



**Universitat**  
de les Illes Balears

**TESIS DOCTORAL**  
**2021**

**EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN EN EL  
REJUVENECIMIENTO DE UN DESTINO  
TURÍSTICO MADURO DE SOL Y PLAYA**

**Mariona Luis Tomás**





**Universitat**  
de les Illes Balears

**TESIS DOCTORAL**  
**2021**

**Programa de Doctorado en Turismo**

**EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN EN EL  
REJUVENECIMIENTO DE UN DESTINO  
TURÍSTICO MADURO DE SOL Y PLAYA**

**Mariona Luis Tomás**

**Directora: Maria Tugores Ques**

**Tutor/a: Maria Tugores Ques**

**Doctora por la Universitat de les Illes Balears**



### **Lista de acrónimos o abreviaturas**

CIIU: International Standard Industrial Classification of All Economic Activities

COTEC: Fundación COTEC para la innovación

ESADE: Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses

ESIS: European Service Innovation Scoreboard

INE: Instituto Nacional de Estadística

NESTA: Fundación NESTA para la innovación

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OMT: Organización Mundial del turismo



Certificado de dirección de la tesis



**Universitat**  
de les Illes Balears

Dr. Maria Tugores Ques, de la Universitat de les Illes Balears

DECLARO:

Que la tesis doctoral que lleva por título *El papel de la innovación en el rejuvenecimiento de un destino maduro de sol y playa*, presentada por Mariona Luis Tomás para la obtención del título de doctor, ha sido dirigida bajo mi supervisión.

Y para que quede constancia de ello firmo este documento.

Firma

Palma de Mallorca, 18 de diciembre de 2020



**Dedicatoria:** *Als que estau aprop.*

**Agradecimientos:**

Esta tesis no sería lo que es ahora sin el apoyo técnico de Mariona Tugores (que dirigió, pero también corrigió, amenizó, orientó, animó, sufrió y disfrutó esta tesis en todo su proceso), Anne-Mette Hjalager (mi referencia internacional en innovación en turismo, que contribuyó en los primeros pasos desde Dinamarca), Germán Marulanda “Maru” (que encontró, leyó y organizó los primeros artículos), Miquel Seguí (que me llenaba de energía y orientación en cada conversación), los participantes en las entrevistas y las encuestas realizadas (gracias, gracias), los asistentes y compañeros de las Jornadas de Doctorado (que me hicieron sentir menos sola), y las personas que me ayudaron a encontrar a personas con las que necesitaba hablar. Gracias a todas y todos.

A nivel económico, recibí una beca de la Fundació La Caixa que pagó mi estancia en la Sud Dansk Universitat, en Dinamarca, en el verano de 2017, en la que se trazaron las bases de lo que posteriormente sería la tesis. Gracias.

A nivel emocional, esta tesis hubiera sido un camino mucho más difícil sin el apoyo de Liberto, mi buen compañero de camino, mis hijos, que dan sentido también a esto, mis padres, que no sólo han apoyado emocionalmente, sino en todos los sentidos. Sin Maru, con el que hice los primeros pasos, la tía Isabel, a quien le conté primero el proyecto, mi prima Julia, siempre atenta, mis amigas y amigos Julieta, Nale, Maria, Marga, Cristina, Eli, Cristina, Joana, Bel, Toni, Xavi, Tomás, David que han seguido los avances... y también los retrocesos. Siempre en mi corazón.



**Índice general**

Capítulo 1 – Introducción.....	15
Capítulo 2 – Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación.....	33
Capítulo 3 – Aplicación del Mapa Analítico de Destinos al caso de Magaluf.....	59
Capítulo 4 - Innovación e impulsores de la innovación en la oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento.....	125
Capítulo 5: Indicadores de innovación en la oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento.....	195
Capítulo 6: Conclusiones y líneas de investigación futuras de la tesis.....	231



Resumen en catalán: Aquesta tesi analitza si una destinació que ha arribat a la seva fase d'estancament pot ser rejuenida a través de la innovació, quins impulsors han d'activar-se per a la innovació en l'oferta turística i quins indicadors d'innovació, específics i usables, poden captar les especificitats de la innovació en l'oferta complementària d'una destinació. La tesi s'articula al voltant de tres àmbits de coneixement vinculats a la innovació en turisme: (1) la relació entre innovació i rejueniment de destinacions; (2) els impulsors de innovació en turisme i (3) els indicadors d'innovació en turisme. La primera discussió obté com a resultat el Mapa Analític de Rejueniment de Destinacions a través de la Innovació i la seva aplicació pràctica al cas de Magaluf; la segona obté com a resultat una descripció de com és l'oferta complementària en una destinació turística de sol i platja i quins són els impulsors d'innovació per al sector de l'oferta complementària i tres dels seus subsectors: Oci i esport, Aliments i begudes i Souvenirs. La tercera discussió analitza quins indicadors corresponents als impulsors d'innovació identificats distingeixen les empreses innovadores de les que no ho són, és a dir, quins són els indicadors d'innovació determinants en l'oferta complementària turística.

Resumen en castellano: Esta tesis analiza si un destino que ha llegado a su fase de estancamiento puede ser rejuvenecido a través de la innovación, qué impulsores deben activarse para la innovación en la oferta turística y qué indicadores de innovación, específicos y usables, pueden captar las especificidades de la innovación en la oferta complementaria de un destino. La tesis se articula alrededor de tres ámbitos de conocimiento vinculados a la innovación en turismo: (1) la relación entre innovación y rejuvenecimiento de destinos; (2) los impulsores de innovación en turismo y (3) los indicadores de innovación en turismo. La primera discusión obtiene como resultado el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación y su aplicación práctica al caso de Magaluf; la segunda obtiene como resultado una descripción de cómo es la oferta complementaria en un destino turístico de sol y playa y cuáles son los impulsores de innovación para el sector de la oferta complementaria y tres de sus subsectores: Ocio y deporte, Alimentos y bebidas y Souvenirs. La tercera discusión analiza qué indicadores correspondientes a los impulsores de innovación identificados distinguen las empresas innovadoras de las que no lo son, es decir, cuáles son los indicadores de innovación determinantes en la oferta complementaria turística.

Resumen en inglés: This thesis analyses whether a destination that has reached its stagnation phase can be rejuvenated through innovation, what drivers should be activated for innovation in the tourism offer and what specific and usable innovation indicators can capture the specificities of innovation in the complementary offer of a destination. The thesis is structured around three areas of knowledge related to innovation in tourism: (1) the relationship between innovation and rejuvenation of destinations; (2) the drivers of innovation in tourism and (3) the indicators of innovation in tourism. The first discussion results in the Analytical Map of Rejuvenation of Destinations through Innovation and its practical application to Magaluf case study; the second results in a description of what the complementary offer is like in a sun and beach tourist destination and which are the drivers of innovation for the complementary offer sector and three of its subsectors: Leisure and sports, Food and beverages and Souvenirs. The third discussion analyses which indicators corresponding to the identified innovation drivers distinguish innovative companies from those that are not, that is, which are the determining innovation indicators in the complementary tourism offer.



# Capítulo 1: Introducción

## Índice

1	Introducción .....	16
2	El ciclo de vida de los destinos turísticos .....	16
3	Innovación en turismo .....	20
3.1	Innovación en servicios con respecto a sectores industriales .....	20
3.2	Especificidades de la investigación sobre innovación en el turismo.....	22
4	Destinos turísticos maduros de sol y playa, el caso de Magaluf, Mallorca.....	23
5	Desarrollo de la tesis: Impulsores e Indicadores de innovación en la oferta complementaria de un destino en fase de rejuvenecimiento .....	25
5.1	Temática y discusiones académicas de la tesis.....	25
5.2	Capítulo 2: Mapa analítico de rejuvenecimiento de destinos estancados a través de la innovación .....	26
5.3	Capítulo 3: Aplicación del Mapa Analítico al análisis de un caso: Magaluf (Mallorca).....	26
5.4	Capítulo 4: Impulsores de la innovación en la oferta complementaria .....	27
5.5	Capítulo 5: Indicadores de innovación en la oferta complementaria .....	27
5.6	Capítulo 6: Conclusiones y líneas de investigación futuras de la tesis.....	28
6	Bibliografía .....	28
7	Índice de ilustraciones.....	32

## 1 Introducción

El turismo es un sector en continuo crecimiento: el número de destinos aumenta, y también aumenta el número de países que están abiertos al turismo. Según OMT (2019), es un sector cada vez más internacionalizado y, como categoría de exportación mundial, el turismo ocupa el tercer lugar, únicamente detrás de combustibles y productos químicos.

El espacio físico donde se desarrolla el turismo es el destino turístico. De acuerdo con Valls et al. (2004), un destino turístico es un espacio geográfico determinado, con características propias de clima, cultura, infraestructura y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos de planificación comunes, que adquieren importancia atrayendo turistas a través de productos estructurados y adaptados a las satisfacciones deseadas, debido al ajuste entre el valor y la disposición de las atracciones disponibles. Un destino está dotado de una marca, y se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.

Uno de los desafíos del turismo de hoy es cómo reciclar “viejos” destinos, cómo rejuvenecer destinos maduros, ya que la trayectoria histórica del turismo está dejando varios lugares donde el turismo fue una vez una industria principal y ahora las empresas y las oficinas de gestión de destinos intentan transformarlos en algo distinto, ya que el turismo dejó de ser lo que era para ese destino.

La innovación en la oferta de servicios en el destino es clave para mejorar la competitividad del destino, según Hall (2009); Hall & Williams (2008), pero ¿cómo podemos saber si un destino está innovando? Se da la circunstancia de que los modelos de innovación que se utilizan actualmente se diseñaron para los sectores industriales manufactureros y están evolucionando hacia una visión de servicios, por lo que podrían necesitar algún análisis complementario para reflejar las particularidades del sector turístico.

**El objetivo de esta tesis es analizar si un destino que ha llegado a su fase de estancamiento puede ser rejuvenecido a través de la innovación, qué impulsores deben activarse para la innovación en la oferta de servicios y qué indicadores de innovación en la oferta, específicos y usables, pueden captar las especificidades de la innovación en la oferta turística de un destino.**

Bajo esta visión, este capítulo introductorio de la tesis desarrolla en los primeros apartados la justificación de la tesis a partir de dos elementos: el ciclo de vida de los destinos y el fenómeno de la innovación como potencial elemento vertebrador del rejuvenecimiento.

Después se describe propiamente el desarrollo de la tesis, identificando, para cada capítulo posterior, las preguntas de investigación, la metodología planteada y los resultados esperados de todas las secciones de la tesis. Como se verá, en el capítulo 2 se trabaja la teoría de rejuvenecimiento de destinos y la innovación en los destinos alrededor del concepto de Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de destinos a través de la Innovación, en el capítulo 3 se aplica el Mapa Analítico en el destino piloto seleccionado, en el capítulo 4 se analizan los impulsores de la innovación en una parte significativa de la oferta turística, y en el capítulo 5 se identifican los indicadores que se vinculan a los principales impulsores de la innovación en cada subsector analizado.

## 2 El ciclo de vida de los destinos turísticos

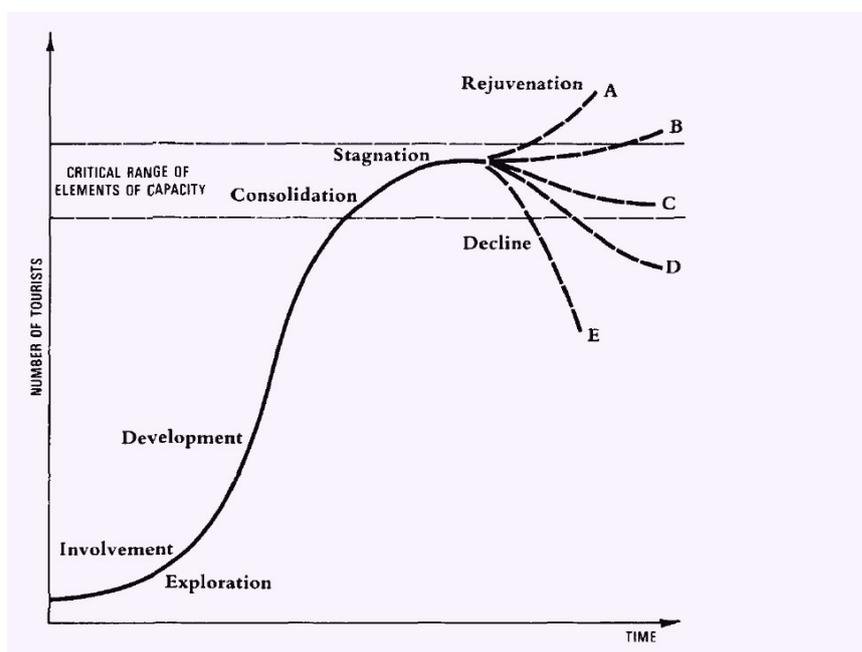
La contribución más debatida y comentada sobre el ciclo de vida en un destino, según Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010), es el modelo de Butler para describir los procesos de evolución de los destinos turísticos, descrito por Butler (1980). A pesar de las críticas y mejoras aportadas sobre el modelo durante los años siguientes por autores como Agarwal

(2006); Agarwal & Shaw (2007); Butler (2006), el modelo sirve para explicar la trayectoria de ese destino a posteriori, una vez ha completado su ciclo.

En el modelo de Butler, los destinos experimentan seis fases en su ciclo de vida. Las fases son secuenciales, y son las siguientes: Exploración, Involucración, Desarrollo, Consolidación, Estancamiento y finalmente Declive o Rejuvenecimiento del destino. Agarwal (2002) indica que hay acuerdo de que sus diferentes etapas y sus puntos de inflexión únicamente pueden ser identificados post facto.

Esta sección describe íntegramente el modelo de Butler (1980), evitando aportaciones posteriores de cada una de las fases, excepto en las fases de estancamiento, declive y rejuvenecimiento, que es donde se quiere centrar la atención para plantear la investigación de la tesis.

Ilustración 1: Modelo del ciclo de vida de Butler. Fuente: Butler (1980)



La fase de exploración, según el modelo de Butler (1980) es una en la que los viajeros aventureros e independientes exploran el área debido al carácter singular de la zona y su notable falta de desarrollo turístico. Hay poca o ninguna infraestructura para el turismo en este momento de desarrollo y el entorno social y natural de la zona no se ve modificado por el turismo. La llegada y salida de turistas es relativamente insignificante para la vida económica y social de los residentes.

La etapa de Involucración, siguiendo a Butler, es aquella en la que la comunidad local participa en la provisión e inversión de los servicios e instalaciones que se consideran necesarios para continuar atrayendo a más turistas a esa área. En ese momento, se pueden crear nuevas organizaciones turísticas y se utiliza a menudo la publicidad para atraer a más turistas a la zona. Se espera que la temporada turística evolucione a medida que crezca el número de visitantes. Es posible que las autoridades locales reciban presiones para que los visitantes tengan mejores infraestructuras.

Butler afirma que la etapa de Desarrollo es aquella en la que el sector turístico local crece rápidamente. En esta etapa, se establece un mercado turístico bien definido. El tipo de visitante atraído cambia a un perfil menos aventurero. Este es un período donde el control del sector del turismo puede pasar de manos de los habitantes locales a otros grupos de toma de

decisiones, que muy posiblemente sean de fuera de la comunidad local. El control del desarrollo local disminuye rápidamente a medida que la influencia externa comienza a hacerse más evidente. Las atracciones naturales o artificiales se desarrollan rápidamente y se anuncian por separado. La apariencia del área cambia, y los residentes pueden alterarse por los cambios en su comunidad. El número de turistas en esta etapa puede exceder al de residentes permanentes. Es posible que la fuerza de trabajo externa determine el número de visitantes que llegan al destino.

Según Butler, la etapa de Consolidación es aquella en la que la tasa de crecimiento de los visitantes comienza a disminuir. Se implanta el turismo de masas, mientras que la publicidad se centra en atraer nuevos mercados. A medida que el destino entra en la fase de consolidación, la tasa de aumento en el número de visitantes disminuye, aunque el número total continúa aumentando y el número total de visitantes excede al número de residentes. Una parte importante de la economía del área está relacionada con el turismo. El marketing y la publicidad son poderosos y se hacen esfuerzos para expandir la temporada y el mercado de visitantes. Las principales franquicias y cadenas del sector turístico están representadas, y aparecen agentes nuevos. La gran cantidad de visitantes y los servicios brindados pueden generar cierta oposición y descontento entre los residentes, especialmente aquellos que no participan en el sector del turismo de ninguna manera, y sufren restricciones y dificultades en sus actividades.

Butler identifica una etapa de Estancamiento en la que el destino ya no está de moda o no es interesante y la calidad del medio ambiente puede estar disminuyendo debido a la falta de inversión y control. La publicidad se centra en los visitantes repetidores, que regresan a menudo. En esta etapa, hay un cambio de manos en la propiedad turística y surgen problemas sociales y económicos debido a la pérdida de empleos.

Según Burns & Novelli (2007), algunos destinos en la costa española especializados en el llamado producto 'sol y playa' se enfrentan a este nuevo escenario desde una situación de madurez de su producto turístico después de cuatro décadas de desarrollo urbano, en muchos casos desordenado y devaluado.

Baidal (2003) aporta que, una vez que comienza el estancamiento, si no se toman medidas inmediatas para remediarlo, el destino tiende a degenerar por completo. La fase de estancamiento requiere adaptabilidad al cambio, y, a partir de allí, el destino puede avanzar hacia la decadencia, pero también puede estar orientado hacia la reinención a través de políticas de renovación, reestructuración y formación.

La etapa de Declive ha llegado al destino cuando la infraestructura turística se deteriora mientras el número de visitantes continúa disminuyendo. Las inversiones se terminan o retiran, según Butler. Los turistas se mudan a otros destinos más revitalizados y el mercado es principalmente de visitas de un día.

En este punto del modelo (fase de estancamiento y declive), siguiendo el modelo de Butler, los agentes en el destino pueden tomar varias decisiones para seguir adelante. La etapa de rejuvenecimiento puede revertir las tendencias negativas de la etapa de declive y permitir que el destino se convierta en un área turística revitalizada. Reubicar o buscar nuevos mercados e inversores puede ser parte de la solución.

El rejuvenecimiento de los destinos estancados comienza a estudiarse en los años 1980 con los trabajos de van de Weg (1982), y se desarrolla especialmente en la segunda mitad de la década de los 90, con los trabajos de Agarwal (1997) y Knowles & Curtis (1999) siendo un compendio interesante el libro de Butler (2006) en sus capítulos finales, en los que diferentes autores de los artículos del libro proponen opciones de evolución del destino posteriores al rejuvenecimiento que no siempre van en línea con el Modelo del ciclo de vida de un destino turístico Butler

(1980)b. Singh (2020) ofrece un ejemplo de ello al conectar la teoría de la evolución económica con el modelo de Butler, y a medida que evolucionan los destinos se van complejizando los modelos de evolución de destinos.

Desde Butler (2006) mucho han evolucionado los destinos, en paralelo al estudio de su fase de rejuvenecimiento y a la existencia de diferentes modelos de rejuvenecimiento, convirtiendo el tema en un foco de investigación interesante, ya que cada vez más destinos están llegando a una fase en la que, o rejuvenecen, o pueden degenerar o desaparecer como destinos, siguiendo las tesis de Baum (2006). El papel de los gobiernos en el desarrollo turístico de los destinos ha sido analizado por Kubickova & Martin (2020), destacando su relevancia en la trayectoria y evolución de los destinos. El modelo ha sido utilizado también para estimar el desarrollo y los picos potenciales de la demanda turística con anticipación por Kristjánssdóttir (2016), y Albaladejo & Martínez-García (2017) proponen en destinos maduros un modelo de crecimiento multilogístico, con múltiples curvas en forma de S superpuestas, donde la inversión o innovación en el sector turístico impulsa la incorporación de nuevas curvas logísticas que se superponen a las antiguas. El nacimiento y la superposición continuos de estos nuevos ciclos de vida no es gratuito; requiere el esfuerzo deliberado de empresarios y gobiernos que buscan nuevos mercados y la mejora de las infraestructuras.

Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010) reconocen que, en España, el rejuvenecimiento de los destinos turísticos consolidados es una necesidad ampliamente reconocida por los agentes públicos y privados, dado el sentido generalizado de cambio y percepción de crisis de algunos modelos y destinos turísticos, que se ha evidenciado en una pérdida de rentabilidad empresarial y social. Esto lo corroboran Rudez et al. (2014), que afirman que, para evitar la fase de declive, muchos destinos de 3 S (Sun, Sex, Sand) de la costa norte del Mediterráneo han estado tratando de reposicionarse en el mercado turístico.

Fariñas (2011) indica que el rejuvenecimiento de un destino pasa por un cambio de paradigma: desde el crecimiento ilimitado y devaluado es necesario optar por un cambio de paradigma basado en la diferenciación, la sostenibilidad, la diversificación y la calidad integral de los destinos. Puede ser concebido como un proceso de rejuvenecimiento en el mercado, en el sentido de devolver la competitividad perdida para el destino turístico, que puede implicar un compromiso con los segmentos de mercado distintos a los habituales. La renovación de destinos se relaciona con el uso de los recursos que ya existen, y se les da un uso diferente para mejorar las ofertas de productos, en función de la complementación con otros recursos.

Burns & Novelli (2007) analizan el rejuvenecimiento desde la iniciativa pública e indican que, desde el punto de vista público, una primera respuesta al desafío de rejuvenecer un destino maduro se centra en seguir creciendo en el territorio hasta ahora no ocupado, aunque con una oferta de mayor calidad. Este argumento, sin embargo, no toma en cuenta que en muchos casos el efecto es contrario, ya que el nuevo desarrollo urbano sirve para perpetuar el círculo vicioso de devaluación por la mayor presión que introducen en el entorno natural y urbano, en muchos casos ya desbordado y congestionado.

Como se ha indicado en la introducción, la innovación en el turismo se considera un factor clave para mejorar la competitividad Hall (2009); Hall & Williams (2008), pero también la sostenibilidad, como afirma Liburd et al. (2008) y la satisfacción de los viajeros, como indica Yang et al. (2014). Autores como Cefis & Marsili (2006); Tellis et al. (2009) la consideran muy importante para el desarrollo económico, y reconocen que desempeña un papel crucial en la competencia, tanto a nivel nacional como de la empresa. Hogan et al. (2011) indican que es la clave de la supervivencia de la organización y, por lo tanto, el estudio de los procesos que apoyan la innovación debería ser de interés para los investigadores, así como para empresarios y directivos empresariales.

La innovación, por lo tanto, es uno de los principales ejes a considerar en el rejuvenecimiento de destinos, y para debatir sobre el rejuvenecimiento a través de la innovación e identificar cuáles son los impulsores del proceso de innovación en un destino, debemos conocer cómo es la innovación en turismo, y en qué punto está la discusión sobre ésta.

### 3 Innovación en turismo

Hogan & Coote (2014); Nieves et al. (2014); Omerzel & Jurdana (2015) afirman que, aunque la investigación sobre innovación en servicios ha experimentado un auge durante la última década, la proporción de investigación sobre innovación en el sector servicios es mucho menor que en los sectores industriales y del conocimiento, a pesar del predominio reconocido por Ettlie & Rosenthal (2011) de los sectores de servicios en las economías desarrolladas.

Diferentes autores como Gallego et al. (2013); Mol & Birkinshaw (2009) afirman que durante años, los estudios de innovación se han centrado en aspectos tecnológicos, habituales en sectores industriales y del conocimiento. Sin embargo, el campo de la innovación se ocupa también de otros aspectos, como la innovación del modelo de negocio, la innovación de servicios o la innovación de gestión.

#### 3.1 Innovación en servicios con respecto a sectores industriales

La definición de Innovación tiene tres elementos clave, que comparten las definiciones de Dosi (1988); OECD (2005); Schumpeter (1976):

- Sentido de la novedad. Hay una sensación de novedad en la innovación, ya sea en la empresa, en el sector, en el mercado al que está dirigido, etc.
- Visión del proceso. La innovación no es el resultado de un momento de inspiración, sino un proceso constante de búsqueda e implementación de ideas en el mercado.
- Orientación del mercado. Es lo que diferencia la innovación de la invención, que la invención es un resultado de un proceso personal de creación, mientras que la innovación va dirigida a la venta, a que haya un público objetivo que compre el producto.

En la definición de innovación en servicios, estos elementos son los mismos, si se analizan las aportaciones de Hall & Williams (2008); Hjalager (2010); Sundbo et al. (2001), con lo que las definiciones de innovación con una visión empresarial son paralelas tanto si lo que se genera son productos (cosas tangibles) como si lo que se genera son servicios.

