetados, podemos considerar que el proyecto de convertir Magaluf en un destino de primer nivel está cada vez más cerca.

Estas medidas adoptadas por el *Govern* quedaron recogidas en el llamado “Decreto ley contra el turismo de excesos para la mejora de la calidad en zonas turísticas”<sup>5</sup>, pionero en Europa. Esta normativa, aprobada en enero de este año, estará vigente durante los próximos cinco años en Magaluf y en localidades con la misma problemática, como Playa de Palma y San Antoni de Pormany en Ibiza, con el fin de censurar todas esas actividades ligadas al consumo excesivo de alcohol.

La primera de estas medidas afecta al régimen de todo incluido de los hoteles, ya que quedan prohibidas las barras libres, debiendo abonar los clientes las consumiciones individualmente. Además, durante los servicios de comida y cena, quedarán limitadas a 3 unidades el número de bebidas alcohólicas que podrán consumir en cada uno de estos (por persona y día).

Respecto al ocio nocturno, se ha aprobado la prohibición de las promociones relacionadas con la *happy hour* (anglicismo que hace referencia a la hora u horas en las que un establecimiento ofrece una consumición gratuita a los clientes que hayan

---

<sup>5</sup> Recogido en *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*.  
Disponible en: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-2389](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-2389)

consumido previamente) y las ofertas de 2x1 y similares. Además, se ha prohibido la venta al público a los establecimientos que comercialicen bebidas alcohólicas a partir de las 21:30 horas.

**Figura 5.4.** *Vida nocturna de Magaluf*



**Fuente:** [http://sabemos.es/2015/08/02/misioneros-en-punta-ballena\\_5076/](http://sabemos.es/2015/08/02/misioneros-en-punta-ballena_5076/)

La norma ha paralizado la concesión de nuevas licencias de *party boats* durante los próximos 2 años. También prohíbe el conocido *balconing*, práctica que consiste en saltar entre los balcones de un hotel o de lugares altos hacia la piscina, cuya peligrosidad —sumada a la ingesta de alcohol— suele finalizar con terribles consecuencias. Ante esta técnica, el establecimiento hotelero deberá expulsar al cliente y las multas por parte del Ayuntamiento alcanzarán los 60.000 euros. Y, por último, la norma prohíbe utilizar a la mujer como reclamo publicitario en la entrada de los locales de ocio o para fomentar el consumo de alcohol.

Para asegurar el cumplimiento de todas estas medidas, el *Govern* incrementará el número de inspectores e instructores de Turismo, que se sumarán a los funcionarios de las consellerias de Salud, Consumo y Comercio. Adicionalmente, el Ayuntamiento incrementará el número de policías para la actividad diaria.

## **6. CONCLUSIONES**

A lo largo de este trabajo de Fin de Grado hemos mostrado la relevancia que ha adquirido España como destino de primer orden mundial en los últimos años. Del mismo modo, hemos destacado la gran contribución del sector turístico a la economía nacional, señalando las Islas Baleares como uno de sus principales estandartes en el turismo denominado de sol y playa.

Para acreditar el potencial de este turismo en Mallorca, hemos reseñado las áreas marinas más relevantes, así como sus principales galardones. De cara a abordar el principal inconveniente, la estacionalidad, hemos recogido una muestra de toda la riqueza natural que atesora la isla y hecho recuento de sus opciones lúdicas e instalaciones turísticas, elementos todos ellos que permiten practicar turismo alternativo a lo largo de todo el año.

Hemos concluido que, para intentar minimizar la estacionalidad, el futuro inmediato de Mallorca ha de estar ligado a alcanzar esa hipotética temporada de ocho meses comprendidos entre marzo y octubre, para la cual deberá coexistir una cooperación directa entre la administración pública y el sector privado, especialmente en el ámbito del transporte de pasajeros. De hecho, hemos comprobado que este es uno de sus principales desventajas frente a otras ofertas similares en la península.