Sin embargo, diferentes autores consideran que la gestión de la innovación es diferente cuando se trata de fabricación/industria, producción de un producto, que cuando se trata de la servucción, producción de un servicio. Una primera aproximación a las diferencias entre innovación en un sector industrial e innovación en un sector de servicios la constituye la siguiente lista. Hay excepciones a estas diferencias generales entre innovación de producto y servicio, que también se comentan:

- El origen de las innovaciones. Los productos industriales son resultado de un equipo técnico o científico, los servicios son resultado de diversas fuentes. En la producción de servicios, las unidades internas de la empresa, clientes, proveedores, comunidad, gobierno y otros actores económicos, redes de agentes sociales y sus recursos, son los que lideran el proceso de innovación, lo que lleva a nuevos procesos de entrega, según Jones (1996); Vargo & Lusch (2011). No obstante, aunque tradicionalmente se había asociado la innovación de producto industrial a un departamento de I+D de la empresa, investigaciones recientes en compañías manufactureras se están alejando de la suposición de que los productos industriales son resultados de un equipo técnico o científico: el concepto de innovación abierta de Chesbrough & Spohrer (2006) va en contra de esta

generalización, y cada vez más productos son el resultado de la participación de muchos agentes internos y externos.

- Velocidad y dificultad de implementación. Las innovaciones en productos industriales son más lentas y difíciles de implementar que las innovaciones en productos de servicios. El desarrollo de nuevos servicios se lleva a cabo con ciclos de desarrollo más cortos, más rápidos y menos formalizados, según Ettlie & Rosenthal (2011). La relación de servicio comprende, por un lado, las relaciones o interacciones operativas, y por el otro, las relaciones sociales que regulan la acción en cuestión, dice Gallouj (2002), obteniendo resultados complejos. Poco a poco, las empresas de productos industriales se están transformando en proveedores de servicios, y la tecnología está acelerando el proceso de innovación de fabricación, por lo que la velocidad está aumentando y la dificultad de introducción de innovaciones está disminuyendo.
- Las características de la relación entre el cliente y la compañía. La relación entre la empresa fabricante y el cliente se basa únicamente en el producto, y la relación entre la empresa de servicios y el cliente se basa en la co-creación de un servicio, en el que el cliente interviene, y en las relaciones sociales que regulan el servicio, dice Gallouj (2002). La estrecha interacción entre el productor y el cliente en el proceso de prestación del servicio hace que sea muy difícil distinguir entre la prestación del servicio y el proceso de innovación, que en la fabricación se distingue claramente, corroboran Hogan & Coote (2014). Cada interacción con el cliente en los servicios es única, aunque la innovación puede aumentar la estandarización del servicio, según Drejer (2004). La innovación abierta es nuevamente la clave que hace que otros agentes participen en la relación del cliente con la compañía.
- El nivel de normalización posible. Los productos pueden estandarizarse y normalizarse fácilmente, y los servicios, no pueden, destacan Gustafsson & Johnson (2003). Excepciones a esto en la industria del turismo se pueden encontrar en servicios muy estandarizados, como restaurantes franquiciados de comida rápida o gestión de parques temáticos (Eurodisney o Port Aventura, por ejemplo). En cualquier caso, la alta estandarización de productos es un síntoma de consolidación o fase de declive para un destino turístico, indica Butler (2006).
- La normalización del proceso de innovación. El proceso de innovación podría no estar muy estandarizado para las empresas de servicios, como afirma Ettlie & Rosenthal (2011), "el proceso de innovación se caracteriza por la ausencia de alguna función formalizada de innovación en las empresas de servicios", o Bonsug (2011) al señalar que "La interacción de los elementos existentes en el proceso de creación de servicios es impredecible, no es posible preprogramar la realización de un servicio". Esto podría ser cierto para ciertos tipos de servicios donde la interacción entre el cliente y el empleado es muy estrecha. Las compañías de servicios de alta tecnología, por ejemplo, tienen su proceso de innovación muy estandarizado.
- Las dificultades para medir la innovación en los servicios. Los modelos de indicadores que pueden reflejar estas diferencias entre la innovación en sectores industriales y la innovación de servicios se han reducido a innovación tecnológica (más científica o técnica, más de fabricación) y no a sectores o modelos de negocios (en un entorno más comercial), sostiene Gallouj (2002). Esta es una de las áreas de discusión de esta tesis, y será profundamente analizada en el marco teórico.

Frente a este enfrentamiento entre innovación de producto e innovación en servicio, hay cierto consenso en que la economía mundial se está moviendo de unos sectores dedicados a la creación de bienes (orientación a producto) a sectores dedicados a la propuesta de soluciones (creación de servicios), principal tesis de Chesbrough & Spohrer (2006), por lo que la innovación

en los servicios se está convirtiendo en un tema importante en la investigación y en la práctica aplicada, en línea con lo que dice Bonsug (2011).

Por lo tanto, en un contexto de convergencia entre un sector industrial que se está volviendo cada vez más orientado a servicios, y un sector de servicios que poco a poco se está industrializando, sería erróneo concluir que existe una oposición irreconciliable entre productos industriales y servicios cuando se trata de innovación; por el contrario, Gallouj (2002) reconoce que hay oportunidades para el enriquecimiento mutuo. Es importante establecer modelos de gestión de la innovación específicos para servicios no basados en procesos de investigación estructurados al uso, con alto nivel tecnológico, como es el caso de los servicios turísticos.

### 3.2 Especificidades de la investigación sobre innovación en el turismo

La investigación sobre innovación en turismo se está expandiendo rápidamente desde la contribución de Hjalager (2010), que afirmó que " El arte de realizar estudios sistemáticos en innovación en turismo todavía está en desarrollo". Los estudios de innovación en turismo aún dependen de casos exploratorios y cualitativos, donde el fenómeno se investiga y explica desde una serie de ángulos en los que las definiciones rígidas son menos frecuentes. Aunque varios autores han documentado la teoría limitada y la investigación empírica también limitada de las prácticas innovadoras de las organizaciones de turismo como una debilidad, como es el caso de Montresor (2018); Nieves et al. (2014); Thomas & Wood (2014); M. Tugores & Valle (2016), las tendencias están cambiando y los estudios sobre la innovación en el turismo están ganando importancia, recogen Aldebert et al. (2011); Gomezelj (2016); Nieves & Segarra-Ciprés (2015) .

Lo que parece estar claro como resultado de la revisión de la literatura acerca de la investigación sobre la innovación en el turismo es que:

(1) Como pasa con las empresas industriales y de servicios, la innovación es una fuente clave de la ventaja competitiva de la organización turística, como señalan Bharadwaj et al. (1993); Grisseman et al. (2013); Lee et al. (2016); Weerawardena & Mavondo (2011), así que cuanto más innovadora una organización turística, más competitiva es. Tiene sentido estudiar y promover la innovación en el turismo para incrementar la competitividad de empresas y destinos.

(2) La innovación se considera un requisito para adaptarse a un entorno cambiante, aunque conlleva riesgos y su éxito no está garantizado, como corroboran Damanpour et al. (2009); Danneels (2002); Nieves & Segarra-Ciprés (2015); Rhee et al. (2010) . El entorno turístico es un entorno cambiante, por lo que la innovación es un requisito para las empresas turísticas. El estudio de la innovación en el turismo no sólo tiene sentido, sino que también es una necesidad para la supervivencia de la industria del turismo.

(3) El enfoque lineal de la innovación en sectores industriales no explica la innovación en el turismo, como indican Hjalager (2010), (2015); Martínez-Román et al. (2015); Nieves et al. (2014); Sundbo et al. (2007), e investigar más allá del enfoque lineal es una línea de investigación a contemplar, ya que puede contribuir a explicar la innovación en el turismo, y por ende la innovación en servicios no basados en la investigación pura.

(4) Los modelos actuales de indicadores de innovación no son suficientes para capturar la heterogeneidad interna del comportamiento innovador de las empresas de turismo, como han comprobado Camisón & Monfort-Mir (2012); Hjalager (2015); Martínez-Román et al. (2015); Montresor (2018); Nieves et al. (2014); Nordli (2016), por lo que trabajar con indicadores de innovación del turismo puede ayudar a capturar el comportamiento innovador de las empresas de turismo.

Si los estudios indican que la innovación es buena para las empresas turísticas en muchos aspectos, ¿qué es entonces lo que estimula la innovación? Si podemos entender eso, y aprender a medirlo, podríamos estimular el incremento de innovaciones, y podemos crear un modelo que los destinos estancados pueden utilizar para rejuvenecerse a través de la innovación en su cadena de suministro, a través de la innovación en la oferta turística, entendiendo oferta turística no sólo como oferta hotelera, sino también en sectores tradicionalmente menos estudiados como la oferta complementaria turística. En esta línea se enmarca la temática de esta tesis.

## 4 Destinos turísticos maduros de sol y playa, el caso de Magaluf, Mallorca

El turismo de sol y playa es la forma más común del turismo de masas y ha configurado los destinos de primera generación, en el sur de Inglaterra, años 50, segunda generación, en el Mediterráneo occidental, años 70, tercera generación, en el Caribe y Mediterráneo oriental, años 90 y cuarta generación, en el Pacífico, a partir de 2000, según el modelo de Rudez et al. (2014). Estos destinos se han convertido en el paradigma de turismo litoral, en el que se presentan los espacios más fácilmente reconocibles del turismo, los destinos creados específicamente para la satisfacción de las necesidades del uso turístico de la sociedad.

Según la OMT (2019), el Mediterráneo es la primera región turística mundial, acogiendo casi un tercio del turismo internacional, donde España e Italia concentran el 70% del turismo internacional y nacional que recibe Europa. España es el segundo destino mundial receptor de turistas internacionales, con 83 millones de turistas en 2018. Estos datos hacen referencia al período previo a la pandemia COVID-19, 2018 y 2019, las estadísticas que se están manejando a nivel nacional posteriores a la pandemia están pendientes de integración por parte de la OMT, y reconfiguran absolutamente los datos en referencia a turismo internacional que aquí se presentan.

De estos 83 millones, un 25% se fueron a Catalunya, un 17,5% a Canarias y un 17,5% a Baleares, según INE (2019)<sup>1</sup>.

Identificando la isla de Mallorca en el panorama de la Comunidad Autónoma de Islas Baleares, según IBESTAT (2019)<sup>2</sup> 11.872.959 de turistas visitaron Mallorca en 2019 (de los cuales, 10.276.398 son de origen extranjero), con lo que Mallorca es un laboratorio internacional del turismo de masas y de conformación de los destinos maduros litorales.

En Mallorca, Magaluf es un ejemplo típico de los centros turísticos que surgieron a lo largo de la costa mediterránea en la década de 1970 durante el boom de turismo de masas que ofrecía vacaciones a la clase media y media-baja extranjera a través de grandes operadores turísticos internacionales que controlaban el mercado, como lo describe Horrach Estarellas (2009).

Magaluf es uno de los destinos turísticos más importantes de la costa mediterránea. El censo de 2019 identificó a 4.861 habitantes registrados, según la visión actual de la información demográfica puesta a disposición por el INE a través de sus diferentes publicaciones estadísticas,

<sup>1</sup>

<http://estadisticas.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fFrontur%2fEstructura%2fAnual%2fEntradas+de+turistas+seg%u00fan+Comunidad+aut%u00f3noma+de+destino+principal.+&Ref.204&par=1&idioma=es-ES&anio=2014>

<sup>2</sup> <https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/illa-xifres/MALLORCA>

y un total de 1.525.850 turistas en el municipio de Calvià según el IBESTAT en 2019 (contando con 5 destinos turísticos, uno de los cuales es Magaluf-Palmanova).

Elegir Magaluf como ubicación experimental para este proyecto tiene la siguiente justificación:

- Magaluf es un destino turístico de referencia a nivel europeo, con una larga trayectoria, según Yrigoy (2015). Se ha caracterizado por tener una amplia oferta de ocio y actividad musical, particularmente durante la noche, siendo la zona más internacional y conocida de la costa de Calvià.
- Magaluf ha sido descrito en la literatura académica como un destino maduro que presenta síntomas de deterioro en la aportación de Artigues Bonet et al. (2015), y en 2014 fue calificado por el Gobierno de las Islas Baleares como Zona Turística Madura<sup>3</sup> (área turística madura), junto con Palmanova, el núcleo de población adyacente. Se parte de una primera hipótesis de que se ha iniciado algún tipo de proceso de rejuvenecimiento en Magaluf. Como se ha indicado, Magaluf es una región turística bajo presión, y varios agentes del destino están haciendo esfuerzos para rejuvenecerla; por lo tanto, es interesante para las ideas y enfoques con los que se quiere trabajar en esta tesis. Además, como se mostrará posteriormente, varias organizaciones públicas y privadas han editado publicaciones en medios generalistas y especializados indicando que este destino ha iniciado un proceso de rejuvenecimiento durante el período 2012-2018.
- Uno de los objetivos del plan de rejuvenecimiento de Magaluf es "posicionar Magaluf como un referente de la industria para el rejuvenecimiento de destinos maduros, un ejemplo de innovación y sostenibilidad, cambiando su reputación"<sup>4</sup>. Para esto los medios afirman que ha habido, en el período 2012-2018, inversión de empresas privadas, colaboración (privada, pública y público-privada), introducción de varios productos nuevos e introducción en nuevos mercados internacionales y nuevos segmentos de mercado. Así, una segunda hipótesis de partida es que el rejuvenecimiento del destino podría haber sido un efecto de las actividades de innovación, ya que varias innovaciones podrían haber sido introducidas en el mercado para cambiar el segmento al que se dirige la oferta turística del destino.

*Ilustración 2: Playas de Palmanova y Magaluf, Mallorca.*

---

<sup>3</sup> Ley 8/2012, de 19 de Julio, del turismo de las Illes Balears

<sup>4</sup> <https://www.hosteltur.com/113556 diez-companias-turisticas-trazan-plan-reforzar-renovacion-magaluf.html>



Fuente: <http://mskfredrik.blogspot.dk/2010/03/hor-masarna-skrika-i-magaluf.html>

Las cuestiones a las que se enfrenta un destino como Magaluf son similares a las propuestas por Ivars i Baidal et al. (2013): imagen negativa de un destino de turismo masivo; dependencia de determinados segmentos (en el caso de Magaluf, del mercado joven y gamberro británico); procesos de reintermediación en la distribución turística y cambios en los procesos de los operadores turísticos, tales como agencias de viajes en línea, sistemas de distribución por Internet y paquetes dinámicos; cambios en las preferencias de los consumidores y en los patrones de comportamiento debido a cambios generacionales, la creciente diversidad de motivaciones de viaje y la reducción en la estancia media; y márgenes de beneficio empresarial limitados.

Estas cuestiones pueden determinar en qué medida los destinos maduros contemporáneos pueden evolucionar hacia el futuro y cómo pueden desarrollar esa evolución, y sugieren que puede ser necesario un nuevo enfoque para los destinos consolidados que no respalde la teoría básica de declive inevitable.

## 5 Desarrollo de la tesis: Impulsores e Indicadores de innovación en la oferta complementaria de un destino en fase de rejuvenecimiento

### 5.1 Temática y discusiones académicas de la tesis

Como se ha indicado en la introducción, la temática de la tesis parte del enfoque de que la innovación planteada desde el punto de vista industrial es insuficiente para analizar el fenómeno de la innovación en el turismo. Comprender lo que estimula la innovación en turismo y definir cómo podemos medirlo puede contribuir a enfrentar uno de los temas que desafían el turismo de hoy: el rejuvenecimiento de destinos.

Por lo tanto, esta investigación pretende hacer aportaciones en tres discusiones académicas: (1) Rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación, (2) Impulsores que afectan a la innovación en la oferta turística y (3) Indicadores de innovación en el turismo, y pretende hacerlo analizando en profundidad un caso reciente de rejuvenecimiento impulsado desde el ámbito privado, el de Magaluf, que se utiliza como destino piloto.

El sentido último de la tesis parte de que la comprensión del proceso de innovación de un destino maduro y los impulsores e indicadores que siguen el proceso pueden contribuir al establecimiento de rankings de innovación entre empresas y destinos, a la posibilidad de hacer políticas de innovación en turismo que realmente tengan un impacto en la competitividad de los destinos y las empresas turísticas, y a la posibilidad de que las empresas establezcan estrategias para promover realmente la innovación en ellas mismas y con su entorno.

En este apartado se desarrolla el planteamiento general de los capítulos que incluye la tesis.

## 5.2 Capítulo 2: Mapa analítico de rejuvenecimiento de destinos estancados a través de la innovación

Posteriormente a este capítulo de introducción (capítulo 1), el segundo capítulo centra su atención en el proceso de rejuvenecimiento de destinos y las conexiones con la innovación en empresas y destinos turísticos. Este capítulo hace una revisión de la literatura y define el marco teórico de rejuvenecimiento de destinos, y el de innovación desde el punto de vista sistémico, y propone, a través de una metodología hipotético-deductiva, una herramienta teórica para el análisis del proceso de rejuvenecimiento de un destino: el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación.

Este modelo integra el conocimiento sobre rejuvenecimiento e innovación en un único esquema / Mapa, que se construye a través de una serie de premisas de partida que se extraen de la revisión de la literatura de rejuvenecimiento de destinos y gestión de la innovación.

Se espera obtener conclusiones acerca del estado del arte del rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación y una herramienta metodológica integrada de aplicación de la teoría a un destino.

## 5.3 Capítulo 3: Aplicación del Mapa Analítico al análisis de un caso: Magaluf (Mallorca)

Una vez definido el Mapa a nivel teórico, el siguiente paso centra la atención en el proceso de rejuvenecimiento de un destino: Magaluf, en Mallorca. Este capítulo analiza el proceso de rejuvenecimiento de Magaluf a través de la innovación, y aborda el primer bloque de hipótesis sobre el rejuvenecimiento de Magaluf y sobre si ha rejuvenecido a través de la innovación, utilizando el Mapa desarrollado a través de la revisión de la literatura del capítulo 2.

Este capítulo se enfoca como una investigación cualitativa desde el punto de vista metodológico: una observación no participativa, estructurada a través del estudio de un caso, el de Magaluf. Requiere de un trabajo de campo consistente en una serie de entrevistas estructuradas en profundidad que se analizan por citas utilizando el sistema de gestión de citas atlas.ti.

Se espera obtener conclusiones acerca del proceso de rejuvenecimiento de Magaluf que confirmen o desmientan las hipótesis, así como identificar indicadores de estancamiento y rejuvenecimiento significativos que permitan el análisis del proceso para otros destinos. Es muy importante comprender si el origen del rejuvenecimiento es la innovación en la oferta, y quiénes han sido los participantes en el proceso, así como verificar las hipótesis de partida sobre el destino: si Magaluf ha rejuvenecido, si lo ha hecho a partir de la innovación en la oferta y quiénes han liderado el proceso, además de conocer cuál ha sido el papel de los diferentes agentes involucrados, incluyendo a agentes cuyo impacto en el destino no ha sido tradicionalmente muy observado, como los de la oferta complementaria.

#### 5.4 Capítulo 4: Impulsores de la innovación en la oferta complementaria

Si Magaluf está rejuveneciendo en los últimos años, y este rejuvenecimiento se debe a la innovación, se espera que las empresas en Magaluf hayan pasado por un proceso de innovación. Este capítulo pretende responder a la pregunta ¿cuáles son los impulsores que han llevado a la consecución del proceso de rejuvenecimiento de las empresas turísticas en Magaluf? Estos impulsores se identificarán en la literatura académica y se contrastarán para el caso Magaluf en este capítulo.

De los cuatro sectores predominantes en los destinos de sol y playa, que definen los productos de este destino: alojamiento, restauración, ocio nocturno y ocio familiar, se centra la búsqueda de impulsores en restauración, ocio nocturno y ocio familiar (lo que sería la oferta complementaria), que utilizando la clasificación de la OMT (2013), corresponde a los sectores de Actividades de provisión de alimentos y bebidas, Actividades deportivas y recreativas y Venta de souvenirs.

El cuarto capítulo, por tanto, realiza en primer lugar una descripción exploratoria de la oferta complementaria de Magaluf, identifica los impulsores de la innovación en dichas empresas y aborda otras dos cuestiones: qué factores impulsan el proceso de innovación necesario en las empresas y qué tipo de innovaciones promueve cada impulsor, para la oferta complementaria.

La temática de impulsores articula la investigación alrededor de un bloque de preguntas de investigación dedicado a las empresas turísticas de la oferta complementaria, ya que, si un destino ha rejuvenecido a través de la innovación en la oferta, es porque las empresas turísticas implantadas allí han innovado, y sería bueno saber qué factores han impulsado esta innovación. Por lo tanto, las preguntas de investigación relativas con la discusión académica “impulsores que afectan a la innovación en la empresa turística”, son las siguientes:

1. ¿Qué conceptos de oferta complementaria coexisten en un destino en proceso de rejuvenecimiento?
2. ¿Qué impulsores son más valorados por su contribución a la innovación de la oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento?
3. ¿Qué tipo de innovación tienen prioritariamente las empresas cuya innovación viene impulsada por un impulsor determinado?

Para este segundo paso de investigación se plantea una metodología de análisis cuantitativo a partir de encuestas a una parte significativa del universo que constituye la oferta complementaria en Magaluf. Estas encuestas serán tratadas de forma estadística con el sistema de gestión estadística STATA.

Las conclusiones del cuarto capítulo se espera que respondan a la temática identificada, además de describir en detalle la innovación en la oferta complementaria del destino, y abordar los principales impulsores de la innovación, sobre los que trabajará el tema de indicadores del capítulo 5.

#### 5.5 Capítulo 5: Indicadores de innovación en la oferta complementaria

El quinto capítulo analiza en qué medida los modelos de indicadores de innovación que se utilizan en la actualidad encajan con los sectores analizados y cómo podemos medir la innovación en las empresas de la oferta complementaria involucradas.

El punto de partida del capítulo tiene que ver con cómo se pueden medir los impulsores de innovación más significativos en las empresas de Magaluf, qué indicadores de los impulsores son representativos de la innovación en la oferta complementaria, y cómo se plantea un posible

diseño de una encuesta de innovación que visibilice la innovación oculta en la oferta complementaria.

El último bloque de preguntas de investigación consiste en seleccionar qué indicadores son representativos de los impulsores, y articulan la participación en la discusión académica sobre “indicadores de innovación en turismo”. Son los siguientes:

1. ¿Qué indicadores pueden medir los impulsores de innovación más significativos en los subsectores analizados?
2. ¿Puede asimilarse un determinado indicador de un impulsor como indicador de innovación?
3. ¿Cuáles de estos indicadores “asimilados” no están representados en los actuales modelos de encuestas de innovación?
4. ¿Cómo sería una encuesta de innovación adecuada para cada los subsectores analizados?

La metodología del quinto capítulo es la misma que la del cuarto capítulo, ya que se realiza un único proceso de encuesta con las preguntas referentes a impulsores y las referentes a indicadores. Es una metodología de análisis cuantitativo a partir de encuestas a una parte significativa del universo que constituye la oferta complementaria en Magaluf, añadiendo un bloque adicional de preguntas referentes a indicadores que serán las que darán respuesta en este apartado.

Estas encuestas serán tratadas de forma estadística con el sistema de gestión estadística STATA.

Se espera obtener una lista de indicadores que podrían reflejar el nivel actual de innovación de las empresas de la oferta complementaria de Magaluf y una comparación de estos indicadores con los de los sistemas de encuesta actuales. Estos indicadores podrían contribuir a mejorar el sistema de recogida de información y mejorar la monitorización de la innovación en las empresas del sector turístico y en particular de la oferta complementaria turística, abriendo la posibilidad de hacer políticas de apoyo a la innovación en las empresas turísticas.

## 5.6 Capítulo 6: Conclusiones y líneas de investigación futuras de la tesis

El sexto capítulo actúa como resumen general de la tesis, en él se recogen las principales conclusiones de los diferentes pasos de investigación, sus fortalezas y limitaciones y las líneas de investigación futuras que se desprenden de esta investigación.

Después de una breve introducción, en el apartado de resumen, se identifican, para cada capítulo y en forma de tabla, las hipótesis o preguntas de investigación que guían el capítulo, se comentan las principales conclusiones de la revisión de la literatura, se describe un resumen de la metodología de investigación planteada, se resumen los resultados del capítulo y se identifican sus principales conclusiones.

El tercer apartado de este capítulo se centra en describir las fortalezas y limitaciones de la investigación, desde todos los puntos de vista, y el cuarto apartado identifica líneas y perspectivas de investigación futura en los tres ámbitos de discusión de la tesis: el rejuvenecimiento de destinos estancados, los impulsores de la innovación en turismo y los indicadores de innovación en turismo.

## 6 Bibliografía

Agarwal, S. (1997). The resort cycle and seaside tourism: an assessment of its applicability and validity. *Tourism Management*, 18(2), 65-73.

- Agarwal, S. (2002). Restructuring seaside tourism. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 25-55.
- Agarwal, S. (2006). Coastal Resort Restructuring and the TALC. En R. Butler (Ed.), *The Tourism Area Lifecycle* (pp. 201-218). Channel View Publications.
- Agarwal, S., & Shaw, G. (2007). *Managing coastal tourism resorts: A global perspective*. Channel View Publications.
- Albaladejo, I. P., & Martínez-García, M. P. (2017). The poststagnation stage for mature tourism areas. *Tourism Economics*, 23(2), 387-402.
- Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism Management*, 32(5), 1204-1213.
- Artigues Bonet, A. A., Yrigoy Cadena, I., & Blázquez Salom, M. (2015). Crisis y planificación territorial turística neoliberal en las Islas Baleares. *Investigaciones turísticas*, 9(enero-junio), 24-49.
- Baidal, J. I. (2003). Política local y gestión de los espacios turísticos. *La Geografía y la gestión del turismo*, 17-55.
- Baum, T. (2006). Revisiting the TALC: Is there an Off-Ramp? En R. Butler (Ed.), *The Tourism Area Lifecycle* (pp. 219-230). Channel View Publications.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83.
- Bonsug, C. (2011). An evolutionary framework for service innovation: insights of complexity Theory for service science. *Int. J. Production Economics*, 135 (2012), 813–822.
- Burns, P., & Novelli, M. (2007). Governing tourism monoculture: Mediterranean mass tourism destinations and governance networks. En M. Burns, P.; Novelli (Ed.), *Tourism and Politics. Global Frameworks and Local Realities*. Routledge.
- Butler. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12.
- Butler, R. (2006). *The Tourism Area Life Cycle, Vol. 1: Applications And Modifications*. Aspects of Tourism 28; Channel View Publications.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776-789.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5), 626-641.
- Chesbrough, H., & Spohrer, J. (2006). A research manifesto for services science. *Communications of the ACM*, 49(7), 35.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation.: EBSCOhost.

- Journal of Economic Literature*, XXVI, 1120-1171.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551-562.
- Ettlie, J. E., & Rosenthal, S. R. (2011). Service versus Manufacturing Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 285-299.
- Fariñas, R. R. (2011). Destinos turísticos. Realidad y concepto. *TURyDES*, 4(11), 1-10.
- Gallego, J., Rubalcaba, L., & Hipp, C. (2013). Services and organisational innovation: the right mix for value creation. *Management Decision*, 51(6), 1117-1134.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137-154.
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558.
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Gustafsson, A., & Johnson, M. D. (2003). *Competing in a service economy: how to create a competitive advantage through service development and innovation* (1st ed.). Jossey Bass.
- Hall, C. M. (2009). Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: never the twain shall meet? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), 2-18.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation* (Taylor & Francis (ed.)). Routledge.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hjalager, A.-M. (2015). 100 Innovations That Transformed Tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3-21.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R., & Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264-1273.
- Horrach Estarellas, B. (2009). La balearización: Mallorca, el laboratorio de experimentación del turismo y su manifestación en el litoral. *Revista Iberoamericana de Urbanismo*, 2, 17-33.
- Ivars i Baidal, J. A., Rodríguez Sánchez, I., & Vera Rebollo, J. F. (2013). The evolution of mass tourism destinations: New approaches beyond deterministic models in Benidorm (Spain). *Tourism Management*, 34, 184-195.
- Jones, P. (1996). Managing Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 5(37), 86-95.
- Knowles, T., & Curtis, S. (1999). The market viability of European mass tourist destinations. A post-stagnation life-cycle analysis. *International Journal of Tourism Research*, 1(2), 87-96.

- Kristjánsdóttir, H. (2016). Can the Butler's Tourist Area Cycle of Evolution Be Applied to Find the Maximum Tourism Level? A Comparison of Norway and Iceland to Other OECD Countries. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(1), 61-75.
- Kubickova, M., & Martin, D. (2020). Exploring the relationship between government and destination competitiveness: The TALC model perspective. *Tourism Management*, 78, 104040.
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-228.
- Liburd, J., Carlsen, J., & Edwards, D. (2008). *Innovations for sustainable tourism: international case studies*. BEST Education Network, University of Southern Denmark.
- Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- Montesor, S. (2018). Innovation in tourism: A diverging line of research in need of a synthesis. *Tourism Economics*, 24(7), 765-780.
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- Nordli, A. J. (2016). Measuring innovation in tourism with Community Innovation Survey: a first step towards a more valid innovation instruments. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(4), 423-440.
- OECD. (2005). *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*.
- Omerzel, D. G., & Jurdana, D. S. (2015). The Predictors of Innovativeness in the Tourism Industry: A Comparative Study between Croatia and Slovenia. *3rd International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe 2015*, 14.
- OMT. (2013). *Notas metodológicas de la base de datos de estadísticas de turismo*.
- OMT. (2019). *Panorama del turismo internacional*. World Tourism Organization (UNWTO).
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
- Rudez, H. N., Sedmak, G., Vodeb, K., & Bojnec, S. (2014). Visitor structure as a basis for destination repositioning-the case of a north mediterranean destination. *Annals journal historical*, 24(1), 53-66.
- Schumpeter, J. A. (1976). Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico. En *Fondo de Cultura Económica. Sección de obras de economía: Vols. 1ª, 4ª re*. Fondo de cultura económica.
- Singh, S. (2020). Time, tourism area 'life-cycle,' evolution and heritage. *Journal of Heritage Tourism*.
- Sundbo, J., Johnston, R., Mattsson, J., & Millett, B. (2001). Innovation in service

internationalization: the crucial role of the entrepreneur. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 247-267.

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106.

Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3-23.

Thomas, R., & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39-48.

Tugores, M., & Valle, E. (2016). Innovation, hotel occupancy, and regional growth. *Tourism Economics*, 22(4), 749-762.

Valls, J.-F., Bustamante, X., Guzmán, F., & Vila, M. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000.

van de Weg, H. (1982). Revitalization of traditional resorts. *Tourism Management*, 3(4), 303-307.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). Service-Dominant Logic Foundations of E-Innovation. En *E-Innovation for Competitive Advantage in Collaborative Globalization* (pp. 1-15). IGI Global.

Vera-Rebollo, J. F., & Baños Castiñeira, C. J. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 53, 329-353.

Weerawardena, J., & Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220-1223.

Yang, Y., Liu, X., Jing, F., & Li, J. (2014). How Does Perceived Value Affect Travelers' Satisfaction and Loyalty? *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(10), 1733-1744.

Yrigoy, I. (2015). *La urbanización turística como «solución Espacial»*. *Agentes, Planeamiento y propiedad en la playa de Palma y Magaluf (Mallorca)*. Universitat de les Illes Balears.

## 7 Ilustraciones

Ilustración 1: Modelo del ciclo de vida de Butler. Fuente: Butler (1980) .....	17
Ilustración 2: Playas de Palmanova y Magaluf, Mallorca.....	24

# Capítulo 2: Mapa analítico de rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación

## Índice

1	Introducción .....	34
2	Revisión de la literatura sobre rejuvenecimiento de destinos e innovación .....	35
2.1	Elementos clave de rejuvenecimiento en destinos turísticos.....	35
2.2	Elementos clave del proceso de gestión de la innovación en empresas.....	40
2.3	Innovación en destinos turísticos.....	42
3	Metodología .....	48
4	Resultados: Mapa analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación .	49
5	Conclusión .....	52
6	En el siguiente capítulo.....	54
7	Bibliografía .....	54
8	Índice de tablas e ilustraciones .....	54
8.1	Índice de tablas .....	57
8.2	Índice de ilustraciones.....	57

## 1 Introducción

El rejuvenecimiento de destinos se ha estudiado desde diferentes puntos de vista. Desde que el modelo de Ciclo de Vida de un destino Butler (1980), descrito en el capítulo anterior, describe la fase de estancamiento y de rejuvenecimiento, diferentes autores han trabajado en diversas áreas de conocimiento en rejuvenecimiento de destinos, como qué pasa cuando un destino llega a su fase de estancamiento (y cómo se sabe que ha llegado allí), cuáles son los indicadores de declive, cómo los turistas evolucionan con el proceso de rejuvenecimiento o qué indicadores pueden utilizarse para medir el proceso.

En esta sección se desarrolla una revisión de la literatura para hacer un análisis profundo del estado del arte sobre rejuvenecimiento de destinos y su vinculación con la innovación. Como indica Cooper (2006)a, aunque muchos destinos han hecho el proceso completo del Ciclo de Vida del Destino de Butler, incluyendo las fases de declive y abandono/ rejuvenecimiento, también es importante analizar las causas de cambio en los destinos, aprender cuáles son los disparadores de los procesos de rejuvenecimiento de los destinos y comprender los procesos políticos y de desarrollo en su funcionamiento real.

Según Agarwal (2006); Cooper (2006)a, cada destino tiene su lista particular de problemas, y puede ser peligroso proponer una “receta” de rejuvenecimiento que estandarice los productos, los entornos y los paisajes en los diferentes destinos.

El proceso que sigue un destino en fase de estancamiento hacia su obsolescencia o su regeneración es único en cada destino, en cada caso, y las variables que se ponen en juego son intrínsecas al destino. Sin embargo, a nivel de proceso de transformación existe una serie de parámetros que pueden ser comunes entre destinos, y estos parámetros son los que identifica este capítulo.

Así, el capítulo empieza con dos apartados en la revisión de la literatura: uno que identifica los elementos clave del rejuvenecimiento de destinos, y otro que identifica los modelos de gestión de la innovación en las empresas turísticas teniendo en cuenta la teoría de sistemas de innovación en la gestión de destinos.

El marco metodológico para esta investigación es de naturaleza deductiva; se han utilizado las teorías existentes sobre rejuvenecimiento de destinos (por un lado) e innovación (por otro) como punto de partida, a modo de premisas, para la propuesta de un Mapa de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación. La literatura revisada muestra que la innovación es importante para el éxito y el desempeño de las empresas en la industria del turismo, de los destinos y de la economía en general. A través de una metodología hipotético-deductiva, se espera que la investigación propuesta detecte factores significativos que promuevan el rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación, convirtiéndose la innovación en un elemento clave en el ciclo de vida de los destinos.

El resultado de la investigación es el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación, que ordena e integra diferentes elementos de teoría de gestión de la innovación y de rejuvenecimiento de destinos.

Finalmente, el apartado final describe las principales conclusiones del modelo y hace una propuesta de cómo testar el modelo en un destino concreto, aplicarlo a un caso, aspecto que se desarrolla en el siguiente capítulo.

Este capítulo hace una contribución teórica y metodológica al estudio del rejuvenecimiento de destinos y la innovación en el campo del turismo, generando un modelo de rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación que integra los principales elementos a considerar en el rejuvenecimiento a partir de la literatura existente.

## 2 Revisión de la literatura sobre rejuvenecimiento de destinos e innovación

La revisión de la literatura sobre rejuvenecimiento de destinos e innovación se ha articulado alrededor de tres temáticas: los elementos clave de rejuvenecimiento de destinos, que identifica las principales cuestiones a considerar en el proceso de rejuvenecimiento de destinos; los elementos clave del proceso de innovación en la empresa, que compara diferentes modelos de gestión de la innovación en la empresa y observa lo que tienen en común dichos modelos; y la caracterización de la innovación en destinos turísticos, que recopila el conocimiento generado en diversos trabajos que han vinculado innovación y gestión de destinos.

### 2.1 Elementos clave de rejuvenecimiento en destinos turísticos

#### INDICADORES DE ESTANCAMIENTO

El primer paso para iniciar el rejuvenecimiento de un destino es reconocer que ese destino está en fase de estancamiento. De los trabajos de Aguiló & Rossello (2012); Bujosa et al. (2015); Butler (1980), (2006); Fariñas (2011), se identifica la siguiente lista de indicadores de la fase de estancamiento, dividida en indicadores cualitativos, que son observables y relacionados con las características de destino, y cuantitativos, que son cuantificables, medibles y precisos:

Tabla 1: Indicadores de estancamiento de un destino

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	CUANTITATIVO/ CUALITATIVO
Trayectoria como destino turístico	Número de años que el destino ha estado en el mercado, y cómo fue su evolución.	Butler (1980)	Cuantitativo
Estabilización del número de visitantes	Número de visitantes estabilizado o decreciente	Butler (1980)	Cuantitativo
Mantenimiento o decrecimiento del número de pernoctaciones	Número de pernoctaciones estabilizado o decreciente	Butler (1980)	Cuantitativo
Incremento de la estancia corta	La estancia corta (3 o menos días) está en crecimiento	Fariñas (2011)	Cuantitativo
Transición hacia turistas de menor poder adquisitivo	Bajada del gasto medio por turista y día	Bujosa et al. (2015)	Cuantitativo
Incremento de la estacionalidad	Acortamiento de la estación de apertura para los hoteles	Fariñas (2011)	Cuantitativo
Número de hoteles creados	Bajada del número de hoteles creado	Butler (1980)	Cuantitativo
Alta dependencia de visitas repetidas	Porcentaje de visitas repetidas en crecimiento	Butler (1980)	Cuantitativo
Todo incluido en hoteles pequeños de baja calidad	Existencia de hospedaje "todo incluido" en los hoteles pequeños y de baja calidad.	Aguiló & Rossello (2012)	Cuantitativo
Cambios en la composición de la demanda	Incremento o decrecimiento de ciertos segmentos del mercado (típicamente, turismo familiar, turismo joven de ocio nocturno, segmento de sólo adultos,...)	Bujosa et al. (2015)	Cuantitativo
Decrecimiento de la viabilidad económica	Márgenes en declive	Aguiló & Rossello (2012)	Cuantitativo

## CAPÍTULO 2: MAPA ANALÍTICO DE REJUVENECIMIENTO DE DESTINOS A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN

debido a la bajada de márgenes de beneficio			
Instalaciones turísticas dedicadas a otros usos	Instalaciones turísticas que se utilizan para usos no-turísticos, como usos residenciales, o una pérdida de la capacidad de camas a través de la conversión del espacio vacacional al espacio residencial para personas mayores.	Butler (1980)	Cualitativo
Atracciones genuinas superadas por actividades artificiales importadas	Diversificación de las actividades de ocio más allá del Sol y Playa	Butler (2006)	Cualitativo
Sobreexplotación de recursos locales	Sobreexplotación de las playas, las estructuras de ocio nocturno y los paseos	Butler (2006)	Cualitativo
Transformaciones urbanas post-turísticas relacionadas con procesos de degradación	Cambios en la trama urbana debido a procesos de degradación (abandono de ciertas calles, cierre de calles, privatización de la costa, ...)	Fariñas (2011)	Cualitativo
Alto nivel de rotación de la propiedad	Las propiedades turísticas cambian con frecuencia de uno a otro propietario	Butler (2006)	Cualitativo
La imagen del destino ya no está de moda	La percepción del turista de la imagen del destino ya no está de moda, haber estado en el destino no es algo a comentar con los amigos y la familia.	Butler (1980)	Cualitativo

Diferentes autores identifican diferentes indicadores de estancamiento a lo largo de la literatura sobre estancamiento de destinos. Un destino estará estancado cuando se cumplan algunos de estos indicadores, la lista propuesta no es exhaustiva pero sí pretende ser un reflejo de la diversidad de elementos a considerar a la hora de valorar el estancamiento de un destino.

### ESTRATEGIA DE REJUVENECIMIENTO

Según Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010), la capacidad de un destino para emprender un proceso de rejuvenecimiento real debe basarse en factores que, en conjunto, forman los elementos explicativos de un rejuvenecimiento integral. Todo esto constituye una estrategia de rejuvenecimiento que se basa en los siguientes ejes:

- La integración coordinada de procesos de renovación urbana y gestión ambiental y paisajística
- Una lista de acciones dirigidas a la modernización y cambios en el tipo de establecimientos y servicios de turismo y ocio

Para ello, la existencia de un líder local es el factor más importante de éxito de la estrategia de rejuvenecimiento identificado en la literatura según Cooper (2006)a, puesto que es el que dirige el proceso de crear una visión. También es crítica una voluntad política fuerte para el éxito, según Butler (2006).

Según Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010), las dificultades más importantes para trazar una estrategia están relacionadas con el hecho de que los diferentes gobiernos (local, regional, nacional) tienen varios recursos que afectan la planificación de destino, y el resultado de la aplicación de los principales instrumentos de planificación en las zonas turísticas costeras consolidadas muestra el efecto de su propia insuficiencia, dispersión y descoordinación: planificación urbana municipal, instrumentos de planificación territorial, planes e instrumentos de protección ambiental, planes del sector turístico (directores, estrategia, excelencia turística)

y agendas ambientales locales, entre otros, resaltan la urgencia de emprender acciones integrales desde la escala espacial representada por el destino turístico.

Además, según Cooper (2006)<sup>a</sup> las estrategias de rejuvenecimiento requieren de una información del mercado y previsiones que son difíciles de generar, y son de difícil acceso. Los agentes que están más cerca de este conocimiento son los hoteleros y los touroperadores, con lo que la estrategia debe considerar el input de dicho conocimiento.

Agarwal (2002) define en su artículo los objetivos de la planificación estratégica del destino, que serán principalmente alentar estancias más largas y fomentar mayores gastos, ya que la literatura indica que los beneficios económicos del turismo en destinos maduros pueden mejorar aún más cuando la infraestructura y las atracciones de alojamiento se desarrollan estratégicamente a través de un plan integrado de estancias y mayor gasto en la demanda.

En lo que tiene que ver con la participación de la comunidad residente en la gestión de destinos, los resultados del trabajo de Presenza et al. (2013) muestran un deseo de alejarse del enfoque de planificación descendente hacia un enfoque de gobernanza integrado que sea flexible y contextualmente sensible, y que movilice la colaboración entre actores, especialmente empresarios, miembros de la comunidad e instituciones para converger en objetivos comunes. Para mejorar la efectividad de las iniciativas turísticas, es fundamental involucrar a las partes interesadas locales que compartirán recursos tangibles e intangibles, como la capacidad de cooperar en la creación y difusión del conocimiento dentro de la red de partes interesadas.

Por lo tanto, un destino en rejuvenecimiento debería partir de una estrategia basada en un enfoque de gobernanza integrado, debería considerar todas las acciones a nivel de destino bajo una visión integral y sus objetivos deberían ser alentar estancias más largas y mayor gasto promedio por turista.

### INVERTIR PARA REJUVENECER

Según Agarwal (2006), rejuvenecer no es una tarea directa ni inmediata, ya que requiere claramente de grandes fondos financieros. En este sentido, Cooper (2006)<sup>a</sup> corrobora que el acceso a fondos financieros regionales, nacionales e internacionales para incrementar los recursos locales es un factor crítico de los procesos de rejuvenecimiento, especialmente en Europa (con los fondos estructurales para el desarrollo).

Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010) hablan también de inversión considerable para implementar diferentes estrategias de diversificación deben implementarse en el destino, y Aguiló & Rossello (2012) añaden que estas inversiones deben tener en cuenta la implementación de prácticas sostenibles. La sostenibilidad en el rejuvenecimiento también es significativa para Diedrich et al. (2011), que reivindican una inversión financiera a corto plazo para maximizar la protección del medio ambiente y el bienestar social a largo plazo.

### EL PROCESO DE REJUVENECIMIENTO

Ya en 2006, Butler (2006) indicaba que las organizaciones públicas y las empresas privadas deben asumir las inversiones necesarias para:

- Reestructurar la industria del turismo
- Renovar las atracciones de destino

- Crear infraestructuras dedicadas al desarrollo de nuevos productos (centros de conferencias, marinas, eventos y festivales, infraestructuras de salud)
- Desarrollar planes de marketing

Y más recientemente Armendáriz et al. (2014) distinguen también la reestructuración, la renovación y el reposicionamiento como diferentes formas de rejuvenecer un destino, ya que cada tipo de actuación presenta diferentes enfoques, con diferente alcance y capacidad de transformación. Otros autores, como se verá a continuación, corroboran estos diferentes formatos (o una combinación de los mismos) como posibles formatos de rejuvenecimiento, modos de inversión diferentes en el destino.

- 1) La reestructuración de la industria, según Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010), es un proceso de modificación de la estructura del destino y consiste en diversificar las atracciones del destino para que pueda atraer otros tipos de segmento. Baum (2006) concibe la reestructuración como la reinención total con un nuevo producto turístico aceptando el declive del producto y el mercado tradicional, y Giannoni et al. (2017) hablan también de reestructuración cuando se refieren a la identificación de nuevos segmentos de mercado compatibles con un crecimiento sostenido en el destino. Un destino estancado puede cambiar a un nuevo segmento de mercado con el cual el nivel de bienestar es más alto a largo plazo.

Este es el caso identificado en el trabajo de Caries & Nácher (2005) de la transformación urbanística para recibir a los residentes internacionales durante todo el año, o el planteado por Gorse et al. (2016) con diversas iniciativas de diversificación de producto, como el posicionamiento de destinos rurales como destinos de aguas termales, la implementación de turismo de salud analizado por Gramatnikovski et al. (2014), o el turismo basado en la naturaleza estudiado por Guerreiro et al. (2016) en destinos tradicionales de sol y playa.

Según Ibrahim & Gill (2005), también es el caso de la identificación de nichos de mercado en destinos tradicionales de sol y playa, como ocio, cultura, deportes y eco-turismo.

En resumen, siguiendo a Agarwal (2006), reestructurar el destino da una noción de cambio hacia un orden y una configuración de la vida social, económica y política diferente, implica cambios radicales en el destino, innovación radical que cambia las reglas de juego en el destino. La misma autora reivindica que el proceso de reestructuración es continuo y debe estar basado en devolver individualidad y autenticidad al destino.

Diferentes autores proponen iniciativas para esta devolución de la individualidad del destino:

- Iniciativas de voluntariado mediambiental, identificada por Blanco & Müller (2009), que promoverían la involucración de la comunidad local y la capitalización del patrimonio natural de la zona.
- Especialización gastronómica, analizada por Mykletun & Gyimóthy (2010); Ramírez (2013), que consiste en la diferenciación a partir de la cocina, fusión de la cocina mediterránea con otras cocinas singulares del mundo.

- Incorporación de prácticas mediambientales para la promoción de la innovación social, estudiado por Batle et al. (2018), conectada con la involucración de la Comunidad Local y con la capitalización del patrimonio natural
  - Análisis de opciones de regeneración cultural a partir de la incorporación de industrias creativas y culturales, para evitar la homogeneización del destino, como propone Comunian & Mould (2014)
- 2) La renovación de un destino, siguiendo la definición de Marín Moyano & Navarro Jurado (2011), consiste en hacer algo nuevo o devolverlo a su estado original, restablecer una relación u otro factor interrumpido, sustituir algún elemento obsoleto o un elemento que ya haya hecho su función con algo nuevo. En la mayoría de las ocasiones este término se usa en procesos de intervención asociados con acciones en asuntos urbanos. Baum (2006) establece como elemento clave de la renovación la transformación de las “plantas industriales” obsoletas que constituyen los destinos de segunda generación, como pasa con cualquier otra industria, que requiere una subida de categoría en los activos industriales y tecnológicos, manteniendo su ubicación en primera línea de playa.
- 3) Reposicionar un destino implica, según la definición de Trout & Rivkin (2010), reubicarlo nuevamente en la mente de los clientes, y esto significa cambiar la percepción que tienen los visitantes actuales y potenciales y cambiar cómo el consumidor percibe los atributos de la imagen que ese destino está transmitiendo. Un mismo destino puede ser posicionado de diferentes maneras, dependiendo de los criterios de posicionamiento utilizados.

Según Cooper (2006)a, todas las estrategias de rejuvenecimiento tienen un elemento de reposicionamiento que responde a la necesidad de integrar holísticamente el desarrollo físico de producto con la promoción del destino, y éste es uno de los factores clave del éxito en el rejuvenecimiento del destino. El mismo autor argumenta que, por ejemplo, los bares baratos que sirven comida internacional para el turista low-cost no aportan nada a los residentes y les genera resentimiento y aversión, y también contribuyen a una imagen particular de los destinos que los desacredita frente a los segmentos de cliente que se desea conseguir con el rejuvenecimiento, inhibiendo y reduciendo la efectividad de las inversiones en marketing de reposicionamiento del destino. También puede reducir el atractivo potencial del destino para inversores y para el desarrollo de otras actividades no turísticas.

Chacko & Marcell (2008) utilizaron el proceso definido por (Lewis y Chambers, 1989) para personalizar los pasos del procedimiento de reposicionamiento, y estos pasos incluyen (1) Determinar la posición actual; (2) Determinar qué posición desea ocupar; (3) Asegurarse de que el producto sea realmente diferente de la posición anterior y (4) Empezar una estrategia de reposicionamiento.

### INDICADORES DE REJUVENECIMIENTO

Una vez ejecutado el proceso de rejuvenecimiento tiene sentido medir en qué medida el destino ha rejuvenecido. El seguimiento del proceso de rejuvenecimiento y sus resultados puede medirse a través de algunos de los mismos indicadores o sus opuestos que en el análisis del estancamiento, ya que sólo así se puede obtener información contrastada sobre su rejuvenecimiento. A estos, además, se añaden otros indicadores que la literatura identifica como de rejuvenecimiento.