Hemos evidenciado el interés del sector privado en alcanzar esa meta, en este caso a través de la cadena hotelera de origen mallorquín *Meliá Hoteles International*, destacando el proyecto de inversión llevado a cabo en Calviá, que dota al destino de más posibilidades en esos meses de temporada baja. A tal modelo, hemos añadido su apuesta por el turismo MICE en la capital de la isla y en destinos inéditos como Magaluf.

Las acciones llevadas a cabo por el término municipal de Calviá y la cadena *Meliá Hotels International* son la base que reclamaba el destino para reconvertirlo en uno de primer nivel. La aprobación del “Decreto ley contra el turismo de excesos para la mejora de la calidad en zonas turísticas” es una garantía por parte de la administración pública de cara a suprimir esas conductas incívicas de este turismo nocivo.

Todo hace indicar que, en un escenario sin elementos inesperados —como es el caso en el que nos encontramos debido a la crisis sanitaria del COVID-19— y teniendo presentes las acciones llevadas a cabo, Mallorca seguirá contando con esa tendencia al alza desarrollada durante los últimos años como destino de referencia. Asimismo, es de esperar que esos meses que hemos analizado como temporada intermedia conseguirán el

objetivo de progresar y acercarse a las ocupaciones de los meses considerados históricamente de temporada alta.

El desarrollo del sector turístico mundial en los últimos años y la nueva corriente de viajeros han evolucionado hacia un modelo de negocio más flexible, que, a su vez, se ha desencadenado como consecuencia de la desaparición de uno de los principales turoperadores mundiales: *Thomas Cook*. Indudablemente, la situación ha dejado profundamente dañada la idea de este modelo. Sin embargo, no por ello pretendemos afirmar que otros modelos de turoperación estén obsoletos, ni siquiera que sea cosa del pasado. Sí podríamos aventurarnos a asegurar que esta tiene una serie de debilidades en el entorno actual que deben gestionarse, redefinirse y rediseñarse. La intermediación y la turoperación en el sector deberán seguir existiendo, pero con un carácter más bidireccional y en el que convivan la venta *online* y *offline*.

Por lo tanto, no cabe duda de la relevancia que la distribución *online* y la venta directa de los servicios adquieren actualmente para las cadenas hoteleras: todo ello facilita una descarga de volumen de negocio hacia otros canales para tener una menor dependencia de la turoperación, si bien con una pérdida ya constatada de viajeros.

No podemos olvidar, por último, la tecnología y la transformación digital como dos de las bases fundamentales del futuro modelo turístico, si es que no lo son ya del presente. La transformación digital a través de la ya citada venta *online* como principal motor de comercialización y la presencia en redes sociales que actúen de escaparate permitirán controlar la percepción del cliente y ayudar a su fidelización.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

- Amador, J. (2014). El turismo internacional de invierno fracasa otro año en Mallorca. *Preferente.com*.  
 Disponible en: <https://www.preferente.com/rss1/el-turismo-invernal-vuelve-a-fracasar-otro-ano-en-mallorca-245741.html>  
 Último acceso: 02/05/2020
- Booms, B. H. & Bitner, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. En Donnelly, J. H. & George, W. R. (Eds). *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, pp. 47-51.
- Fernández, M. D., Aguirregoitia, A. & Boix, B. (2010). La web 3.0 y la comunicación turística. *Actas del II Congreso Internacional Comunicación 3.0: 'Nuevos Medios, Nueva Comunicación'*. Salamanca: Universidad de Salamanca, p. 4.
- Gallarza, M. G. (2001). Measuring destination image an approach by an attribute-based analysis. *Tourism*, 56, pp.13-22.
- Jolliffe, L. & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in Tourism Employment: Human Resource Challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (6), pp. 312-316.
- McCarthy, E. J. (1975). *Basic Marketing: A Managerial Approach. Fifth Edition*: Irwin, Pennsylvania: Homewood, III.
- O'Reilly, T. (2006). What is Web 2.0: Patterns and Business Models for the Next Generation of Software.  
 Disponible en:  
<https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>  
 Último acceso: 02/05/2020
- Yacounis, J. (1980). Tackling seasonality: The case of Sri Lanka. *International Journal of Tourism Management*, 1(2), pp.84-98.