## CAPÍTULO 2: MAPA ANALÍTICO DE REJUVENECIMIENTO DE DESTINOS A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN

Tabla 2: Indicadores de rejuvenecimiento

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA	Opuesto a uno de estancamiento/ Otros
Aumento del número de visitantes	Número de visitantes en aumento	Butler (1980)	Opuesto a uno de estancamiento
Aumento de la estancia media	Número de pernoctaciones creciente	Butler (1980)	Opuesto a uno de estancamiento
Transición hacia turistas de mayor poder adquisitivo	Subida del gasto medio por turista y día	Butler (1980)	Opuesto a uno de estancamiento
Reducción de la estacionalidad	Alargamiento de la estación de apertura para los hoteles	Butler (1980)	Opuesto a uno de estancamiento
Bajada del Todo incluido	Retroceso de hospedaje en régimen de "todo incluido"	Aguiló & Rossello (2012)a	Opuesto a uno de estancamiento
Cambios en la composición de la demanda	Incremento o decrecimiento de ciertos segmentos del mercado (típicamente, turismo familiar, turismo joven de ocio nocturno, segmento de sólo adultos,...)	(Bujosa et al, 2015)	Opuesto a uno de estancamiento
Aumento del gasto medio en el destino	Aumento del gasto medio por turista en el destino	Butler (1980)	Opuesto a uno de estancamiento
Incremento del ingreso medio por habitación	Aumento del RevPar en los hoteles	Butler (2006)	Opuesto a uno de estancamiento
Apertura de nuevos mercados	Evidencia de turistas procedentes de mercados no significativos hasta el momento	Butler (2006)	Otros
Apertura de nuevos negocios	Evidencia de apertura de nuevos negocios en la zona	Butler (2006)	Otros
Desarrollo de capacidades en la zona	Evidencia de nuevos perfiles profesionales vinculados al proceso de rejuvenecimiento	Bec et al. (2016)	Otros

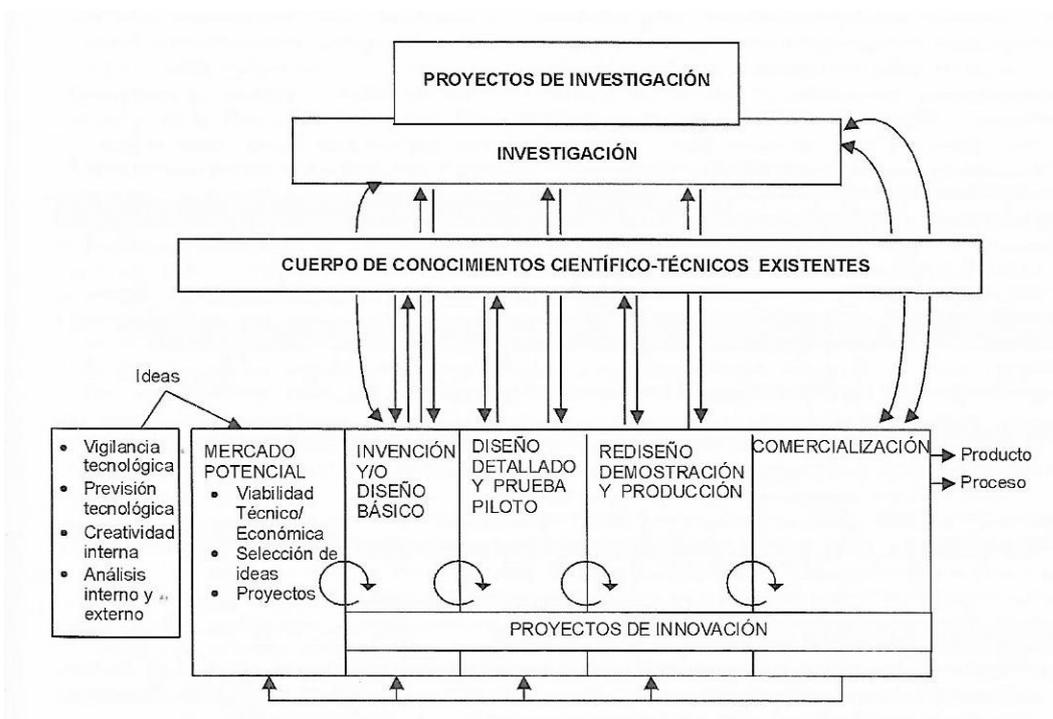
Lo que parece claro es, como indica Butler (2006), que por mucho proceso de innovación y rejuvenecimiento que ponga en marcha, un destino no puede crecer ad-infinitum en número de visitantes, y su rejuvenecimiento no tiene por qué implicar un crecimiento de nuevo exponencial, siguiendo el modelo Butler, como si de un nuevo destino se tratara, sino que puede implicar otras opciones de crecimiento, como el número de camas disponible, los ingresos medios por turista, la diversificación de atractivos o segmentos u otros indicadores de rejuvenecimiento.

### 2.2 Elementos clave del proceso de gestión de la innovación en empresas

El proceso de gestión de la innovación en la empresa ha sido definido en la literatura como proceso de Gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica. El sistema más utilizado para la gestión de la I+D+i es la norma UNE 166002 de AENOR. Un esquema general del proceso de Gestión de la I+D+i según esta norma es el siguiente:

## CAPÍTULO 2: MAPA ANALÍTICO DE REJUVENECIMIENTO DE DESTINOS A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN

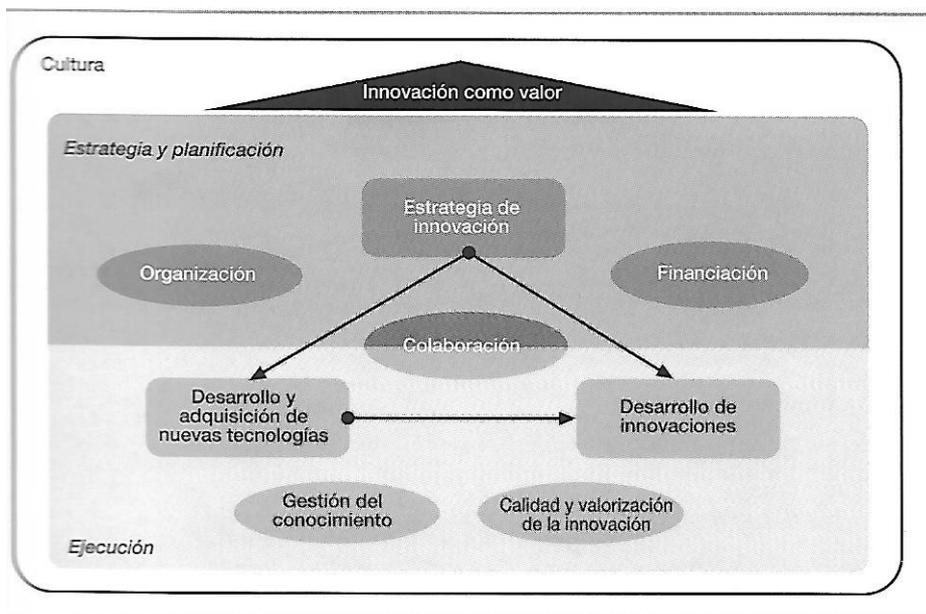
Ilustración 1: Modelo de gestión de la I+D+i. Fuente: AENOR



Por otro lado, el proceso de gestión de la empresa turística ha sido definido en diferentes ámbitos con un enfoque menos tecnológico, más centrado en la innovación desde el punto de vista de negocio.

Es el caso de la aportación de COTEC (2007), que plantea un modelo específico para hoteles y agrupa los distintos elementos del proceso de innovación en función del proceso al que están ligados: estrategia y planificación, ejecución y cultura:

Ilustración 2: Gestión de la innovación hotelera. Fuente: COTEC (2007)



## CAPÍTULO 2: MAPA ANALÍTICO DE REJUVENECIMIENTO DE DESTINOS A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN

Más recientemente, Luis (2014) propone un esquema que tiene en cuenta elementos de estrategia, ejecución y seguimiento para la gestión de la innovación en la empresa turística:

*Ilustración 3: Proceso de gestión de la innovación en la empresa turística. Fuente: Luis (2014)*



Si se observan los tres esquemas del proceso de innovación identificados, y en general los sistemas o métodos de gestión de la innovación empresarial, se identifican los siguientes elementos como clave en la innovación de la empresa, compartidos entre los tres modelos analizados:

*Tabla 3: Elementos de innovación en la empresa turística*

Elemento	AENOR (2006)	COTEC (2007)	Luis (2014)
Estrategia /planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilancia tecnológica</li> <li>• Previsión tecnológica</li> <li>• Creatividad interna</li> <li>• Análisis interno y externo</li> <li>• Análisis del mercado potencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de innovación</li> <li>• Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico del conocimiento</li> <li>• Identificación de proyectos</li> </ul>
Inversión	Es un requisito de planificación del proceso de gestión de la I+D+i	Financiación	Financiación de proyectos
Ejecución y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invención/ diseño básico</li> <li>- Diseño detallado y prueba piloto</li> <li>- Rediseño, demostración, producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo y adquisición de nuevas tecnologías</li> <li>- Desarrollo de innovaciones</li> <li>- Calidad y valorización de la innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de proyectos</li> <li>- Protección de la I+D+i</li> </ul>
Colaboración/ relaciones	Comercialización	Colaboración Cultura	Difusión de la innovación

Como se puede observar, los tres modelos analizados tienen cuatro componentes clave a considerar: un componente de estrategia y planificación, otro de financiación, otro de ejecución y seguimiento, y un cuarto que tiene que ver con el relato hacia el exterior de la innovación que se genera en la empresa, con las relaciones, la cultura, la colaboración.

Por lo tanto, una organización turística puede innovar ejecutando determinadas tareas de estrategia, financiación, ejecución y colaboración.

### 2.3 Innovación en destinos turísticos

Si se parte de la comprensión de un destino como una organización que es suma de organizaciones, espacios e interacciones, se puede hablar de los procesos de innovación en el destino, con la creación de nuevos servicios, nuevas formas de organización, nuevos sistemas

de comercialización y nuevos procesos de generación de servicios, siguiendo el esquema de OECD (2005).

Las propuestas más significativas del análisis de la innovación en destinos turísticos vienen determinadas por factores exógenos como las tecnologías de la información y las comunicaciones, vinculado al concepto de Smart tourism analizado por Gretzel et al. (2015); la economía colaborativa, que revisa y estructura para investigaciones futuras Cheng (2016); y la innovación vinculada con el medio ambiente, que se puede encontrar en aportaciones como la de Scott et al. (2016).

Sin embargo, el enfoque de este punto se centra en el proceso de innovación de los destinos, que ha sido analizado por Albaladejo & Martínez-García (2015), que concluye que el crecimiento de un destino turístico sigue la tradición de los modelos de crecimiento endógeno basados en la innovación: a lo largo de una senda de crecimiento equilibrado, los ingresos del turismo crecen al mismo ritmo que la innovación, y la capacidad de carga crecerá a medida que la tasa de innovación supere la tasa de crecimiento económico, lo que implica que el crecimiento a largo plazo de la economía depende del tipo de cambio real que haya en el destino. Otra referencia que analiza los factores endógenos de la innovación es Chkalova et al. (2019), que analiza la gestión del sistema turístico local y proponen un mecanismo de gestión innovador para un destino en concreto.

Aunque no se han encontrado referencias que vinculen textualmente “rejuvenecimiento” e “innovación” en la gestión de destinos, diferentes autores identifican la renovación de la cadena de suministro de servicios turísticos (de la oferta turística) y la adopción de medidas de calidad, capacitación, gestión ambiental y transformación tecnológica como impulsores clave para el rejuvenecimiento de un destino, es el caso de Armendáriz et al. (2014); Medina-Muñoz et al. (2016); Tarí et al. (2010); Valls et al. (2004). Todas estas cuestiones tienen que ver con innovación para el rejuvenecimiento de un destino.

Por otro lado, Claver-Cortés et al. (2007); Medina-Muñoz et al. (2016) han demostrado una influencia recíproca entre la competitividad de un destino y la de las empresas ubicadas en él. Si las empresas ubicadas en un destino se vuelven más competitivas y desarrollan una estrategia más avanzada (esto es, innovan más), es muy probable que tengan mejores posibilidades de mejorar la competitividad del destino. Por lo tanto, un destino innova si innovan las empresas turísticas que desarrollan su actividad en él.

Hjalager (2010) indica que habitualmente, en el turismo, el enfoque de “sistemas de innovación” es el más utilizado para entender el concepto de destino turístico como un “distrito industrial”. El concepto de distrito industrial fue definido por Fernholm & Marshall (1963): “Las industrias están integradas en ciertas localidades, y la composición de los recursos en una localidad es crucial para el desarrollo de las empresas individuales, así como el lugar como tal”. Los componentes de un distrito industrial son la forma de hacer negocios, las infraestructuras específicas, las competencias, las habilidades y los sistemas de comercialización.

En el marco de sistemas de innovación, Agarwal (2006) reivindica que el modelo de Butler falla en la consideración de las interdependencias entre las fuerzas externas de cambio que guían la evolución del destino y las interacciones humanas (que incluirían los elementos de competencias y habilidades de la teoría de Marshall), con lo que el enfoque de sistemas de

innovación, que incluye competencias y habilidades puede ser un complemento adecuado a la teoría de rejuvenecimiento original. Es lo que en innovación se denominan “relaciones”.

Hjalager (2010) corrobora el matiz introducido por Agarwal al considerar también que, aunque no existe una evidencia empírica exhaustiva que documente la naturaleza de las fuerzas motrices en los sistemas de innovación, las relaciones humanas y las estructuras interorganizacionales son particularmente importantes en los sistemas de innovación en turismo, con lo que tiene sentido analizar, y tener en cuenta de cara al proceso de innovación, quiénes son y cómo se relacionan los diferentes elementos y organizaciones que participan de un destino turístico.

Estas relaciones identificadas por Hjalager tienen un componente de colaboración, que según Cooper (2006)a, es clave para el rejuvenecimiento, ya que la colaboración entre todos los actores es clave del destino. Para analizar la capacidad del destino para emprender el proceso de rejuvenecimiento, se deben considerar varios actores, ya que los destinos no son el resultado de las decisiones de un solo agente o grupo de agentes, pero ¿qué actores deben tenerse en consideración? Aquí es donde entra el juego el concepto de “stakeholder” vinculado al destino.

De acuerdo con Donaldson & Preston (1995), cualquier persona o grupo con un interés en la actividad de la organización se conoce como “stakeholder” (partes interesadas). Entendiendo un destino como una organización de organizaciones, Ageeva & Foroudi (2019); Tuohino & Konu (2014) incluyen entre los stakeholders de un destino, por ejemplo, oficinas de gestión del destino, gobierno local, oficinas de turismo, cámaras de comercio, proveedores públicos y privados, asociaciones y organizaciones, así como instituciones educativas especializadas en turismo, y los que constituyen cualquier destino deberían ser involucrados en su rejuvenecimiento. Esto mismo viene corroborado por Sautter & Leisen (1999) cuando indican que en la gestión de destinos, se debe tener en cuenta la plena apreciación de todas las partes interesadas con intereses en la planificación, proceso y entrega del servicio turístico, así como los resultados del servicio turístico.

Las relaciones y la colaboración en un destino dependen también del tipo de liderazgo que se desarrolle en el destino. Tuohino & Konu (2014) indican que el liderazgo en el destino parece depender del contexto, el nivel de liderazgo entre los interesados en las regiones varía, y el papel de los diferentes actores varía dentro de las regiones, por lo que el análisis del liderazgo del proceso es algo significativo en el rejuvenecimiento del destino.

Una forma de ordenar quiénes son y cómo se relacionan los diferentes elementos y organizaciones que participan de un destino turístico, los stakeholders para la innovación, es el modelo de la quintuple hélice de la innovación presentado por Amaral (2015). Este modelo también lo ha utilizado Drvenkar et al. (2015) para analizar la integración de la comercialización, el conocimiento empírico, el bien público y la sociedad civil en un caso de dark tourism o Sumarto et al. (2020) para concluir que la gestión de las aldeas turísticas requiere una interacción sinérgica de algunos elementos que abarcan el gobierno, la industria turística, la institución de educación superior, los medios de comunicación, la sociedad y el medio ambiente indicando que la interacción puede al menos ser una solución para mejorar la calidad de la gestión de las aldeas turísticas.

Estas referencias identifican el modelo de la quintuple hélice como el que permite un mejor análisis y gestión del flujo de conocimiento para promover la innovación y el desarrollo económico en empresas y organizaciones.

La triple hélice H3, definida por Etzkowitz (2003), (precedente de la quintuple hélice) es un enfoque de red de sistemas trilaterales (economía, ciencia y política, esto es: empresas, centros de conocimiento y administración pública) y organizaciones híbridas que coordinan la creación y el intercambio de conocimiento entre estos sistemas. En el proceso de interacción entre los actores ocurren: transformaciones internas en cada hélice o sistema, la influencia de organizaciones de una hélice en organizaciones de otras hélices, la creación de nuevas estructuras debido a la superposición resultante de la interacción entre las hélices y un efecto recurrente entre las tres hélices.

El enfoque quintuple hélice (H5) agrega a la "Comunidad" (el sistema público, las personas) como una nueva hélice, definida como la influencia de los medios y la cultura de la llamada "sociedad civil" y una quinta hélice la naturaleza, el "entorno natural", lo que va en línea con Hjalager (1997) cuando afirma que el entorno es clave para la actividad turística en cualquier destino, ya que los destinos con problemas medioambientales solo podrán atraer mercados menos lucrativos.

Por todo lo desarrollado en esta revisión de la literatura, se puede concluir que el enfoque de quintuple hélice parece ser un enfoque adecuado para vincular rejuvenecimiento e innovación.

Una vista general de los actores de la quintuple hélice y sus funciones es la siguiente:

Tabla 4: Actores de la Quintuple hélice de la innovación. Fuente: Amaral, 2015

Hélice/ Sistema	Funciones	Actores
Económico	Uso del conocimiento y creación del conocimiento por uso	Industria, empresas comerciales y de servicios y sector financiero
Científico	Difusión del conocimiento e investigación	Universidad, sistemas de educación superior, centros de investigación y desarrollo
Naturaleza	Es decisiva para el desarrollo sostenible	Naturaleza (plantas, animales, minerales, ...)
Político	Gestión de las condiciones generales del estado	Administración pública a varios niveles (local, regional, nacional)
Público	Integra y combina el capital social e informativo, bajo la influencia de los medios y la cultura	Público en general, sociedad organizada y canales de comunicación

En lo que refiere a sistema económico, según Amaral (2015), en la medida que entran nuevos conocimientos a través del capital humano en el sistema económico, el valor de una economía del conocimiento aumenta. Se crean nuevos tipos de trabajos, productos y servicios, y nuevos impulsos para el crecimiento económico y la sostenibilidad. El trabajo de Claver-Cortés et al. (2007) indica que, para los destinos de sol y playa de segunda generación, se supone que cuanto más competitiva sea la estrategia seguida por los hoteles en un lugar, más probable es que aumente la competitividad del destino: existe un sistema con influencias recíprocas entre la competitividad de un destino y la de las empresas ubicadas en él, especialmente la estrategia del sector hotelero es uno de los elementos presentes en los modelos de competitividad de destino. El trabajo de Claver muestra que los hoteles proactivos, los establecimientos más estratégicamente avanzados, también son los más competitivos. Si los que se encuentran en un destino son estratégicamente proactivos, invierten más en capacitación, calidad, gestión ambiental y TIC, todo lo cual contribuye a mejorar la capacidad del destino para competir.

En referencia a otros elementos de este sistema más allá de los hoteles, Agarwal (2006) indica que muchos destinos de turismo de masas en fase de estancamiento se caracterizan por estar

gestionados por pequeños negocios con bajos niveles de capitalización y experiencia en la gestión, con una débil cultura de cooperación y confianza entre empresas, lo cual constituye un impedimento para su rejuvenecimiento. Por otro lado, (Cooper, 2006) prevé una aceptación y despegue de los procesos de rejuvenecimiento desigual entre la hélice económica del destino, debido a la naturaleza fragmentada y pequeña de la empresa turística en el destino.

En segundo lugar, en un destino, el sistema científico está representado por los aportadores de conocimiento a las empresas: universidades y departamentos universitarios, centros de formación o capacitación, ingenieros, consultores o centros científicos o tecnológicos.

Siguiendo el sistema científico, Amaral (2015) observa que en un lugar determinado, el papel de la ciencia se basa en el hecho de que la circulación del conocimiento estimula la creación de nuevos conocimientos. Cuantas más inversiones fluyan hacia la academia, para promover el desarrollo sostenible, se crean nuevos impulsos, sugerencias y conocimiento que contribuyen a la creación de nuevos conocimientos y la circulación de los mismos.

El papel del conocimiento en el rejuvenecimiento de destinos no ha sido muy estudiado, no se han encontrado referencias sobre cómo los centros de conocimiento participan de los procesos de rejuvenecimiento de destinos más allá de la participación del conocimiento de la naturaleza que se explicita a continuación.

En cuanto sistema de naturaleza, la teoría de Amaral (2015) identifica los nuevos impulsos para el crecimiento económico y la sostenibilidad como un aporte de conocimiento en el entorno natural. Los representantes del sistema de naturaleza son las ONGs dedicadas a su conocimiento y protección.

Cooper (2006) indica que casi todas las estrategias de rejuvenecimiento contienen un elemento de mejora mediambiental, desde una propuesta de hacer más “verde” al destino, al redesarrollo de los paisajes urbanos del destino y sus distritos de ocio recreacional. Además, Hjalager (1997) aporta que en el caso del turismo, podría decirse que el medio ambiente es un problema con límites no distintivos: el turismo y los turistas no son los únicos que causan impacto en el destino maduro, pero tanto los turistas como los residentes se ven afectados por el turismo. Por lo tanto, los procesos de rejuvenecimiento rara vez tienen como objetivo cambiar el segmento turístico o las empresas turísticas exclusivamente, sino también cambiar la forma en que viven los residentes, y este marco contextual también debe analizarse.

La decisión de no crecer como destino, sino de hacer un cambio de paradigma basado en la diferenciación, la sostenibilidad, la diversificación y la calidad integral del destino (todos ellos elementos de innovación), coloca al sistema natural en el punto de mira, y es necesario integrar el conocimiento sobre el consumo de agua y gestión, gestión e impactos frente al mar, límites de capacidad, tratamiento de residuos sólidos, transporte, energía, gestión del ruido, contaminación lumínica o contaminación ambiental en la planificación y toma de decisiones del destino, entre otros.

En lo que refiere al sistema público, Amaral (2015) identifica el output del sistema naturaleza como una entrada de conocimiento sobre la naturaleza y un estilo de vida verde para el sistema público. Esta creación de conocimiento promueve la creación de capital social.

Presenza et al. (2013) indican que el sistema público, basado en la cultura, no está muy bien representado en los destinos estancados, ya que muchos residentes son trabajadores

temporales que no forman parte del sistema cultural del destino. Las opiniones y percepciones de los residentes sobre el turismo no son homogéneas, siendo muy diferentes las opiniones de quienes dependen económicamente del turismo y quienes no.

En lo que refiere al sistema político, Amaral (2015) indica que la entrada de capital social procedente del sistema público en el sistema político es el know-how de la hélice pública (es el conocimiento que utiliza la hélice pública para contribuir a la innovación), y representa también el conocimiento colectivo de los otros cuatro sistemas de la sociedad (científico, económico, público y naturaleza). El objetivo de esta creación de conocimiento es un capital político y legal, lo que hace que el sistema de quintuple hélice sea más efectivo y sostenible.

El sistema político se articula alrededor del rol asumido por las administraciones públicas para la innovación en los destinos, y Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010) indican que desde hace algunos años y en diferentes escalas espaciales, estas políticas de intervención facilitan los procesos de planificación estratégica, gestión y mejora de la competitividad de los destinos turísticos.

En lo que refiere al rejuvenecimiento de destinos como proceso, Cooper (2006)a indica que, a medida que los agentes económicos y los gestores políticos se han dado cuenta de las fases de estancamiento y rejuvenecimiento de un destino, han emergido iniciativas regionales, nacionales e internacionales orientadas a coordinar las inversiones y crear organizaciones de aprendizaje y consorcios para aprender de la experiencia de los destinos que desarrollaban estrategias de rejuvenecimiento. Esto relaciona directamente los procesos de rejuvenecimiento con el sistema político de la quíntuple hélice.

Agarwal (2002) añade que parece que muchos destinos han iniciado procesos de rejuvenecimiento a medida que sus respectivos gobiernos locales asumen un rol de pivote iniciando y coordinando el alargamiento del ciclo de vida de los destinos, pero la evidencia de éxito con este pivotaje es contradictoria y desigual, de hecho, la mayoría de ellas no se ha consolidado como se esperaba.

El sistema político parece tener impacto sobre los otros en los siguientes parámetros, siguiendo la revisión de la literatura realizada:

- Impacto en el sistema público. Presenza et al. (2013) indican que es importante que los responsables políticos desarrollen una estrategia de turismo que se cree en armonía con el clima social, donde los residentes se beneficiarán del turismo y no se sentirán víctimas de un sistema que está fuera de su control.
- Impacto en el sistema económico. Claver-Cortés et al. (2007) identifican como clave los medios y recursos para facilitar el desarrollo estratégico de las empresas en variables tales como capacitación, calidad, gestión ambiental y TIC.
- Impacto en el sistema de ciencia. Medios y recursos para crear investigación básica y promover la creación de organizaciones híbridas que coordinen la creación y el intercambio de conocimiento entre los sistemas.
- Impacto en el sistema de naturaleza. Protección de recursos naturales y defensa del interés general encauzado a través de las organizaciones de defensa de la naturaleza.

Como conclusión de la revisión de la literatura, se puede indicar que no se han encontrado referencias de estudio del rejuvenecimiento de un destino desde la innovación en la oferta, que sí se han encontrado evidencias de la relación entre la innovación en el destino y la de las

empresas que desarrollan su actividad en él; y que existe cierto paralelismo entre el proceso de rejuvenecimiento de un destino y el proceso de innovación de las empresas que lo componen, en lo que refiere a elementos como estrategia/ planificación, financiación, ejecución y colaboración/ relaciones, siendo este último un factor que impregna a los tres anteriores y se puede analizar utilizando el modelo de la quintuple hélice de la innovación, que permite detectar la actividad de los stakeholders del destino para la innovación, y observar las relaciones entre los agentes.

### 3 Metodología

En este capítulo se utiliza la revisión de la literatura para estudiar e integrar un conjunto de hipótesis sobre el papel de la innovación en el rejuvenecimiento de destinos turísticos.

El propósito de este paso de investigación incluye:

- Exploración. El tema del rejuvenecimiento del destino se está desarrollando en la literatura académica, y en los últimos años se ha escrito mucho, aunque principalmente las contribuciones son teóricas, como indican Butler (2006); Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010), no analíticas. Un enfoque analítico parece interesante para entender el proceso de rejuvenecimiento desde el punto de vista de la innovación.
- Explicación. Para que los destinos desarrollen un proceso de rejuvenecimiento, este paso de investigación trata de responder preguntas como "cómo", "quién" y "por qué" se vinculan el rejuvenecimiento y la innovación, uniendo las teorías de diferentes autores.
- Teoría. Las conclusiones de este paso de investigación constituyen una teoría sobre la que deberán discutirse los resultados de la aplicación del modelo en diferentes destinos.

Diferentes autores han discutido varios elementos como factores clave del rejuvenecimiento de destinos turísticos y otros elementos como clave en la innovación de destinos. Estos autores han sido revisados y el conocimiento que enlaza rejuvenecimiento de destinos e innovación ha sido organizado utilizando el método hipotético-deductivo, originario de Aristóteles y explicado en referencia reciente por Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto (2017). Este método consiste en partir de una hipótesis inferida de principios, premisas o leyes, y aplicando las reglas de la deducción, se llega a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida.

Las premisas de partida en lo que refiere a Rejuvenecimiento de destinos son:

- R1. Un destino es una organización que es suma de organizaciones, espacios e interacciones
- R2. Existe una influencia recíproca entre la competitividad de un destino y la de las empresas ubicadas en él: Un destino innova cuando innovan las organizaciones que lo constituyen
- R3. La capacidad de un destino para emprender un proceso de rejuvenecimiento debe basarse en factores que, en conjunto, constituyen una estrategia de rejuvenecimiento
- R4. El acceso a fondos financieros es un factor crítico de los procesos de rejuvenecimiento
- R5. La reestructuración, la renovación y el reposicionamiento son diferentes formas de rejuvenecer un destino, ya que presentan diferentes enfoques, con diferente alcance y capacidad de transformación
- R6. Son factores clave de éxito del rejuvenecimiento: el nivel de compromiso de la autoridad local, el nivel de apoyo político, la extensión e involucración del pensamiento "corporativo" y la

evidencia de asociaciones con otras agencias públicas, asociaciones de voluntariado e intereses comerciales, entre otras, todos ellos elementos que precisan de relaciones humanas y colaboración entre agentes.

Las premisas de partida en lo que refiere a Innovación son:

- I1. Una organización turística puede innovar realizando determinadas tareas de estrategia
- I2. Una organización turística puede innovar realizando determinadas tareas de inversión
- I3. Una organización turística puede innovar realizando determinadas tareas de ejecución
- I4. Las relaciones humanas y las estructuras interorganizacionales son particularmente importantes en los sistemas de innovación en turismo

#### 4 Resultados: Mapa analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación

Como resultado de la aplicación de la metodología hipotético-deductiva, combinando las premisas y extrayendo conclusiones, se obtienen las siguientes hipótesis:

Si una organización puede innovar definiendo una estrategia (I1), un destino es una suma de organizaciones (R1), existe una influencia entre un destino y las empresas ubicadas en él (R2) y la capacidad de un destino para emprender un proceso de rejuvenecimiento debe basarse en factores que, en conjunto, constituyen una estrategia de rejuvenecimiento (R3) entonces H1: Un destino puede rejuvenecer a través de la innovación ejecutando determinadas tareas de estrategia.

Si una organización puede innovar realizando tareas de inversión (I2), un destino es una suma de organizaciones (R1), existe una influencia entre un destino y las empresas ubicadas en él (R2) y el acceso a fondos financieros es un factor crítico de los procesos de rejuvenecimiento (R4) entonces H2: Un destino puede rejuvenecer a través de la innovación ejecutando determinadas tareas de inversión.

Si una organización puede innovar realizando tareas de ejecución (I3), un destino es una suma de organizaciones (R1), existe una influencia entre un destino y las empresas ubicadas en él (R2), y la reestructuración, la renovación y el reposicionamiento son diferentes formas de rejuvenecer un destino, ya que presentan diferentes enfoques, con diferente alcance y capacidad de transformación (R5), entonces H3: Un destino puede rejuvenecer a través de la innovación realizando determinadas tareas de ejecución.

Si son factores clave de éxito del rejuvenecimiento: el nivel de compromiso de la autoridad local, el nivel de apoyo político, la extensión e involucración del pensamiento “corporativo” y la evidencia de asociaciones con otras agencias públicas, asociaciones de voluntariado e intereses comerciales, entre otras, todos ellos elementos que precisan de relaciones humanas y colaboración entre agentes (R6) y las relaciones humanas y las estructuras interorganizacionales son particularmente importantes en los sistemas de innovación en turismo (I4), entonces H4: Un destino innova y rejuvenece a partir de colaboración entre agentes, y esta colaboración se basa en relaciones humanas y estructuras interorganizacionales.

A partir de la revisión de literatura relevante y con esta metodología hipotético-deductiva, argumentamos que los elementos clave para la innovación en destinos en fase de

rejuvenecimiento son (1) Definir una estrategia de rejuvenecimiento del destino, (2) Invertir en el destino, (3) Transformar el destino a través de un proceso de rejuvenecimiento, con elementos de reestructuración, renovación y reposicionamiento, (4) Capitalizar las relaciones humanas y estructuras interorganizacionales.

Si se dan las hipótesis por válidas, se obtiene un modelo integrado de estos elementos en forma de Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos, en el que la innovación juega un papel clave en el rejuvenecimiento.

El Rejuvenecimiento de un Destino puede articularse alrededor del siguiente Mapa Analítico para el Rejuvenecimiento de Destinos a través de la innovación. Este Mapa, de elaboración propia, parte de (1) la reordenación de los procesos y requerimientos para el rejuvenecimiento de destinos, y (2) la incorporación de elementos de gestión de la innovación en el rejuvenecimiento.

Ilustración 4: Mapa analítico del rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación



La lógica de este Mapa parte de que, para que un destino pueda rejuvenecer, primero tiene que estar estancado, y para saber si está estancado se requiere identificar indicadores de la fase de estancamiento.

La primera hipótesis indica que el proceso de rejuvenecimiento del destino empieza por el establecimiento de una estrategia de rejuvenecimiento (H1). Los elementos a considerar para dicha estrategia son, a modo de resumen:

- Liderazgo local, Cooper (2006)a.
- Voluntad política fuerte, Butler (2006).
- Integración de políticas gobierno local, regional y nacional, Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010).
- Importancia de la información de mercado y previsiones de hoteleros y touroperadores, Cooper (2006)a.
- Objetivo: alentar estancias más largas y mayor gasto por turista, Agarwal (2002).

- Enfoque de gobernanza integrado entre actores (empresarios), miembros de la comunidad (residentes) e instituciones, Presenza et al. (2013).
- Visión integral de las acciones de los diferentes agentes, Presenza et al. (2013).

El siguiente elemento del Mapa Analítico de Destinos es la inversión financiera (H2), caracterizada por:

- Necesidad de fondos para invertir en el rejuvenecimiento, Agarwal (2006); Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010).
- Acceso a fondos regionales, nacionales e internacionales, Cooper (2006)a.
- Fondos estructurales de desarrollo de la Unión Europea, Cooper (2006)a.
- Inversiones que tengan en cuenta implementación de prácticas sostenibles Aguiló & Rossello (2012); Diedrich et al. (2011).

El proceso de transformación de un destino, que es la ejecución de la innovación en el destino (H3) incluye tres elementos: reestructuración, renovación y reposicionamiento. Ninguno de estos elementos debe ser puesto en marcha por un agente en particular, pero según la literatura tiene que haber acciones realizadas para cubrir el abanico correspondiente a todos estos elementos para el rejuvenecimiento.

- Reestructuración:
  - Diversificar las atracciones del destino para que pueda atraer nuevos segmentos, Gorse et al. (2016); Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010).
  - Reinención total con un nuevo producto turístico aceptando el declive del producto y el mercado tradicional, Baum (2006).
  - Identificación de nuevos segmentos de mercado compatibles con un crecimiento sostenido en el destino, Giannoni et al. (2017).
  - Cambio hacia un orden y una configuración de la vida social, económica y política diferente, Agarwal (2006).
  - Proceso que debe estar basado en devolver individualidad y autenticidad al destino, Agarwal (2006).
- Renovación:
  - Hacer algo nuevo o devolverlo a su estado original, restablecer una relación u otro factor interrumpido, sustituir algún elemento obsoleto o un elemento que ya haya hecho su función con algo nuevo, Marín Moyano & Navarro Jurado (2011).
  - Transformación de las “plantas” obsoletas que constituyen los destinos de segunda generación, Baum (2006).
  - Subida de categoría en los activos industriales y tecnológicos, manteniendo su ubicación en primera línea de playa, Baum (2006).
- Reposicionamiento:
  - Reubicar nuevamente el destino en la mente de los clientes, cambiar la percepción que tienen los visitantes actuales y potenciales y cambiar cómo el consumidor percibe los atributos de la imagen que ese destino está transmitiendo, Trout & Rivkin (2010).

- El elemento de reposicionamiento responde a la necesidad de integrar holísticamente el desarrollo físico de producto con la promoción del destino, Cooper (2006)a.
- Los pasos del procedimiento de reposicionamiento incluyen (1) Determinar la posición actual; (2) Determinar qué posición desea ocupar; (3) Asegurarse de que el producto sea realmente diferente de la posición anterior y (4) Empezar una estrategia de reposicionamiento, Chacko & Marcell (2008).

Por otro lado, hay que considerar un elemento clave del proceso de rejuvenecimiento en todos los casos, que actúa de forma transversal en la estrategia, la inversión y la ejecución: las relaciones humanas y las estructuras interorganizativas (H4). La propuesta para el mapa sigue el modelo de la quintuple hélice de la innovación:

- Enfoque de “sistemas de innovación” como el más utilizado para entender el concepto de destino turístico como un “distrito industrial”, Hjalager (2010).
- Importancia de las interdependencias entre las fuerzas externas de cambio que guían la evolución del destino y las interacciones humanas, Agarwal (2006).
- Las relaciones humanas y las estructuras interorganizativas son particularmente importantes en los sistemas de innovación en turismo, Hjalager (2010).
- Una forma de analizar quiénes son cómo se relacionan los diferentes elementos y organizaciones que participan de un destino turístico es el modelo de la quintuple hélice de la innovación, Amaral (2015).

Finalmente, los indicadores de rejuvenecimiento del destino son los que nos permiten analizar la transición del destino hacia una nueva situación de mercado, por lo tanto, son imprescindibles para poder valorar en qué medida ha funcionado un proceso de rejuvenecimiento. Tiene sentido que algunos de los indicadores de rejuvenecimiento del destino sean muy similares a indicadores de estancamiento de destinos, pero en sentido inverso. Otros, en cambio, incluyen parámetros nuevos.

Todos estos elementos configuran el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de un destino, teniendo en cuenta la innovación como eje principal de su rejuvenecimiento. Se ha identificado un modelo holístico que combina teoría de rejuvenecimiento con teoría de innovación y que puede ser contrastado en destinos concretos, de cara a verificar las hipótesis identificadas.

## 5 Conclusión

Los destinos llegan a su fase de estancamiento debido a problemas internos y a amenazas externas, pero una vez que comienza el estancamiento, la desaparición del destino no es la única opción sino que hay otras: la diversificación de las economías locales, la contracción gradual o el rejuvenecimiento son las opciones de la mayoría de los destinos, sobre todo cuando, según la OMT (2016), el mercado turístico mundial crece de forma progresiva.

La teoría de rejuvenecimiento de destinos y la de innovación contienen parámetros comunes a nivel conceptual que pueden integrarse en un modelo que permite pensar en términos de rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación que puede resultar interesante para muchos destinos estancados.

En este capítulo, a partir de la revisión de la literatura y utilizando una metodología hipotético-deductiva se ha propuesto un Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación. Este mapa es una herramienta que integra los principales elementos que configuran un proceso de rejuvenecimiento de destinos teniendo en cuenta el panorama de innovación del sector turístico. Esta herramienta permite analizar la situación de partida, identificar la situación objetivo y establecer una serie de pasos a seguir para rejuvenecer un destino determinado.

Cuando se habla de rejuvenecer un destino, no hay un indicador o una lista clara de indicadores cuantitativos o cualitativos que podrían dar un resultado “blanco” o “negro” de la fase de estancamiento de un destino, sino que en realidad hay un amplio espectro de “grises” que hacen que sea difícil decir si un destino está o no en la fase de estancamiento y posteriormente si se ha emprendido o no un camino de rejuvenecimiento. Existe una brecha de investigación sobre qué indicadores son útiles y funcionan para analizar la situación de un destino determinado. El modelo holístico desarrollado permite identificar indicadores de proceso de rejuvenecimiento como parte del análisis de la fase de estancamiento y rejuvenecimiento del mismo, permite identificar “brotes verdes” en un proceso de estancamiento a partir de la identificación de iniciativas que encajen con las diferentes fases del proceso de rejuvenecimiento.

Rejuvenecer un destino incluye iniciativas de renovación, reestructuración y reposicionamiento. El Mapa Analítico del rejuvenecimiento identifica acciones en estos tres ámbitos como elementos imprescindibles para el rejuvenecimiento, junto con la planificación estratégica, la inversión de capital, las estructuras organizacionales y relaciones humanas.

Sería bueno identificar las fuerzas internas que tienen impacto en el proceso de rejuvenecimiento de un destino, ya que son sobre las que tiene influencia. Cuáles son los actores del rejuvenecimiento y cuál es su función es otra cuestión que no ha sido contestada en la literatura (más allá de referencias a la necesidad de liderazgo y a la involucración de múltiples actores), aunque la literatura ofrece un buen modelo para comprender cómo fluye el conocimiento para promover la innovación y el desarrollo económico: el modelo de la quintuple hélice en el destino, combinado con el modelo de sistemas innovación (el concepto de destino como “distrito industrial”) proporciona un buen marco teórico para analizar qué agentes pueden promover la innovación en un destino.

La identificación de los agentes y el análisis de sus relaciones, en el rejuvenecimiento de un destino, podría servir para vincular el proceso de rejuvenecimiento de un destino con la innovación en la oferta turística, ya que es un proceso del que no se han encontrado referencias textuales.

Finalmente, se entiende que un destino ha rejuvenecido si se cumplen las siguientes condiciones:

- El destino estaba en fase de estancamiento (y eso se mide a través de los indicadores de estancamiento).
- Se ha pasado por una fase de planificación estratégica, una de financiación y un proceso de transformación con acciones de reestructuración, renovación y reposicionamiento, que le han permitido diversificar el producto y abrir nuevos segmentos de mercado, reposicionándose en la mente de sus visitantes y potenciales visitantes.

- Se ha potenciado a lo largo de todas las fases las relaciones, coordinación y colaboración entre organizaciones en el destino, aportando valor y organizando las relaciones humanas y estructuras interorganizacionales.
- El destino ha transformado sus parámetros en lo que refiere a determinados indicadores de rejuvenecimiento.

## 6 En el siguiente capítulo...

El rejuvenecimiento de destinos ha sido trabajado tradicionalmente bajo la metodología del caso de estudio, ya que hay pocos procesos de rejuvenecimiento y se trata de explicar una cierta circunstancia actual, para hacer una descripción extensa y profunda sobre un fenómeno social sin un control extremo de las variables que intervienen.

Este capítulo es parte de un proyecto más amplio, en él analizamos el proceso de rejuvenecimiento de un destino teniendo en cuenta elementos de innovación, y desarrollamos un modelo analítico multidimensional holístico para el análisis de los procesos de rejuvenecimiento con innovación en la oferta.

En el siguiente capítulo se contrastarán todas las dimensiones del modelo propuesto y los problemas de medición en un destino en concreto, de cara a probar la fiabilidad de las hipótesis, la robustez del modelo y a conectar los elementos conceptuales de innovación y rejuvenecimiento. Se desarrollará un proceso cualitativo a partir de entrevistas estructuradas con agentes seleccionados de un destino tradicional de Sol y Playa en fase de rejuvenecimiento. Hasta donde sabemos, ningún trabajo previo ha vinculado los conceptos de rejuvenecimiento e innovación en la oferta.

Así, el siguiente capítulo es una aplicación práctica del Mapa de Rejuvenecimiento de Destinos a partir de la Innovación que se ha planteado en este capítulo en el destino Magaluf.

## 7 Bibliografía

- AENOR. (2006). *UNE 166000 Gestión de la I+D+i: Requisitos del sistema de gestión de la I+D+i*.
- Agarwal, S. (2002). Restructuring seaside tourism. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 25-55.
- Agarwal, S. (2006). Coastal Resort Restructuring and the TALC. En R. Butler (Ed.), *The Tourism Area Lifecycle* (pp. 201-218). Ontario: Channel View Publications.
- Ageeva, E., & Foroudi, P. (2019). Tourists' destination image through regional tourism: From supply and demand sides perspectives.
- Aguiló, E., & Rossello, J. (2012). The new all-inclusive board formula in mature destinations – from motivation to satisfaction. *Tourism Economics*, 18(5), 1117-1123.
- Albaladejo, I. P., & Martínez-García, M. P. (2015). An R&D-Based Endogenous Growth Model of International Tourism. *Tourism Economics*, 21(4), 701-719.
- Amaral, M. (2015). 'Knowledge Flow Management: Open Innovation + 3/4/5/N-Tuple Helix - ProQuest. En *ISPIM Conference Proceedings*.
- Armendáriz, A. M., Pérez Concha, J. C., & De La O Burrola, V. (2014). Reposicionamiento Para Destinos Turísticos Consolidados: El Caso De Los Cabos, Mexico. *Cuadernos de Turismo*, 33(33), 271-295.

- Batle, J., Orfila-Sintes, F., & Moon, C. J. (2018). Environmental management best practices: Towards social innovation. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 14-20.
- Baum, T. (2006). Revisiting the TALC: Is there an Off-Ramp? En R. Butler (Ed.), *The Tourism Area Lifecycle* (pp. 219-230). Channel View Publications.
- Bec, A., McLennan, C., & Moyle, B. D. (2016). Community resilience to long-term tourism decline and rejuvenation: a literature review and conceptual model. *Current Issues in Tourism*, 19(5), 431-457.
- Blanco, E., & Müller, S. (2009). A critical review of voluntary environmental initiatives in tourism: policy review for rejuvenation. *Tourism*, 57(3), 225-240.
- Bujosa, A., Riera, A., & Pons, P. J. (2015). Sun-and-beach tourism and the importance of intra-destination movements in mature destinations. *Tourism Geographies*, 17(5), 780-794.
- Butler. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12.
- Butler, R. (2006). *The Tourism Area Life Cycle, Vol. 1: Applications And Modifications*. Recuperado 23 de agosto de 2017, de
- Caries, J., & Nácher, J. M. (2005). Reposicionamiento en destinos maduros. El caso de Gandía. *Estudios Turísticos*, 166, 115-131.
- Chacko, H. E., & Marcell, M. H. (2008). Repositioning a Tourism Destination. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 223-235.
- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60-70.
- Chkalova, O., Efremova, M., Lezhnin, V., Polukhina, A., & Sheresheva, M. (2019). Innovative mechanism for local tourism system management: A case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(4), 2052-2067.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2007). Competitiveness in mass tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(3), 727-745.
- Comunian, R., & Mould, O. (2014). The weakest link: Creative industries, flagship cultural projects and regeneration. *City, Culture and Society*, 5(2), 65-74.
- Cooper, C. (2006). The anatomy of the rejuvenation stage of the TALC. En *The Tourism Area Lifecycle* (p. 230).
- COTEC, F. (2007). *Innovación en el sector hotelero*. (Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, Ed.).
- Diedrich, A., Balaguer Huguet, P., & Tintoré Subirana, J. (2011). Methodology for applying the Limits of Acceptable Change process to the management of recreational boating in the Balearic Islands, Spain (Western Mediterranean). *Ocean & Coastal Management*, 54(4), 341-351
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). THE STAKEHOLDER THEORY OF THE CORPORATION: CONCEPTS, EVIDENCE, AND IMPLICATIONS. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drvenkar, N., Banožić, M., & Živic, D. (2015). Development of memorial tourism as a new

- concept - Possibilities and restrictions. *Tourism and Hospitality Management*, 21(1), 63-77.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Social Science Information*, 42(3), 293-337.
- Fariñas, R. R. (2011). Destinos turísticos. Realidad y concepto. *TURyDES*, 4(11), 1-10.
- Fernholm, T., & Marshall, A. (1963). Principles of Economics. *Ekonomisk Tidskrift*, 65(3), 129.
- Giannoni, S., Hernández, J. M., & Pérez-rodríguez, J. (2017). *Market-segment targeting and long term growth in a tourism based economy*.
- Gorse, M., Kutnjak, G., & Fabic, M. G. (2016). Branding of Kvarner region as a bathing destination. En *5TH INTERNATIONAL SCIENTIFIC SYMPOSIUM ECONOMY OF EASTERN CROATIA - VISION AND GROWTH* (pp. 179-189).
- Gramatnikovski, S., Milojica, V., & Drpic, D. (2014). Perspective of health tourism development of rural Croatia. En *3rd International Scientific Symposium on Economy of Eastern Croatia - Vision and Growth* (pp. 280-290).
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.
- Guerreiro, M., Pinto, P., & Mendes, J. (2016). Nature-based tourism in the Algarve: A fact or a myth? *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, IV(3), 265-277.
- Hjalager, A.-M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism. *Tourism Management*, 18(1), 35-41.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Ibrahim, E. E., & Gill, J. (2005). A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(2), 172-188.
- Luis, M. (2014). Manual de Innovación para Empresarios y Directivos turísticos.
- Marín Moyano, J. A., & Navarro Jurado, E. (2011). Destinos turísticos consolidados ante el cambio del modelo turístico: Costa del Sol occidental. En *Seminario Internacional: Renovación y reestructuración de destinos turísticos consolidados del litoral* (p. 3). Universidad de Alicante. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas.
- Medina-Muñoz, D. R., Medina-Muñoz, R. D., & Sánchez-Medina, A. J. (2016). Renovation strategies for accommodation at mature destinations: A tourist demand-based approach. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 127-138.
- Mykletun, R. J., & Gyimóthy, S. (2010). Beyond the renaissance of the traditional Voss sheep's-head meal: Tradition, culinary art, scariness and entrepreneurship. *Tourism Management*, 31(3), 434-446.
- OECD. (2005). *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*.
- OMT. (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. World Tourism Organization (UNWTO).

- Presenza, A., Del Chiappa, G., & Sheehan, L. (2013). Residents' engagement and local tourism governance in maturing beach destinations. Evidence from an Italian case study. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 22-30.
- Ramírez, M. (2013). La gastronomía en el sistema turístico. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(2).
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, (82), 175-195.
- Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders a Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312-328.
- Scott, D., Hall, C. M., & Gössling, S. (2016). A report on the Paris Climate Change Agreement and its implications for tourism: why we will always have Paris. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(7), 933-948.
- Sumarto, R. H., Sumartono, Muluk, K. R. K., & Nuh, M. (2020). Penta-Helix and Quintuple-Helix in the management of tourism villages in Yogyakarta City. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(1 Special Issue), 46-57.
- Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 500-510.
- Trout, J., & Rivkin, S. (2010). *Repositioning : marketing in an era of competition, change and crisis*. McGraw-Hill.
- Tuohino, A., & Konu, H. (2014). Local stakeholders' views about destination management: who are leading tourism development? *Tourism Review*, 69(3), 202-215.
- Valls, J.-F., Bustamante, X., Guzmán, F., & Vila, M. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000.
- Vera-Rebollo, J. F., & Baños Castiñeira, C. J. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 53, 329-353.