## WEBGRAFÍA

Agencia EFE Viajes. *Baleares, Patrimonio cultural y natural.*

Recuperado de:

<https://www.efetur.com/noticia/baleares-patrimonio-cultural-natural/>

Último acceso: 02/05/2020

ASTIC- *Asociación Profesional de Cuerpos Superiores de Sistemas y Tecnologías de la Información de las Administraciones Públicas.*

Recuperado de: <http://www.begy.gva.es>

Último acceso: 02/05/2020

Diario de Mallorca. *Magaluf: en la zona cero del decreto contra el turismo de borrachera.*

Recuperado de:

<https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2020/02/08/turismo-excesos-zona-cero-decreto/1484490.html>

Último acceso: 02/05/2020

Diario de Mallorca. *Turismo de congresos: se desmorona el año que iba a ser récord en Mallorca.*

Recuperado de:

<https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2020/04/04/turismo-congresos-desmorona-ano-iba/1500094.html>

Último acceso: 02/05/2020

El Diario. *El coste del turismo de borrachera en Magaluf.*

Recuperado de:

[https://www.eldiario.es/economia/coste-turismo-borrachera\\_0\\_791271778.html](https://www.eldiario.es/economia/coste-turismo-borrachera_0_791271778.html)

Último acceso: 02/05/2020

Elle Decor. *La piscina suspendida más grande de Europa está en Magaluf.*

Recuperado de:

<https://www.elledecor.com/es/noticias/a22096663/piscina-suspendida-grande-europa-magaluf/>

Último acceso: 02/05/2020

El nuevo Herald. *El nuevo turismo de experiencias.*

Recuperado de:

<https://www.elnuevoherald.com/vivir-mejor/viajes/article224156445.html>

Último acceso: 02/05/2020

El País Economía. *El gigante de viajes Thomas Cook quiebra y deja a 600.000 turistas atascados en todo el mundo.*

Recuperado de:

[https://elpais.com/economia/2019/09/23/actualidad/1569215808\\_730348.html](https://elpais.com/economia/2019/09/23/actualidad/1569215808_730348.html)

Último acceso: 02/05/2020

- El País Economía. *España rozó los 84 millones de turistas en 2019*.  
Recuperado de:  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/20/economia/1579518415\\_556581.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/20/economia/1579518415_556581.html)  
Último acceso: 02/05/2020
- FEHM, FEHIF Y ASHOME. *Puesta en marcha de medidas urgentes para hacer frente al cambio de ciclo que estamos viviendo y evitar una pérdida de competitividad turística*.  
Recuperado de:  
<http://www.fehm.info/storage/app/uploads/public/5c4/9b9/a71/5c49b9a716217574260784.pdf>  
Último acceso: 02/05/2020
- Gallardo, F. (2016). *La caída de Thomas Cook es un motivo de alegría para el turismo en Mallorca*. *Diario de Mallorca*.  
Recuperado de:  
<https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2019/10/16/fernando-gallardo-caida-thomas-cook/1456542.html>  
Último acceso: 02/05/2020
- INE- Instituto Nacional de Estadística. *Encuesta de gasto turístico. Datos provisionales Octubre 2019*.  
Recuperado de:  
<https://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur1019.pdf>  
Último acceso: 02/05/2020
- Hosteltur. *8 M € para proyectos en el sector en Baleares tras el cierre de Thomas Cook*.  
Recuperado de:  
[https://www.hosteltur.com/132474\\_8-m-para-proyectos-del-sector-en-baleares-tras-el-cierre-de-thomas-cook.html](https://www.hosteltur.com/132474_8-m-para-proyectos-del-sector-en-baleares-tras-el-cierre-de-thomas-cook.html)  
Último acceso: 02/05/2020
- Hosteltur. *Meliá cifra en 250M € la inversión junto a sus socios en Magaluf*.  
Recuperado de:  
[https://www.hosteltur.com/109491\\_melia-cifra-en-250-m-la-inversion-junto-a-sus-socios-en-magaluf.html](https://www.hosteltur.com/109491_melia-cifra-en-250-m-la-inversion-junto-a-sus-socios-en-magaluf.html)  
Último acceso: 02/05/2020
- Hosteltur. *¿Qué buscan los turistas de hoy en día en los hoteles?*  
Recuperado de:  
[https://www.hosteltur.com/comunidad/003297\\_que-buscan-los-turistas-en-los-hoteles-de-hoy-en-dia.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/003297_que-buscan-los-turistas-en-los-hoteles-de-hoy-en-dia.html)  
Último acceso: 02/05/2020
- Instituto Economía Digital. *Blog: Marketing en buscadores*.  
Recuperado de:  
<http://blogs.icemd.com/blog-marketing-en-buscadores-seo-ppc-y-analitica-web-diferencias-entre-seo-sem-y-ppc/>  
Último acceso: 02/05/2020