## 8 Índice de tablas e ilustraciones

### 8.1 Índice de tablas

Tabla 1: Indicadores de estancamiento de un destino .....	35
Tabla 2: Indicadores de rejuvenecimiento.....	40
Tabla 3: Elementos de innovación en la empresa turística.....	42
Tabla 4: Actores de la Quintuple hélice de la innovación. Fuente: Amaral, 2015 .....	45

### 8.2 Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Modelo de gestión de la I+D+i. Fuente: AENOR.....	41
Ilustración 2: Gestión de la innovación hotelera. Fuente: COTEC (2007) .....	41
Ilustración 3: Proceso de gestión de la innovación en la empresa turística. Fuente: Luis (2014) .....	42

Ilustración 4: Mapa analítico del rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación ..... 50

# Capítulo 3: Aplicación del Mapa Analítico de Destinos al caso de Magaluf

1	Introducción .....	60
1.1	Trayectoria de Magaluf como destino turístico .....	60
2	Revisión de la literatura .....	67
2.1	Mapa analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación.....	67
2.2	El enfoque de los estudios de rejuvenecimiento de destinos.....	70
3	Hipótesis.....	73
4	Metodología .....	73
5	Resultados .....	79
5.1	Resultados sobre el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la innovación .....	79
5.2	Contraste de los resultados con las fuentes secundarias de información.....	99
6	Discusión .....	104
7	Conclusiones.....	116
8	En el siguiente capítulo.....	119
9	Bibliografía .....	119
10	Índice de tablas e ilustraciones .....	121
10.1	Índice de tablas .....	121
10.2	Índice de ilustraciones.....	122
11	Anexo: Modelo de entrevista.....	123

## 1 Introducción

Este capítulo pretende probar empíricamente el Mapa Analítico de Destinos descrito en el capítulo anterior en un destino determinado: Magaluf, en Mallorca, Illes Balears.

Para ello, la introducción identifica el destino y describe el destino seleccionado para la tesis, así como revisa su historia como destino turístico, desde sus orígenes hasta la fecha actual, siguiendo el modelo del Ciclo de Vida del Destino turístico de Butler (1980) y sus matices posteriores.

El segundo apartado identifica el marco teórico que se plantea, que es el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación analizado y descrito en el capítulo anterior de la tesis.

Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010) indican que la aplicación empírica de casos de estudio a nivel local, permite la inferencia de otros destinos de sol y playa similares, así que el enfoque metodológico y teórico se articula alrededor de un caso de estudio. Es por esto por lo que es clave para esta investigación entender los enfoques teórico y metodológico del rejuvenecimiento de destinos, y aplicarlos en el destino maduro de sol y playa Magaluf.

Por lo tanto, después de un apartado 3 que identifica las hipótesis a probar en el destino, el apartado 4 describe la metodología, que se plantea en forma de estudio del caso de Magaluf como destino en rejuvenecimiento, a través de la realización de entrevistas estructuradas con agentes de todos los elementos de la quintuple hélice de la innovación.

El quinto apartado, de resultados, analiza los resultados obtenidos vinculados al modelo propuesto, analizando el papel de la innovación en la oferta, en particular, en la oferta complementaria.

El sexto apartado discute en qué medida el Mapa Analítico de Destinos sirve para analizar la situación y la innovación en un destino en fase de rejuvenecimiento como Magaluf, y qué factores se pueden tener en cuenta para su uso en otros destinos.

El apartado de conclusiones habla sobre la idoneidad del modelo, las mejoras a realizar y futuras líneas de investigación, y el apartado final introduce el siguiente capítulo de la tesis.

### 1.1 Trayectoria de Magaluf como destino turístico

Para dar respuesta al objetivo de este capítulo, se ha seleccionado un destino con una trayectoria turística muy clara y un proceso de transformación reciente: Magaluf, en Calvià, Mallorca. Este capítulo trata de analizar si Magaluf ha rejuvenecido, si este rejuvenecimiento se ha debido a la innovación en la oferta y cuál ha sido el papel de los diferentes agentes en el proceso de rejuvenecimiento.

#### EL CICLO DE VIDA DE BUTLER EN EL DESTINO MAGALUF: FASE DE EXPLORACIÓN

El nombre de Magaluf es anterior a la fase exploratoria: aparece documentado por primera vez en 1234 como Magaluf ben Jusef que, según algunos historiadores, proviene de un nombre judío (aunque también puede provenir de un término descriptivo árabe, formado por las palabras "ma haluf"). Eso vendría a significar "agua sucia", debido a las aguas saladas que estaban al lado de la playa<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Magaluf#Etimolog%C3%ADa>

Los antecedentes de fase exploratoria en Mallorca podrían estar constituidos por la referencia del archiduque Lluís Salvador, que llegó a la isla a fines del siglo XIX (1868) y escribió el libro *Die Balearen*, que es la primera descripción detallada y científica de las Islas Baleares.

Según Ajuntament de Calvià (2014), el primer hotel en Magaluf fue un edificio de apartamentos turísticos construido en 1929, así que la fase exploratoria se puede ubicar entre 1920 y 1950, cuando se construyeron, según la misma referencia, otros dos hoteles en la zona, un hotel de 5 estrellas llamado Maricel y un hotel de 1 estrella llamado Teix.

*Ilustración 1: Playa de Magaluf en 1950.*



*Fuente: [www.costabalearsostenible.es](http://www.costabalearsostenible.es)*

#### FASE DE PARTICIPACIÓN/ INVOLUCRACIÓN

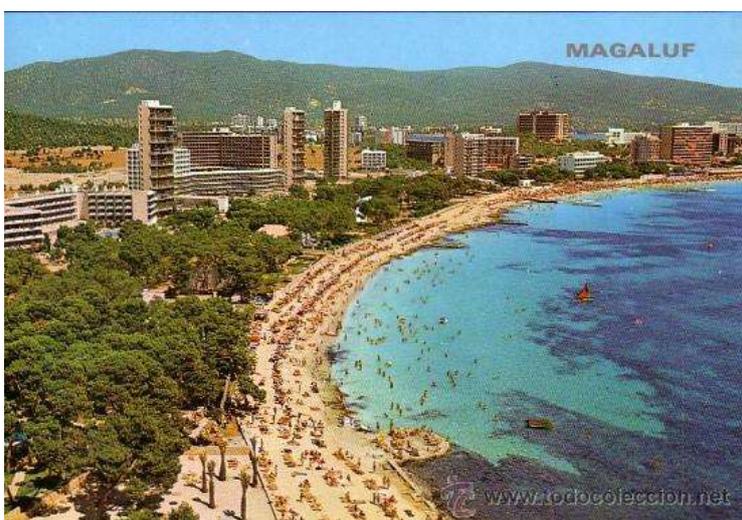
La fase de participación duró aproximadamente hasta 1970, y 15 hoteles se construyeron en la playa de Magaluf en el período 1950-1970, siguiendo la referencia del Ajuntament de Calvià (2014). En ese período, el rápido auge del turismo hizo que los hoteleros necesitaran más empleados, por lo que había una razón para la inmigración de muchos peninsulares (principalmente andaluces) para atender la demanda. Además, la industria hotelera construyó edificios para sus empleados, según indica Horrach Estarellas (2015).

Ilustración 2: Playa de Magaluf en 1960.



Fuente: Fondo documental del Archivo Municipal de Calvià

Ilustración 3: Playa de Magaluf en 1970.



Fuente: <http://www.todocoleccion.net/postales-baleares/mallorca-magaluf-postales-icaria-1970~x8236960>

#### ETAPA DE DESARROLLO

En Magaluf, Aguiló et al. (2005) identifican la etapa de desarrollo situándola aproximadamente entre 1970 y los primeros años de 1980, cuando los touroperadores empezaban a manejar la relación entre hoteles, agencias de viaje y clientes. La operación se empezaba a estructurar con reserva el año anterior de habitaciones por parte del touroperador, pagándolas por adelantado, con lo que el hotel tenía capacidad de inversión de una temporada a otra.

En el período 1970-1985, se construyeron 16 edificios de alojamiento, según especifica Ajuntament de Calvià (2014).

El perfil de visitante, según Aguiló et al. (2005), está claramente definido y corresponde a un turismo familiar, de familias con hijos, que se alojaba en un hotel y salía a comer y a divertirse por la zona, visitando los establecimientos de oferta complementaria: restaurantes, salas de juegos, bares, cafeterías, tiendas de souvenirs, joyerías, tiendas de ropa, etc. Esta es la primera referencia a oferta complementaria que se tiene en el destino.

Una segunda referencia a la oferta complementaria que se aprecia en el trabajo de Aguiló et al. (2005) se produce con el dato de que alrededor de 1980 algunos locales de música empezaron a contratar a los relaciones públicas, que intentaban atraer la atención de los clientes en diferentes momentos y con una serie de ofertas de la empresa para la que trabajaban, práctica que sigue presente ahora en Magaluf con los llamados “tiqueteros”.

El Ajuntament de Calvià (2014) complementa esta información indicando que algunos de los establecimientos de oferta complementaria creados en la época, en general por personas migrantes procedentes del Sur de España, que iban a trabajar al destino y encontraban una oportunidad de instalarse con la apertura de alguna propuesta de oferta complementaria como bares, restaurantes, salas de juegos o souvenirs, siguen hoy abiertos y en manos de los descendientes de los emprendedores.

*Ilustración 4: Playa de Magaluf en 1980*



Fuente: <http://www.todocoleccion.net/postales-baleares/postal-magaluf-maqalluf-mallorca-ano-1980-turistas-hidropedal-167~x51323394>

#### ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

Según Aguiló et al. (2005), entre 1985 y 1993 los grandes touroperadores europeos distribuyen todas las habitaciones de Magaluf entre clientes que compran su paquete en agencias de viajes llevando a los visitantes a Mallorca en vuelos charter y utilizando el autocar como medio de transporte entre aeropuerto y hotel. Es cuando se consolida la participación del destino en ferias internacionales, principalmente la feria World Travel Market en Londres y la ITB de Berlín. En el período 1985-1993, se construyeron 6 nuevos hoteles en la zona según el Ajuntament de Calvià (2014).

#### ETAPA DE ESTANCAMIENTO

A partir del año 1993, los touroperadores comenzaron a bajar los precios para seguir contratando en Magaluf, ya que ampliaban su cartera con nuevas plazas hoteleras en destinos emergentes de Grecia y Croacia. En esa época las grandes cadenas hoteleras mallorquinas comenzaron a invertir en América, dejando de invertir a nivel local, como indican Aguiló et al. (2005). En el período 1993-1995, se construyó sólo un nuevo edificio de alojamiento en Magaluf, un hotel de 3 estrellas en 1995, según Ajuntament de Calvià (2014).

#### UN PRIMER REJUVENECIMIENTO POST-ESTANCAMIENTO EN MAGALUF

Alrededor de 1995-1999, Magaluf experimentó un primer proceso de rejuvenecimiento de acuerdo con Aguiló et al. (2005), ya que, desde 1994, el gobierno legisló poner fin a la conversión de hoteles en bloques de apartamentos, forzar a los hoteles obsoletos a ser demolidos o renovados, y también prohibir la construcción de nuevas camas de hotel de una categoría inferior de tres estrellas.

La inversión en hoteles y sus áreas conexas fue una respuesta a los cambios en el perfil de los turistas en los mercados de origen, que básicamente demandaban niveles de calidad más altos. Aguiló et al. (2005) identifican dos factores detrás del éxito, en los años 90, del producto balear: ante todo, la persistencia de los turistas de sol y playa, cuyas características y necesidades son muy diferentes a las del nuevo turista posfordista (que rehúye la estandarización del producto turístico) y, en segundo lugar, una oferta turística que se sometió a un proceso de reestructuración utilizando criterios basados en la calidad, por lo que, de acuerdo con el modelo de Butler, se había iniciado un nuevo ciclo de vida para el destino.

#### UNA NUEVA ETAPA DE DESARROLLO EN EL DESTINO

Aguiló & Rossello (2012) indican que, después del rejuvenecimiento de los años 90 y aprovechando el conocimiento adquirido y los productos lanzados en América, la fórmula “todo incluido” empezó a implementarse en los hoteles de las grandes cadenas hoteleras. También indican que aproximadamente desde el año 2000, esta fórmula “todo incluido” comenzó a implementarse en establecimientos de baja calidad caracterizados por su pequeño tamaño en términos de espacio disponible por huésped, en Magaluf y en otras zonas de turismo de masas.

Con frecuencia, estos establecimientos se habían dedicado hasta el 2000 a proporcionar alojamiento de media pensión o de pensión completa y se fueron desplazando gradualmente hacia la nueva fórmula. El trabajo de Aguiló concluye que los turistas con todo incluido tuvieron un menor nivel de gasto, una menor proporción de intención de visita repetida y un nivel de satisfacción más bajo.

Cuando la implementación del “todo incluido” representó un porcentaje significativo en la zona, los representantes de los medios y los trabajadores del sector compartían la visión de que Magaluf era un destino maduro y que basaba su ventaja competitiva en el hecho de que tenía una amplia gama de actividades complementarias, incluso teniendo en cuenta que la razón principal para visitar el destino seguía siendo “sol y playa”, según afirman Aguiló & Rossello (2012).

#### DE NUEVO, ESTANCAMIENTO Y DECLIVE

Según Yrigoy (2015), aproximadamente en el período 2000-2012, el destino Magaluf se redujo progresivamente a un destino masivo de playa, bebida y discoteca para el segmento de jóvenes descontrolados, aunque el número de visitantes no disminuía y el destino sobrevivió en el período de crisis económica global 2007-2011 a costa de no invertir para mantener los márgenes, lo que confirma el proceso de retirada de inversión de la etapa de declive definida por Butler.

En 2013, la degradación del área fue perceptible en el deterioro de la calidad de la oferta hotelera y comercial, el entorno urbano y especialmente en la proliferación de locales que fomentaban la venta incontrolada de alcohol y la tolerancia al comportamiento antisocial, como se recoge en Ajuntament de Calvià (2014), dando como resultado altas tasas de comportamiento antisocial y fenómenos como el balconing<sup>6</sup>. Los principales problemas detectados por los ciudadanos de la zona fueron el trapicheo, el consumo de drogas callejeras, el tráfico ambulante, los robos relacionados con la prostitución callejera o los "barcos de fiesta", un barco que lleva pasajeros por un día o varias horas de bebida y fiesta, en aguas costeras o en una bahía.

El diagnóstico oficial (de la administración pública) del área en 2013 incluye "Aunque su trama urbana original estaba destinada a una ciudad jardín de baja densidad, las regulaciones urbanas de los años 60-70 la convirtieron en uno de los principales destinos de masas de sol y playa. Magaluf se ha especializado en un turismo nocturno caracterizado por las 4 S, "sol, mar, sexo y alcohol" (sun, sea, sex and spirits), causando en los últimos años importantes problemas de imagen. La estructura urbana actual lo refleja al constituir una de las zonas de ocio nocturno más intensas de la escena internacional. La alta densidad de actividades concentradas en la trama urbana de Torrenova y su entorno, ha favorecido este resultado", utilizando palabras textuales de Ajuntament de Calvià (2014).

#### REJUVENECER O MORIR

Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010) indican que ya en 2010 el rejuvenecimiento de destinos era una necesidad ampliamente reconocida por los gestores públicos y los agentes de diferentes destinos, que se habían dado cuenta de la crisis de algunos modelos y destinos turísticos, en los que se perdía dinero y se empeoraba la calidad de vida de los residentes. Esta necesidad también es reconocida a nivel europeo, en la costa norte del Mediterráneo, refiriéndose a los destinos tradicionalmente de "sol y Playa", como recoge Rudez et al. (2014), con lo que las demandas desde Magaluf iban en línea con el resto de destinos de segunda generación de sol y playa en Europa.

Fariñas (2011) indica que el rejuvenecimiento de un destino pasa por un cambio de paradigma: desde el crecimiento ilimitado y devaluado es necesario optar por la diferenciación, la sostenibilidad, la diversificación y la calidad integral de los destinos.

Así, desde la iniciativa privada, en 2012 comenzó en Magaluf un proceso de transformación del destino, iniciado por Meliá Hotels International, en alianza con el Ayuntamiento de Calvià y el Gobierno de las Islas Baleares, según aportación de Artigues Bonet et al. (2015).

Desde el punto de vista público, una estrategia posible frente al desafío de rejuvenecer un destino maduro se centra en seguir creciendo en el territorio hasta ahora no ocupado, aunque con una oferta de mayor calidad. Burns & Novelli (2007) destacan que esta estrategia, sin embargo, puede tener un efecto contrario, ya que incrementa la presión sobre el entorno natural y urbano de la zona.

<sup>6</sup> <https://www.hosteltur.com/113556 diez-companias-turisticas-trazan-plan-reforzar-renovacion-magaluf.html>

<https://www.theguardian.com/uk/2012/may/06/third-briton-dies-magaluf-fall>

<sup>6</sup> <https://www.theguardian.com/money/2012/jul/19/foreign-hospitals-count-cost-of-uk-holidaymakers>

<sup>6</sup> <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2681197/After-truly-horrifying-story-debauchery-Magaluf-nightclub-SUE-REID-reports-The-island-spoken-British-girls-sell-bodies-holiday-cash.html>

El recurso que se desarrolló en Magaluf desde el punto de vista público, a raíz del impulso de Melia Hotels International, fue el desarrollo de la Declaración de zona turística madura en la playas de Palmanova y Magaluf, con referencia Ajuntament de Calvià (2014), que incluye una reorientación urbanística del territorio. Esta reorientación no plantea una estrategia de crecimiento en territorio, aunque en el plan se indica que todavía hay espacio para el crecimiento, sino que se definen tres líneas de trabajo para la zona: (1) una superposición de áreas, (2) un aumento en la categoría de alojamiento y (3) una reorientación del segmento de mercado dominante en el destino.

A partir de 2012 progresivamente se van involucrando más entidades privadas en el proceso de rejuvenecimiento. En 2015, en la feria World Travel Market de Londres, diferentes cadenas y elementos de la oferta complementaria manifestaron su compromiso de trabajar juntos para el rejuvenecimiento de Magaluf: Melia Hotels International, Viva Hotels, Fergus Hotels, Cursach Hotels, Katmandu Group, Mallorca Rocks, Nikki Beach, Globo Balear Entertainment, Aspro Ocio y Zhero Boathouse Magaluf. Además, identificaron cinco objetivos clave para Magaluf en los años siguientes<sup>7</sup>.

El objetivo general de la transformación de Magaluf era mejorar la imagen y la calidad de la oferta, la segmentación de la clientela y la sostenibilidad del destino, integrando nuevamente a Magaluf en la oferta turística de calidad del suroeste de Mallorca.

La idea era traer turismo de calidad con un producto adecuado para familias, parejas, grupos de amigos, etc., que además de disfrutar de la playa y la vida nocturna, pudieran pasear, ir de compras, tomar una copa, comer, cenar. En resumen, satisfacer sus necesidades en un entorno agradable, tranquilo y sin tráfico, fomentando el espíritu mediterráneo<sup>8</sup>.

Los cinco objetivos compartidos por los impulsores del proceso de rejuvenecimiento son:

- Ampliar la temporada a ocho meses (de marzo a octubre) con el apoyo estratégico de aerolíneas, hoteles, oferta complementarios, tiendas, deportes, asociaciones culturales e instituciones públicas.
- Convertir Magaluf en un destino ideal para el turismo familiar con una oferta competitiva e instalaciones de calidad para niños, adolescentes y adultos.
- Ampliar la oferta de instalaciones y eventos deportivos y optimizar su comercialización como un factor que contribuye a la sostenibilidad y estacionalidad del destino
- Modernizar y mejorar la oferta complementaria para alentar a los clientes a permanecer en Magaluf y atraer a residentes y turistas de otras partes de la isla.
- Posicionar Magaluf como un referente de la industria para la regeneración de un destino maduro, un ejemplo de innovación y sostenibilidad, cambiando su reputación

#### ACTUALIDAD: INNOVAR COMO UN RECURSO PARA EL REJUVENECIMIENTO

En la actualidad, Magaluf y Palmanova aglutinan el 10% de la oferta hotelera de Mallorca<sup>9</sup>, lo que implica del orden de 35.000 plazas hoteleras en Agosto de 2018<sup>10</sup>; sabiendo que en la zona

<sup>7</sup> <https://www.hosteltur.com/113556 diez-companias-turisticas-trazan-plan-reforzar-renovacion-magaluf.html>

<sup>8</sup> <https://www.hosteltur.com/112652 melia-magaluf-transformacion-destino-agotado.html>

<sup>9</sup> <https://www.hosteltur.com/109441 palmanova-magaluf-un-2018-positivo-en-ocupacion-y-empleo-pero-no-en-precio.html>

<sup>10</sup> <https://www.caib.es/ibestat/estadistiques/614884d6-737a-401d-a8c3-a35519b8fec9/38ce3bc0-e810-4938-bf6a-e35116cf979a/es/l208013 i020.px>

de Palmanova- Magaluf- Cala Vinyes y Torrenova hay un total de 63 hoteles (según el ayuntamiento de Calvià), de los que 25 están propiamente en Magaluf, una estimación aproximada de las plazas de Magaluf es de alrededor de 14.000 plazas hoteleras. De los 25 hoteles de Magaluf, 11 pertenecen a la cadena hotelera Melia Hotels International, y es el destino de Mallorca con mayor proporción de hoteles de 4 o más estrellas, más del 60%, según la memoria Melia Hotels International (2017). La oferta complementaria se ha diversificado: parque acuático, pistas de tenis y pádel, parque temático, mini-golf, centro comercial descubierto con establecimientos de primeras marcas, incrementando su calidad y la singularidad de los modelos de negocio, ubicándose en los bajos de los hoteles reformados, corroborando el efecto tractor de los hoteles y dando sentido a una de las hipótesis de partida de esta investigación: que el destino ha innovado a partir de la innovación en la oferta de servicio.

Todo este análisis hace de Magaluf un destino ideal para el estudio del caso que nos ocupa.

Uno de los objetivos del proceso de rejuvenecimiento de Magaluf era convertirlo en un ejemplo de innovación, y para analizar el rejuvenecimiento a través de la innovación, se utilizará el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de destinos a través de la Innovación desarrollado en el capítulo anterior.

## 2 Revisión de la literatura

### 2.1 Mapa analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación

La revisión de la literatura parte de los resultados y conclusiones del capítulo anterior, y plantea el “Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación” como el proceso teórico, como suma de diferentes aportaciones de la literatura articuladas en un esquema hipotético-deductivo que sigue un destino en su rejuvenecimiento, partiendo de premisas de rejuvenecimiento de destinos y de innovación, observados desde el punto de vista de destino, no de empresa.

El Mapa sigue la siguiente estructura:

Ilustración 5: Mapa analítico del rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación



Y los diferentes elementos que lo componen con sus referencias se desprenden del capítulo anterior.

Haciendo un breve repaso de los elementos que lo componen y las cuestiones a testar, se obtienen las siguientes aportaciones.

Sobre los INDICADORES DE ESTANCAMIENTO ANALIZADOS EN ESTE TRABAJO, la recopilación de indicadores de estancamiento del capítulo anterior introducía demasiadas variables, con lo que para este trabajo se han seleccionado los indicadores más recurrentes en la literatura.

Tabla 1: Indicadores de estancamiento testados en este trabajo

INDICADOR DE ESTANCAMIENTO	REFERENCIA
Alta rotación de la propiedad	Butler (2006)
Alto nivel de repetición	Butler (1980)
Aumento de la estacionalidad	Fariñas (2011)
Aumento de la estancia corta	Fariñas (2011)
Bajada del número de visitantes	Butler (1980)
Cambios hacia todo incluido	Aguiló & Rossello (2012)
Cambios en la composición de la demanda/ transición hacia visitantes de menor poder adquisitivo	Bujosa et al. (2015)
Disminución de las pernoctaciones	Butler (1980)
Instalaciones turísticas dedicadas a otros usos	Butler (1980)
Beneficio decreciente	Aguiló & Rossello (2012)
El destino ya no está de moda	Butler (1980)

En lo que refiere a ESTRATEGIA, del capítulo anterior se desprende que diversos autores realizan aportaciones sobre factores clave o elementos que se tienen que tener en cuenta en un proceso de rejuvenecimiento, que se recopilan en la tabla 2.