La Vanguardia. *Las Baleares tiemblan con la quiebra del turoperador Thomas Cook.*  
Recuperado de:  
<https://www.lavanguardia.com/economia/20190929/47699482979/thomas-cook-baleares-palma-turismo-quiebra.html>  
Último acceso: 02/05/2020

NexoHotel. *Meliá Hotels y Grupo Piñero reinventan la experiencia vacacional con Oracle Cloud.*  
Recuperado de:  
<http://www.nexotur.com/noticia/100130/NEXOHOTEL/Melia-Hotels-y-Grupo-Pinero-reinventan-la-experiencia-vacacional-con-Oracle-Cloud.html>  
Último acceso: 02/05/2020

Preferente. *Thomas Cook Balearics no se salva y se declara en quiebra.*  
Recuperado de:  
<https://www.preferente.com/rss1/thomas-cook-balearics-no-logra-salvarse-y-declara-la-quiebra-295590.html>  
Último acceso: 02/05/2020

Tecnohotel. *Destino MICE: El turismo de negocios se consolida en Mallorca.*  
Recuperado de:  
<https://tecnohotelnews.com/2020/02/24/turismo-negocios-mallorca/>  
Último acceso: 02/05/2020

Tecnohotel. *Los viajeros ya no son turistas, son exploradores en búsqueda de nuevas experiencias.*  
Recuperado de:  
<https://tecnohotelnews.com/2018/01/12/viajeros-exploradores-experiencias/>  
Último acceso: 02/05/2020

Última Hora. *Reconversión total en Magaluf.*  
Recuperado de:  
<https://www.ultimahora.es/noticias/economico/2018/05/25/1002585/reconversion-total-magaluf.html>  
Último acceso: 02/05/2020

## WEBS OFICIALES CONSULTADAS

### *AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO*

Datos empleados disponibles en:

<https://www.boe.es/eli/es-ib/dl/2020/01/17/1>

[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-2389](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-2389)

Último acceso: 02/05/2020

### *BANDERA AZUL*

Datos empleados disponibles en:

<http://www.banderaazul.org/>

<http://www.adeac.es/>

Último acceso: 02/05/2020

### *CAIB: Govern de Les Illes Balears*

Datos empleados disponibles en:

<http://www.caib.es/govern/index.do?lang=es>

<https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/economia/turisme/0b70b294-81e0-413a-b7b2-3cc3a33593a8>

Último acceso: 02/05/2020

### *INE. Instituto Nacional de Estadística*

Datos empleados disponibles en: [https://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2019/51/](https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/51/)

Último acceso: 02/05/2020

### *OMT: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO*

Datos empleados disponibles en:

<https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>

<https://www.unwto.org/es/news/omt-las-llegadas-de-turistas-internacionales-podrian-caer-2020>

Último acceso: 02/05/2020

### *UNESCO: Patrimonio de la Humanidad en Islas Baleares*

Datos empleados disponibles en:

<https://www.illesbalears.travel/articulo/es/mallorca-menorca-ibiza/unesco-patrimonio-de-la-humanidad>

Último acceso: 02/05/2020

### *WTO: WORLD TOURISM ORGANISATION*

Datos empleados disponibles en:

<https://www.unwto.org/>

Último acceso: 02/05/2020