Tabla 2: Elementos de estrategia de rejuvenecimiento testados en este trabajo

ELEMENTO DE ESTRATEGIA EN EL MAPA DE REJUVENECIMIENTO
Liderazgo local (Cooper, 2006)
Voluntad política fuerte (Butler, 2006)
Integración de políticas gobierno local, regional y nacional (Vera Rebollo y Baños Castiñeira, 2006)
Importancia de la información de mercado y previsiones de hoteleros y touroperadores (Cooper, 2006)
Objetivo: alentar estancias más largas y mayor gasto por turista (Agarwal, 2002)
Enfoque de gobernanza integrado entre actores (empresarios), miembros de la comunidad (residentes) e instituciones (Presenza, del Chiapa y Sheehan, 2013)
Visión integral de las acciones de los diferentes agentes (Presenza, del Chiapa y Sheehan, 2013)

Siguiendo el mapa de rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación, el paso siguiente es la inversión en el destino, que identifica claramente la necesidad de fondos para acometer el rejuvenecimiento y determina posibles orígenes de estos fondos a partir de las aportaciones de diferentes autores identificados en el capítulo anterior. Por lo tanto, en lo que refiere a INVERSIÓN, los elementos incluyen la necesidad y el origen de los fondos a invertir se presentan en la tabla 3.

Tabla 3: Elementos de inversión testados en este trabajo

ELEMENTO DE INVERSIÓN EN EL MAPA DE REJUVENECIMIENTO
Necesidad de fondos para invertir en el rejuvenecimiento (Agarwal, 2006, Vera-Rebollo y Baños Castiñeira, 2011)

Acceso a fondos regionales, nacionales e internacionales (Cooper, 2006)
Fondos estructurales de desarrollo de la Unión Europea (Cooper, 2006)
Inversiones que tengan en cuenta implementación de prácticas sostenibles (Aguiló & Rossello, 2012; Diedrich, Balaguer Huguet, & Tintoré Subirana, 2011)

El siguiente paso del proceso de rejuvenecimiento a través de la innovación es la propia EJECUCIÓN de las iniciativas y proyectos necesarios para llevar a cabo el rejuvenecimiento. Del capítulo anterior se desprende que las tareas de ejecución para el rejuvenecimiento tienen que ir en tres sentidos: reestructuración, renovación y reposicionamiento. Según la información obtenida en la revisión de la bibliografía, una lista de elementos que caracterizan lo que refiere a reestructuración, renovación y reposicionamiento se encuentra en la tabla 4.

Tabla 4: Elementos de ejecución/ reestructuración testados en este trabajo

ELEMENTO DEL MAPA DE EJECUCIÓN
REESTRUCTURACIÓN: Diversificar las atracciones del destino para que pueda atraer nuevos segmentos (Vera-Rebollo & Baños Castiñeira, 2010; Gorse, Kutnjak, & Fabric, 2016)
REESTRUCTURACIÓN: Proceso que debe estar basado en devolver individualidad y autenticidad al destino (Agarwal, 2006)
REESTRUCTURACIÓN: Identificación de nuevos segmentos de mercado compatibles con un crecimiento sostenido en el destino (Giannoni, Hernández, & Pérez-Rodríguez, 2017)
REESTRUCTURACIÓN: Reinención total con un nuevo producto turístico aceptando el declive del producto y el mercado tradicional (Baum, 2006)
REESTRUCTURACIÓN: Cambio hacia un orden y una configuración de la vida social, económica y política diferente (Agarwal, 2006)
RENOVACIÓN: Hacer algo nuevo o devolverlo a su estado original, restablecer una relación u otro factor interrumpido, sustituir algún elemento obsoleto o un elemento que ya haya hecho su función con algo nuevo (Marín Moyano & Navarro Jurado, 2011)
RENOVACIÓN: Transformación de las “plantas industriales” obsoletas que constituyen los destinos de segunda generación (Baum, 2006)
RENOVACIÓN: Subida de categoría en los activos industriales y tecnológicos, manteniendo su ubicación en primera línea de playa (Baum, 2006)
REPOSICIONAMIENTO: Reubicar nuevamente el destino en la mente de los clientes, cambiar la percepción que tienen los visitantes actuales y potenciales y cambiar cómo el consumidor percibe los atributos de la imagen que ese destino está transmitiendo (Trout & Rivkin, 2010)
REPOSICIONAMIENTO: El elemento de reposicionamiento responde a la necesidad de integrar holísticamente el desarrollo físico de producto con la promoción del destino (Cooper, 2006)
REPOSICIONAMIENTO: Los pasos del procedimiento de reposicionamiento incluyen (1) Determinar la posición actual; (2) Determinar qué posición desea ocupar; (3) Asegurarse de que el producto sea realmente diferente de la posición anterior y (4) Empezar una estrategia de reposicionamiento (Chacko & Marcell, 2008)

El último elemento identificado en el Mapa del proceso de Rejuvenecimiento a través de la innovación es transversal tiene que ver con las RELACIONES Y LAS ESTRUCTURAS INTERORGANIZACIONALES. Sobre este elemento, destaca la importancia de la colaboración entre personas y entidades para el rejuvenecimiento, lo que se refleja en múltiples detalles de la revisión de la literatura, como puede verse en la tabla 5.

Tabla 5: Elementos de relaciones humanas y estructuras interorganizacionales testados en este trabajo

ELEMENTO DEL MAPA DE RELACIONES HUMANAS Y ESTRUCTURAS INTERORGANIZACIONALES
Enfoque de “sistemas de innovación” como el más utilizado para entender el concepto de destino turístico como un “distrito industrial” (Hjalager, 2010)
Importancia de las interdependencias entre las fuerzas externas de cambio que guían la evolución del destino y las interacciones humanas (Agarwal, 2006)

Las relaciones humanas y las estructuras interorganizacionales son particularmente importantes en los sistemas de innovación en turismo (Hjalager, 2010)

La aceptación y el despegue de los procesos de rejuvenecimiento es desigual debido a la naturaleza fragmentada y pequeña de la empresa turística en el destino (Cooper, 2006).

Finalmente, el output o resultado del proceso de rejuvenecimiento a través de la innovación se mide a través de un conjunto de INDICADORES DE REJUVENECIMIENTO. De nuevo, la recopilación de indicadores del capítulo anterior introducía demasiadas variables, con lo que para este trabajo se han simplificado, seleccionado los indicadores más recurrentes en la literatura, que se especifican en la tabla 6.

Tabla 6: Indicadores de rejuvenecimiento testados en este trabajo

INDICADOR DE REJUVENECIMIENTO	REFERENCIA
Aumento en el número de visitantes	Butler (1980)
Aumento de la estancia media	Butler (1980)
Transición hacia turistas de mayor poder adquisitivo/ cambios en la composición de la demanda	Butler (1980)
Reducción de la estacionalidad	Butler (1980)
Bajada del todo incluido	Aguiló & Rossello (2012)a
Aumento del gasto medio en el destino	Butler (1980)
Incremento del ingreso medio por habitación	Butler (2006)
Apertura de nuevos mercados	Butler (2006)
Apertura de nuevos negocios	Butler (2006)
Desarrollo de capacidades en la zona	Bec et al. (2016)

## 2.2 El enfoque de los estudios de rejuvenecimiento de destinos

Se ha realizado una revisión de la literatura de cara a conocer desde qué punto de vista se han estudiado los destinos y su rejuvenecimiento. Diferentes autores han estudiado los procesos de rejuvenecimiento de destinos de Sol y Playa, mayoritariamente desde el ámbito de conocimiento de geografía, urbanismo y evolución de destinos y mayoritariamente en forma de estudio del caso.

El caso de Magaluf se ha estudiado con frecuencia como parte del destino Mallorca, aunque a veces se ha analizado específicamente, pero no se conoce literatura que haya unido o relacionado la innovación con el rejuvenecimiento de destinos, ni en Magaluf, ni en ningún otro destino de Sol y Playa, ni en ningún otro destino en general. Tampoco se han identificado artículos teóricos, no vinculados al estudio del caso, que vinculen rejuvenecimiento e innovación, aunque sí que identifican elementos del Mapa, como la involucración de los residentes (relaciones y estructuras interorganizacionales) o relación entre el crecimiento de un destino y su crecimiento económico como región.

Los casos más citados de rejuvenecimiento de destinos, vinculados de un modo u otro a Magaluf, Calvià, Mallorca u otros destinos de sol y playa que se puedan asimilar a Magaluf se reflejan en la tabla 7.

Tabla 7: Referencias a estudios de rejuvenecimiento en destinos de Sol y Playa

Autor (año)	Destino	Mención explícita a Magaluf	Tema/ Principales conclusiones relevantes para esta investigación
-------------	---------	-----------------------------	---

Knowles & Curtis (1999)	Destinos de UK, España, y México	No, aunque sí a destinos españoles de segunda generación	Evolución de destinos. Ofrecían una visión bastante pesimista de los destinos en estancamiento de Europa, con un legado de sobredesarrollo y cicatrices medioambientales, que dependían demasiado del precio como herramienta de marketing en un mercado cada vez más consciente de la calidad, y con los poderes de promoción y distribución en manos de los consolidadores masivos (operadores turísticos) del norte de Europa, con pequeño incentivo comercial para fidelizar a los clientes.
Riera Font (2000)	Mallorca	No, aunque Magaluf está en Mallorca	Medio ambiente y economía. Estudia cómo, cuando los proyectos de protección ambiental favorecen las actividades turísticas, el método de coste de viaje se puede usar para medir el valor que los turistas dan a los servicios recreativos que brindan estas áreas
Ivars Baidal (2004)	Destinos de España	No, aunque sí el municipio donde está el destino como ejemplo de mejor práctica	Planificación de destinos. Los resultados obtenidos en materia de planificación regional son desiguales y, en general, escasos. A pesar de esto, la planificación territorial del turismo en España juega un papel fundamental en el establecimiento de las bases para una progresiva expansión espacial de la industria turística y la diversificación del modelo nacional, e identifica un conjunto de propuestas concretas para mejorar dicha planificación.
Ibrahim & Gill (2005)	Barbados	No, aunque analizan un destino de sol y playa	Evolución de la demanda turística. Miden la percepción y las satisfacciones de los consumidores del producto turístico e identificar posibles nichos de mercado que podrían utilizarse en el desarrollo de la estrategia de posicionamiento del destino.
Aguiló et al. (2005)	Islas Baleares	No, aunque Magaluf forma parte del destino Islas Baleares	Evolución de la demanda turística. Destacan la persistencia del modelo de sol y playa en las Islas Baleares, describiendo el proceso de reposicionamiento desarrollado en los años 90 a partir de directrices de calidad y servicio, y reivindicando la idoneidad del modelo para un determinado perfil de turista.
Caries & Nàcher (2005)	Gandía	No, aunque analizan un destino de sol y playa	Evolución de destinos. Análisis histórico de la evolución del destino Gandía, retos y oportunidades.
Bowen & Schouten (2008)	Mallorca	No, aunque Magaluf forma parte del destino Calvia, que es el caso analizado	Evolución de la demanda turística. Evolución de los turistas que se convierten en residentes en destinos turísticos maduros a partir de una experiencia turística y la satisfacción que implica.
Vera-Rebollo & Baños Castiñeira (2010)	Alicante	No, aunque analizan un destino de sol y playa	Evolución de destinos. Justifican la necesidad de los destinos turísticos de litoral de progresar hacia una reestructuración y gestión turística avanzada que permita mantener la competitividad dentro de las coordenadas del desarrollo turístico sostenible.
Domínguez-Mujica et al. (2011)	Calvià i Maspalomas (Islas Baleares y Canarias)	No, aunque Magaluf forma parte del destino Calvia, que es el caso analizado	Planificación de destinos/ Urbanismo. El examen de dos áreas en ambos archipiélagos (Calvià y Maspalomas) permite reconocer algunas diferencias en su especialización turística y espacio social, y también algunas características comunes: una mayor heterogeneidad social y segregación residencial.
Aguiló & Rossello (2012)	Mallorca	No, aunque Magaluf está en Mallorca	Evolución de la demanda turística. Exploran la fórmula de todo incluido en destinos tradicionales y maduros mediante una encuesta de visitantes. Se exploran las principales motivaciones, caracterización y gasto de los turistas, además de analizar conceptos de lealtad, muy vinculado al de repetición de visitas habitual en destinos maduros.

Rudez et al. (2014)	Portoroz (Eslovenia)	No, aunque analizan un destino de sol y playa	Evolución de la demanda turística. Argumentan que el reposicionamiento de destinos estancados muchas veces carece de un análisis de mercado sólido. En este sentido, estudian el enlace entre la estrategia de reposicionamiento de mercado y los segmentos de mercado basados en la motivación de los visitantes en la temporada de verano.
Autor (año)	Destino	Mención explícita a Magaluf	Tema/ Principales conclusiones relevantes para esta investigación
Calafat et al. (2013)	7 destinos turísticos de sol y playa del sur de Europa	No, aunque Magaluf está en Mallorca, uno de los aeropuertos participantes	Evolución de la demanda turística. Estudio de la relación entre vida nocturna, uso de sustancias y violencia cuando las personas están de vacaciones entre turistas ingleses y alemanes.
Prezenza et al. (2013)	Termoli	No, aunque analizan un destino de sol y playa	Planificación de destinos / involucración de los residentes. Analizan las percepciones, actitudes y participación de los residentes relacionadas con el desarrollo del turismo en un destino turístico italiano maduro.
Ivars i Baidal et al. (2013)	Benidorm	No, aunque analizan un destino de sol y playa	Evolución de destinos. Analiza la singularidad de Benidorm porque su modelo urbano y turístico y su oferta y demanda turística a gran escala lo convierten en uno de los destinos más singulares de la costa mediterránea. La investigación revela la necesidad de adoptar teorías y modelos que no sean puramente deterministas.
Armendáriz et al. (2014)	Los Cabos (México)	No, aunque analizan un destino de sol y playa	Evolución de destinos. Analiza la evolución del destino Los Cabos.
Artigues Bonet et al. (2015)	Playa de Palma, Magaluf, Platja d'en Bossa y Son Bou (Islas Baleares)	Si, desde el punto de vista de movimiento de capitales en destinos turísticos	Planificación de destinos. Analizan los movimientos de capitales que promueven la reestructuración y crecimiento de los destinos, argumentando que las administraciones públicas han cedido la orientación de las líneas maestras de la planificación territorial turística y de la reconversión de enclaves maduros a las iniciativas de algunas grandes cadenas hoteleras.
Horrach Estarellas (2009)	Mallorca	No, aunque Magaluf está en Mallorca	Evolución de destinos desde un punto de vista urbanístico, estudio del caso de Mallorca.
Bec et al. (2016)	Estudio teórico	No, no identifica ningún destino en concreto	Planificación de destinos / involucración de los residentes. Identifica los conceptos centrales de la resiliencia de la comunidad que alberga un destino turístico, con un enfoque en su aplicación dentro del turismo. Los resultados revelan que muchos estudios han sido conceptuales, aunque hay un número creciente de estudios empíricos respaldados por la teoría de la resiliencia.
Giannoni et al. (2017)	Estudio teórico	No, no identifica ningún destino en concreto	Evolución de destinos. Enfoque economicista que relaciona directamente el crecimiento del turismo y el crecimiento económico de un destino, indicando que el crecimiento impulsado por el turismo solo es posible si un destino no experimenta un estancamiento de la demanda.

Como se puede observar, todos los artículos identificados, excepto los dos últimos, tienen un contenido de estudio del caso de carácter cualitativo, y la planificación de destinos, la evolución de la demanda turística y la evolución de destinos comparando el histórico del destino con el ciclo de vida de Butler son los ámbitos de conocimiento más habituales, particularmente en destinos de sol y playa del mediterráneo, similares al destino que se quiere analizar. Aunque nueve artículos se refieren o incluyen el destino Magaluf como parte del destino analizado, sólo uno de ellos lo analiza directamente desde el punto de vista de planificación de destino. Ninguno

de ellos analiza el rejuvenecimiento del destino Magaluf ni la innovación en el destino, que son los temas que se analizan en este capítulo de la tesis.

Los dos artículos referenciados en la parte de debajo de la tabla son estudios que trabajan diferentes conceptos que se consideran relevantes para el Mapa de Rejuvenecimiento de destinos identificado en el capítulo 1 y para la investigación propuesta: uno habla de la involucración de los residentes en los procesos de planificación de destinos, y el otro relaciona la economía de un destino con su estancamiento y competitividad.

Aunque diferentes autores han trabajado la temática de rejuvenecimiento de destinos, algunos incluso desde un ámbito económico o de marketing, no se tiene constancia de estudios que relacionen los procesos de estancamiento y rejuvenecimiento de destinos con procesos de innovación de las empresas que los constituyen, y ésta es, por tanto la aportación de este capítulo y este enfoque, y la novedad de este trabajo.

### 3 Hipótesis

Del análisis previo de la evolución del destino Magaluf se desprende que el destino ha implementado un conjunto de actuaciones orientadas al rejuvenecimiento. A partir de la revisión de la literatura, se formulan un conjunto de hipótesis referentes a rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación, que se van a probar en el caso de Magaluf:

H1. Magaluf ha rejuvenecido a través de la innovación ejecutando determinadas tareas de estrategia

H2. Magaluf ha rejuvenecido a través de la innovación ejecutando determinadas tareas de inversión

H3. Magaluf ha rejuvenecido a través de la innovación ejecutando determinadas tareas de ejecución: reestructuración, renovación, reposicionamiento

H4. Magaluf ha rejuvenecido a través de la innovación a partir de colaboración entre agentes, y esta colaboración se ha basado en relaciones humanas y estructuras interorganizaciones

Si las hipótesis son ciertas, se podrá concluir entonces que el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la innovación sirve para analizar el rejuvenecimiento de Magaluf, y podría servir potencialmente para otros destinos.

### 4 Metodología

En lo que se refiere al enfoque metodológico, diferentes autores como Gadamer (2001); Rincón (2000) consideran que la pregunta fundamental del método son los objetivos perseguidos por el investigador. Desde una perspectiva pragmática, el investigador debe hacer la selección de las técnicas de recogida de datos, abandonando las posiciones metodológicas a priori y centrándose en la interrelación del problema de investigación, los objetivos y el contexto donde el proceso tener lugar, definiendo con esto un método de búsqueda personalizado y singular.

En este capítulo se utiliza un análisis cualitativo para estudiar el caso particular de rejuvenecimiento a través de la innovación en el destino de Magaluf.

El uso del método del caso es considerado adecuado por García et al. (1999) cuando se espera que el proceso que se analiza sea una mezcla de procesos, programas, personas, interacciones y / o estructuras relacionadas con los temas de investigación. La idea es mostrar

la complejidad del fenómeno e indicar que no sólo un factor o un determinado grupo de factores influyen en ciertos procesos y situaciones de cambio.

La idea es abordar una proposición teórica sobre cómo gestionar el rejuvenecimiento del destino a través de la innovación en un destino concreto, así que a nivel metodológico la opción elegida es el estudio del caso, utilizando la propuesta de Yin (2009).

Este estudio del caso se plantea a partir de entrevistas en profundidad, más concretamente a través de un análisis por citas elaborado a partir de un conjunto de 12 entrevistas realizadas entre diciembre 2017 y mayo 2018 a diferentes agentes vinculados al proceso de Magaluf. Posteriormente se comparan los resultados obtenidos con fuentes secundarias de información, procedentes de artículos y apariciones en medios.

La transcripción de las 12 entrevistas está disponible para su análisis y revisión.

### SELECCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS

En lugar de utilizar un muestreo aleatorio, se utilizó una metodología de bola de nieve para la selección de los entrevistados: los primeros entrevistados se seleccionaron de la lista de partes interesadas locales según reseñas de prensa<sup>11</sup>, y la selección posterior se basa en su identificación mutua con un rol activo en las acciones de rejuvenecimiento de Magaluf y su encaje con el modelo de la quintuple hélice de la innovación (5H) para asegurar que todos los agentes del sistema de innovación han sido escuchados. La metodología de bola de nieve incluye un conjunto de limitaciones que hay que tener en cuenta: se tiene poco control sobre el método de muestreo, la representatividad de la muestra no está garantizada y puede haber cierto sesgo de muestreo, por lo que se cruzó el método de bola de nieve con el modelo 5H.

Se hicieron entrevistas hasta la saturación de la información.

Las entrevistas obtuvieron resultados mayoritariamente coherentes entre sí, y estos resultados fueron, en general, corroborados con información pública y con información aportada por los entrevistados, constituyendo una doble comprobación de los resultados.

Siguiendo el modelo 5H y el efecto bola de nieve, 5 de los entrevistados son representantes del sector empresarial del destino, dos expertos en turismo de la Universidad (sistema de conocimiento, 2 entrevistas) y el resto de las entrevistas están relacionadas con la Administración Pública (sistema político, 2 entrevistas), las partes interesadas residenciales (sistema público, 2 entrevistas) y el sistema de la naturaleza (1 entrevista).

El sistema de innovación analizado, las instituciones involucradas y las personas participantes están representados en la siguiente tabla:

Tabla 8: Personas y entidades entrevistadas en el trabajo de campo

Sistema	Nombre de la institución	Nombre/cargo de la persona	Rol asumido en el rejuvenecimiento
Político	Ayuntamiento de Calvià	Político1 / Director General de proyectos estratégicos, turismo y comercio	Junto con Melia Hotels International y el Gobierno de las Islas Baleares, lanzaron el proceso de rejuvenecimiento. <sup>12</sup>
Politico	Ayuntamiento de Calvià	Político2/ Teniente de Alcalde de Seguridad y gerente de Calvia 2000	Podía tener información cuantitativa sobre la evolución de los problemas derivados del

<sup>11</sup> [https://www.hosteltur.com/112652\\_melia-magaluf-transformacion-destino-agotado.html](https://www.hosteltur.com/112652_melia-magaluf-transformacion-destino-agotado.html)

<sup>12</sup> [https://www.hosteltur.com/137250\\_melia-hotels-international-se-lanza-recuperacion-magaluf.html](https://www.hosteltur.com/137250_melia-hotels-international-se-lanza-recuperacion-magaluf.html)

			turismo de ocio nocturno, del consumo de agua y de la generación de residuos.
Científico	Universidad de las Islas Baleares	Universidad1/ Profesor titular de universidad-geografía	Ha estudiado la evolución de la sostenibilidad y el territorio en las Islas Baleares desde el punto de vista de Geografía.
Científico	Universidad de las Islas Baleares	Universidad2/ Catedrático de economía aplicada	Ha estudiado la evolución de la Economía en las Islas Baleares, tanto a nivel macro como a nivel microeconómico.
Económico	Asociación de Hoteleros de Palmanova y Magaluf	Empresario1/ Presidente	Representa a la Asociación Hotelera de Palmanova y Magaluf (que incluye el amplio abanico de hoteles de la zona, desde grandes cadenas a hoteles individuales), y trabaja para Melia Hotels International, que fueron los que lanzaron el proceso, junto con el Gobierno de las Islas Baleares y el Ayuntamiento de Calvià
Económico	FETUR – Asociación Empresarial del Comercio Detallista de Magaluf	Empresario2/ Presidente	Representa el Comercio detallista de Magaluf
Económico	Asociación de Comerciantes y Empresas de Servicios Turísticos de Mallorca (Acotur)	Empresario3/ Presidente	Representa la mayor parte de la oferta de ocio de Magaluf
Económico	Asociación de Bares, Restaurantes y Servicios de Calvià	Empresario4/ Presidente	Representa a una parte significativa de la oferta de bares y restaurantes de Magaluf
Económico	Asociación Balear de Ocio Nocturno y entretenimiento (ABONE)	Empresario5/ Presidente	Representa la oferta de ocio nocturno de las Illes Balears
Público	Plataforma social SOS ca'n Vairet	Ciudadanía1/ Representante	Asociación vecinal dedicada a la documentación y observación de los abusos en la costa de Calvià
Público	Asamblea de Joves de Calvià	Ciudadanía2/ Presidente	Asociación de jóvenes de Calvià, asociación vecinal de personas jóvenes que intentan poner voz a la realidad del municipio, particularmente respecto al consumo del territorio y las actividades de ocio que en él se realizan. Han vivido el proceso turístico en el municipio y sus consecuencias.
Naturaleza	GOB- Grup d'Ornitologia Balear	Naturaleza1/ Representante departamento territorio	ONG de naturaleza más representativa de Mallorca, vinculada a diferentes observadores del territorio (terraferida, SOS ca'n Vairet, etc.). Son los principales observadores del cambio en el territorio y defensa de la naturaleza. Han realizado diferentes actuaciones de defensa de la naturaleza en la zona.

De esta tabla se desprende que este trabajo presta especial atención a la oferta complementaria en el destino, en lo que a sector empresarial se refiere, dado que 4 de las 5 entidades del mundo empresarial involucradas en el estudio corresponden a diferentes ámbitos de la oferta complementaria. Este análisis, por tanto, no sólo se centra en el sector hotelero, que es el que tradicionalmente se ha utilizado para hablar de innovación, sino que incluye a todos los agentes de la oferta turística.

## CUESTIONARIO Y ENTREVISTAS

El cuestionario de entrevista en profundidad tiene cinco secciones (ver Anexo I). La primera contiene información general sobre la entidad entrevistada, la persona entrevistada y la fecha y hora de la reunión. La segunda sección analiza la relación entre la organización y el proceso de rejuvenecimiento de Magaluf. La tercera sección pregunta sobre los hechos que el entrevistado puede identificar sobre el rejuvenecimiento de Magaluf: los indicadores de estancamiento y rejuvenecimiento. La cuarta, profundiza en si el proceso de rejuvenecimiento fue a través de la innovación: la existencia de estrategia, inversión y ejecución. La quinta sección obtiene más información sobre los agentes que participaron en el proceso de rejuvenecimiento, las relaciones humanas y las estructuras interorganizacionales.

El cuestionario estructurado sobre el que se plantearon las entrevistas tuvo buena acogida y sirvió para responder a las preguntas de investigación. Después de la primera entrevista se eliminaron dos preguntas, al tratarse de preguntas redundantes, y una tercera que no tenía mucho sentido teniendo en cuenta que no se entrevistaba a empresas, sino a entidades intermedias.

Los tiempos de entrevista fueron de alrededor de una hora de duración, y los entrevistados pudieron contestar con calma a las diferentes preguntas. Todos los entrevistados dispusieron de tiempo suficiente para contestar a todas o la mayoría de preguntas, y algunos de ellos transmitieron cierto nivel de satisfacción después de haber realizado la entrevista, al haberles dado la entrevista la oportunidad de pensar sobre el proceso de rejuvenecimiento desde fuera.

En cuanto a indicadores de Estancamiento y Rejuvenecimiento, como se ha comentado en la Metodología, no se contrastaron en las entrevistas todos los indicadores identificados en la revisión de la literatura, para evitar que el interlocutor desconectara de la entrevista, sino que se seleccionaron los más recurrentes en la literatura, con la idea de contrastarlos y obtener indicadores complementarios para los destinos de características similares al analizado.

La guía del cuestionario de entrevista se utilizó como una lista de verificación para garantizar que todos los puntos de la investigación se comentaran. A posteriori, cada entrevista se transcribió de forma literal a partir de las notas textuales tomadas.

## MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

Según Cantero (2014) existen tres tipos de analistas cualitativos: (1) los que prefieren técnicas artesanales (lápices de colores, tijeras, tarjetas, fichas, entre otros), (2) los que optan por programas de cómputo (procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, entre otros), y (3) aquellos que prefieren el uso de programas específicos para el análisis de datos.

Este trabajo se ha realizado utilizando las tres técnicas: las artesanales (como el subrayado de citas del texto en documentos en papel para las preguntas a contestar de manera inductiva), diferentes programas de cómputo (para estructurar, exportar y manejar la información generada, como procesador de texto (Word), hoja de cálculo (Excel) o herramienta de presentaciones) y un programa específico para el análisis de datos cualitativos (Atlas.ti, en su versión 8.0, lanzada en Enero 2018).

Todos los datos generados en el proceso parten de 12 documentos primarios, que corresponden a la transcripción íntegra de las 12 entrevistas realizadas.

El análisis de datos se basa en un enfoque deductivo a partir del Mapa de Rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación, que se comparó con la información cualitativa y cuantitativa obtenida en el proceso de investigación. El objetivo es aplicar procedimientos deductivos de la

teoría general, para obtener una verificación empírica de las hipótesis del modelo, lo cual lleva a tener una perspectiva relativamente estática, pero robusta para plantear el modelo en otros destinos.

Esta perspectiva permite probar el modelo a partir de la información obtenida a través de las entrevistas en profundidad, y luego contrastar si las percepciones de los diferentes participantes van en la misma línea que la información procedente de fuentes secundarias obtenida en el proceso.

Por lo tanto, el método de investigación consiste en asociar diferentes citas a determinados códigos (que corresponden a elementos del Mapa de Rejuvenecimiento) y ver si los diferentes participantes en las entrevistas tienen o no visiones parecidas sobre los diferentes elementos, y cómo los describen de forma cualitativa.

En cuanto al proceso seguido para el enfoque deductivo, se siguió la siguiente estructura:

- (1) Creación de códigos libres (no asociados directamente a citas) y agrupación a partir de la teoría identificada (el Mapa analítico de Rejuvenecimiento a través de la innovación). Se pueden observar de forma gráfica en la siguiente ilustración

Ilustración 6: Categorías y temas resultantes de la codificación



Se generaron un total de 64 códigos, de los cuales se utilizaron 58 de forma directa. La lista de códigos libres creados, a partir del Mapa Analítico para el Rejuvenecimiento de Destinos y orientadas a la respuesta de las preguntas de investigación, es la siguiente:

**INDICADORES DE ESTANCAMIENTO.** Agrupan citas que hacen referencia a cada uno de los indicadores de estancamiento identificados en el Marco teórico. Se creó un código libre para cada indicador.

**FASES DEL REJUVENECIMIENTO.** Agrupan citas que hacen referencia a cada uno de los elementos del proceso rejuvenecimiento (hipótesis H1, H2, H3)

- **ESTRATEGIA DE REJUVENECIMIENTO (H1).** Citas que reconocen o hablan de la existencia de una estrategia explícita de Rejuvenecimiento. Además, se crearon códigos libres que

hacen referencia a los 5 objetivos trazados en el Plan Estratégico definido para el destino.

- INVERSIÓN (H2). Citas que hablan de inversores e inversión realizada
- EJECUCIÓN (H3) - Reestructuración. Iniciativas orientadas a la modificación de la estructura del destino de sol y playa. Diversificar las atracciones del destino para que pueda atraer otros tipos de segmento
- EJECUCIÓN (H3) - Renovación. Iniciativas orientadas a hacer algo nuevo o devolverlo a su estado original, restablecer una relación u otro factor interrumpido, sustituir algún elemento obsoleto o un elemento que ya haya hecho su función con algo nuevo.
- EJECUCIÓN (H3) - Reposicionamiento. Iniciativas orientadas a reubicar un destino nuevamente en la mente de los clientes, y esto significa cambiar la percepción que tienen los visitantes actuales y potenciales y cambiar cómo el consumidor percibe los atributos de la imagen de ese destino está transmitiendo

RELACIONES HUMANAS Y ESTRUCTURAS INTERORGANIZACIONALES (H4). Agrupa citas que hacen referencia a agentes clave y su papel en el proceso de Magaluf.

- Identificación Agentes Clave. Citas que identifican a los agentes clave
- Colaboración entre Agentes. Citas que hacen referencia a qué agentes han colaborado entre sí para el proceso
- Quién no ha participado. Citas que identifican a personas o entidades que no han participado en el proceso
- Papel de los agentes. Citas que identifican el papel de un determinado agente
- Liderazgo del proceso. Citas que identifican o definen el liderazgo del proceso
- Definió Objetivos. Citas que hacen referencia a las personas o entidades que definieron los objetivos

Además, se crearon códigos libres para citas que hacen referencia a un elemento de la quintuple hélice determinado (H4).

- Comunidad. Citas que hacen referencia a la Comunidad y su papel en el proceso.
- Empresas. Identifica citas que hacen referencia a las empresas
- Administración Pública. Citas que hacen referencia a la Administración Pública
- Naturaleza. Citas que hacen referencia a la Naturaleza y el entorno
- Universidad. Citas que hacen referencia a la Universidad y Centros de Conocimiento

INDICADORES DE REJUVENECIMIENTO. Agrupan citas que hacen referencia a cada uno de los indicadores de rejuvenecimiento identificados en el Marco teórico. Se creó un código libre para cada indicador.

OTROS. Grupo dedicado a la identificación de citas que, aunque no forman parte del Mapa Analítico identificado, aportan información sobre el proceso o sobre los elementos que han participado en él.

- Efecto bola de nieve. Etiqueta las citas en las que un entrevistado hace referencia a otro agente, para utilizar su información, o para sugerir que se le entreviste a él.
- Referencias Otros Destinos. Citas que hacen referencia a otros destinos u otros casos de rejuvenecimiento

(2) Identificación de citas asociadas a cada uno de los códigos libres identificados

Para los 12 documentos generados, que constituyen la transcripción de las entrevistas realizadas, se identificaron las citas asociadas a cada código.

### (3) Extracción de resultados para cada elemento a tratar

La extracción de resultados se ha desarrollado de la siguiente manera:

1. Se han leído las citas asociadas a un código
2. Se extraen conclusiones de las citas y del código
3. Se analiza la relación con otros códigos
4. Se integra el conocimiento extraído con la teoría del Mapa Analítico

## RECOLECCIÓN DE DATOS DE OTRAS FUENTES

Las fuentes analizadas para comparar los resultados del trabajo de campo con la información aparecida en medios de comunicación y otras fuentes secundarias han sido:

- Información y documentación aportada por los stakeholders entrevistados a raíz de las entrevistas realizadas
- Planes urbanos de Magaluf
- Documento de solicitud de declaración de área madura de Magaluf
- Artículos de prensa y documentales sobre el proceso de Magaluf, en medios locales, nacionales e internacionales
- Información turística procedente de la oficina de turismo de Magaluf
- Otra información institucional que afecta a Magaluf
- Otras fuentes secundarias que proporcionaron información cualitativa (blogs, comentarios en plataformas como Tripadvisor, otras fuentes)

Esta información ha permitido contrastar los resultados obtenidos a partir de las entrevistas, y confirmar o cuestionar las conclusiones aportadas por los agentes participantes.

## 5 Resultados

En este apartado se analizan los resultados obtenidos, y se hace referencia a las citas de cada uno de los entrevistados. El formato de citación es el siguiente: “cita”, titular de la cita.

### 5.1 Resultados sobre el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la innovación

En este apartado se realiza un análisis en profundidad del proceso seguido en Magaluf sobre el Mapa analítico de Rejuvenecimiento de destinos. Se analiza en qué medida Magaluf en el año 2012 estaba en fase de estancamiento, ha seguido los pasos definidos en el Mapa analítico de rejuvenecimiento y sus indicadores se han modificado en 2018.

El análisis de la situación de partida tiene como denominador común entre los entrevistados lo siguiente:

- ✓ Todos los entrevistados son capaces de hacer un diagnóstico de la historia reciente de Magaluf, se ven en condiciones de valorar los indicadores, por lo menos de forma cualitativa. Todos tienen opinión, y ningún indicador les pareció inusual o extraño.
- ✓ Todos los entrevistados tienen un recuerdo muy reciente, muy claro, de la situación en Magaluf antes del inicio del proceso de rejuvenecimiento y han podido observar la evolución del rejuvenecimiento.

En base a las respuestas articuladas por los entrevistados en referencia a los indicadores de estancamiento identificados, referentes a Magaluf hace 10 años, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 9: Indicadores de estancamiento: resultados y citas

INDICADOR	RESULTADOS, CITAS QUE LOS CORROBORAN
Alta rotación de la propiedad	<p>Hay un consenso general entre los entrevistados que en el período de estancamiento no había rotación de la propiedad, la zona estaba en declive y la gente no vendía para no perder dinero, a la expectativa de algún tipo de mejora.</p> <p>Lo que sí había era una alta rotación del alquiler de los locales. Cada temporada llegaban empresarios sin interés en la continuidad de los negocios que se limitaban a hacer la temporada, la inestabilidad de la oferta complementaria llevaba a esto.</p> <p>Afirman que la rotación de la propiedad en hoteles empieza con el proceso de rejuvenecimiento, con la aprobación de la Ley General Turística, que permite el Condohotel (la compra de una habitación de hotel por un cliente, que pasa a ser propietario y recibe parte de los beneficios de explotación). Esto sería incoherente con la propuesta de indicador de rotación de propiedad como indicador de estancamiento del destino.</p>
Alto nivel de repetición	<p>La mayoría indican un alto nivel de repetición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresario1 y 3 atribuyen el alto nivel de repetición a las zonas donde hay personas mayores</li> <li>- Universidad1 y Empresario2 hablan de repetición intergeneracional: hijos o nietos de veraneantes en la zona que se consideran fidelizados al destino</li> <li>- Empresario3 indica el alto nivel de repetición como algo deseable para el destino: "Sí, gracias a Dios"</li> </ul>
Aumento de la estacionalidad	<p>Este es un indicador que la mayoría de los entrevistados dice no conocer, no poder dar información objetiva o subjetiva sobre el indicador.</p> <p>Universidad1 indica que la estacionalidad ha aumentado todos los años, que tiene información avalada al respecto.</p> <p>Empresario1 indica que con la crisis aumentó mucho la estacionalidad, que en 2006 la temporada era de 9 meses y sucesivamente fueron retrasando las fechas de apertura y adelantando las de cierre.</p>
Aumento de la estancia corta	<p>No hay información significativa y coherente entre los entrevistados sobre la estancia corta. Politico1 argumenta que la estancia es estable de un año a otro, con lo que no habría estancia corta, pero esto no es coherente con el movimiento detectado por Empresario3 los fines de semana: "En Magaluf se trabaja muy bien jueves, viernes y sábado. Vienen grupos de despedida de soltero".</p> <p>Empresario1 indica que no tienen información cuantitativa sobre estancia corta, que se basan en las estadísticas de IBESTAT, que son por municipio.</p>
Bajada del número de visitantes	<p>En el año 2008 hubo una bajada de pernoctaciones y rentabilidad en la zona, que tanto Empresario1 como Universidad1 atribuyen a la crisis económica mundial. Ambos entrevistados están de acuerdo que en el año 2011 hubo una subida de número de visitantes atribuible a la situación geopolítica de países con otros destinos competidores.</p> <p>Empresario1 indica que en 2017 se estaba en niveles de pernoctaciones precrisis de 2008. En lo que refiere a número de visitantes, éste habría subido.</p>
Cambios hacia todo incluido	<p>Hay un consenso general de que el Todo Incluido se generalizó en el destino a partir del año 2006 con la crisis: "Los touroperadores y los hoteles bajaron los precios, y se incrementó la oferta de Todo Incluido." Empresario 3 "Si, se incrementó el número de familias en la época de crisis que demandaban Todo Incluido para no llevarse sorpresas en el viaje (de costes inesperados)." Empresario3 "En la época de crisis, el turista venía con todo incluido, traía poco dinero y no quería sorpresas, se disparó el todo incluido, con los mínimos de calidad que exige la ley turística." Politico1 Parece que el aumento del "Todo incluido" fue una demanda de los touroperadores, a petición de sus clientes, pero lo que está claro es que el "Todo incluido" es rechazado desde todos los ámbitos (hélice económica, política y pública)</p>
Cambios en la composición de la demanda/ transición hacia visitantes de menor poder adquisitivo	<p>Había habido un cambio en la composición de la demanda hacía años, tal vez 20 años, "Se trataba de un turismo de borrachera, de precio medio 30€/noche, centrado en el todo incluido. El turismo que había en Magaluf hace 5 años es el mismo que había hace 20 años." Politico1. Empresario3 dice que desde 1982 (casi 50 años) había turismo de ocio nocturno, de borrachera: "El turista en los años 1980 era un turista de ocio nocturno y playa, aunque antes la edad media era más alta, y el turista de noche se mezclaba con el turismo familiar. Progresivamente el perfil del turista cambió hacia un turista más joven interesado en la</p>

	<p>noche, estudiantes británicos que hacen una prueba de fuego en las vacaciones, antes de empezar en la universidad.”</p> <p>La mayoría indica que el perfil del turista era cada vez más joven.</p> <p>En general hay un consenso sobre la transición a visitantes de menor poder adquisitivo, aunque se atribuye a mucho antes del inicio del proceso de rejuvenecimiento, en línea con lo comentado en el indicador de Cambio en la Composición de la Demanda: “Si. Pasaron de turismo familiar y de parejas a turismo gamberro. La tercera edad desapareció de Magaluf, ya que está todo cerrado.” Empresario3; “El perfil es el de un joven muy joven de poco poder adquisitivo.” Empresario5</p> <p>Sin embargo, la transición definitiva a la baja se produce en la crisis de 2008: “Hasta el año 2006 aproximadamente, el poder económico de los visitantes era medio. A partir de la crisis (2008), el poder económico bajó a medio-bajo, porque los visitantes iban a Magaluf con paquetes cerrados.” Empresario1; “Sí, la época de crisis marcó la actividad económica en origen y en destino, con una dinámica de ofertas en precio.” Empresario5.</p>						
Disminución de las pernoctaciones	<p>Este es un indicador del que se tiene información directa de Empresario1:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Pernoctaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>5.824.011</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>5.449.165</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Pernoctaciones	2008	5.824.011	2017	5.449.165
Año	Pernoctaciones						
2008	5.824.011						
2017	5.449.165						
Instalaciones turísticas dedicadas a otros usos	<p>Sólo hay indicios de instalaciones turísticas dedicadas a otros usos, como son el cierre del parque acuático de la zona, la desaparición del comercio (entendiendo como “comercio” la tienda especializada en ropa, en joyas, etc., para dar paso a bares y pubs o supermercados, o tiendas de souvenir “de torero y bailarina”), o la percepción de “una diversificación de usos, que se hacía de manera no transparente: hoteles transformados en apartamentos, hoteles que alquilaban sus espacios deportivos a clubes o colegios.” Universidad2. La mayoría de los entrevistados no identifican un claro proceso de instalaciones turísticas dedicadas a otros usos, ni son capaces de identificar casos concretos.</p>						
Beneficio decreciente	<p>Percepción general de que el margen de beneficio decrecía, hay algunos comentarios significativos al respecto: “En el comercio sí, porque se vendía menos. Sobre todo, era descenso en las ventas, porque el margen en el comercio siempre es el mismo. Había menos ingresos debido a bajada de las ventas.” Empresario3</p>						
El destino ya no está de moda	<p>Todos los entrevistados identifican un posicionamiento del destino muy claro para el segmento al que se dirige, el destino está muy de moda para ese segmento, está muy identificado con el segmento de borrachera: “turismo de baja calidad”, “la imagen de Magaluf sigue estando de moda para su segmento, que es el turista de borrachera” Universidad1; “Siempre está de moda para un determinado perfil de turista.” Politico1; “con el episodio de “mamading” se hizo mucha publicidad de Magaluf como sitio de desenfreno, muy atractiva para los británicos y para la juventud en general. Estaba muy de moda para un perfil de turista determinado.” Politico2; “Estaba de moda por la parte negativa.” Empresario5; “Magaluf se posicionó como una experiencia que se transmite de generación en generación, “Magaluf lo tienes que conocer”, 5 días en tu vida de desmadre, es esa experiencia, y sigue estando de moda” Universidad1</p> <p>Además, desde Politico1 identifican este posicionamiento como una ventaja competitiva: “Magaluf es una marca potente en el mercado británico, identificada con el turismo de borrachera. El hecho de que se vincule la marca al destino turístico hará que cuando cambie la reputación del destino sea más fácil posicionarla en el mercado turístico.”; “Magaluf tiene un nombre muy reconocido en Inglaterra e Irlanda, que se vende muy bien, pero hay que mejorar para que los hijos y nietos de los que venían sigan viniendo.” Empresario3.</p>						

A raíz de los comentarios de los entrevistados y su cronología propuesta, se identifica la siguiente secuencia de acontecimientos en Magaluf en lo que refiere a su proceso de rejuvenecimiento:

Tabla 10: Cronología y factores de impulso de la transformación de Magaluf

FECHA APROXIMADA	DESCRIPCIÓN DEL MOMENTO	CITAS QUE LOS CORROBORAN
------------------	-------------------------	--------------------------

ANTES DE 2006	Deterioro general del turismo en la zona. Paso de turismo familiar a turismo joven	“Magaluf cambió su imagen (que es la misma desde hace más de 20 años, ya hay jóvenes que van a hacer su ceremonia iniciática en el mismo destino al que fueron sus padres)” Asoc. Bares y Restaurantes
2006-2010	Turismo joven. Período de crisis económica global	“Hasta el año 2006 aproximadamente, el poder económico de los visitantes era medio. A partir de la crisis (2008), el poder económico bajó a medio-bajo, porque los visitantes iban a Magaluf con paquetes cerrados.” Empresario1. “Hace 10 años la crisis económica mundial afectó directamente a Magaluf, con una caída de las rentabilidades y de la ocupación.” Empresario1; “La infraestructura turística degradada provocaba externalidades negativas (influencias negativas) en los nichos de demanda que en principio no eran obsoletos. Esta influencia de los establecimientos obsoletos en barrios degradados sobre otros establecimientos no obsoletos provocaba que cayera la inversión, con lo que la zona empezó un proceso de desinversión.” Universidad2; “Melia decidió durante años invertir en Caribe y en hoteles urbanos. Estuvo 10-12 años sin invertir nada en Magaluf, siendo una cadena obsoleta para residentes y pequeñas empresas, los hoteles en Magaluf estaban abandonados. Había hoteles que estaban fuera de mercado y otros, como el Jamaica, abandonados. No los vendían, ni los traspasaban, ni los reformaban, ni los alquilaban.” Empresario3
2010-2012	Evidencias de deterioro	“acusación y denuncia de malas praxis, mal comportamiento, abuso de drogas, baja rentabilidad” Universidad2; “Estaban todos de acuerdo con el diagnóstico.” Empresario5
2012	Inicio del proceso de cambio	“El cambio empezó en 2012, fue presentado por Gabriel Escarrer (Melia) en Enero de 2012” Universidad1; “En 2012, Melia se posiciona para revertir la tendencia negativa del destino, ya que son los que tienen más plazas” Empresario1; “Desde hace 5 años, se ha hecho mucho para regenerar el destino, tanto el ayuntamiento como el sector turístico.” Politico1; “Sí que creo que está sufriendo un proceso de cambio, que se inició hace 5 o 6 años.” Empresario1; “empezó con las inversiones que realizó Melia.” Universidad2; “Sí, creo que está sufriendo un proceso de cambio, y se inició hace 5 o 6 años (2012)” Empresario3
	Nuevas leyes, Ley General Turística y Ley de Costas	“Estos cambios legislativos van en línea con las peticiones de Exceltur, en las que el lobby hotelero pedía cambios en las funciones de los hoteles (que puedan tener actividad comercial), cambios de uso de las playas (no sólo ocio acuático, sino también espectáculos y otros usos), etc.” Universidad2; “la nueva Ley del Turismo fue aprobada en Julio’12” Universidad2; “El aparato legislativo se subordina a las leyes del mercado, hay una descompensación de fuerzas entre lo público y lo privado.” Universidad2; “La ley general del turismo de Carlos Delgado y Jaime Martínez hizo posible la ampliación de usos y la inversión en el destino.” Empresario1
	Motivación para el proceso de cambio.	Hay un consenso general que es por una motivación de rentabilidad y reputación de las marcas del destino y de la cadena hotelera predominante: “Peor, el destino no podía estar: hoteles viejos, muy mala fama,... no se podía caer más bajo. La única forma de salir de la situación en la que se estaba era cambiar el destino.” Empresario1; “Porque el destino no daba más.” Ciudadanía1; “Si tu tienes acceso directo a los mercados internacionales, y el poder de redirigir una parte de la demanda a un sitio, te garantizas que en aquel entorno obtendrás determinada rentabilidad. Melia vio la oportunidad de sacar rentabilidad de la zona. Melia podía hacer dos cosas: o vender, o reconvertir, porque su marca perdía imagen en Magaluf. Decidieron reconvertir.” Universidad2; “Esta es

		una transformación deseada y demandada por la zona. Si no, el destino dejaba de ser referente y competitivo” Empresario3; “la clave ha sido el momento geopolítico de conflicto en otros destinos competidores que ha suscitado el interés en subir la categoría de hotel de la zona, el convencimiento de que era el momento.” Ciudadanía1; “Por tener claro el objetivo de incrementar la rentabilidad de los activos.” Político1; “Para sacar un mayor rendimiento a las zonas maduras, que ya están más que amortizadas.” Naturaleza1
2012-2018	Nueva normativa municipal	“A nivel público, ahora hay más presencia disuasoria de la policía, más coordinación con la guardia civil para temas de robo con falsa prostitución y droga. Se han cerrado establecimientos de prostitución con falsas licencias de actividad. Se ha prohibido la venta en la calle de bebidas alcohólicas. Se está tramitando que los “todo incluido” no puedan ofrecer un exceso de volumen de alcohol a sus clientes. Se ha solicitado que los vigilantes privados de los bares y pubs no dejen salir a los clientes con bebidas alcohólicas en la mano. Se han eliminado las barras a pie de calle y la exposición de bebidas alcohólicas en las zonas exteriores de los supermercados. La policía y guardia civil ofrecen información de lo que implica no tener comportamiento cívico.” Político1
2018	Resistencia por parte de determinados operadores	“observo la resistencia de los comerciantes de Punta Ballena. Detecto también cierto escepticismo de los touroperadores, que siguen vendiendo a los clientes el producto Magaluf tradicional” Político2; “La principal dificultad que tiene el proceso es que el producto anterior deja beneficio, con lo que hay mucha resistencia a romper con el producto anterior. Muchos agentes saben que no tienen capacidad de inversión para acometer un cambio.” Universidad2; “genera inconvenientes a comercios más pequeños que no saben qué estrategia deben seguir frente a los cambios. Las tiendas de souvenirs, pequeños bares o salas de fiesta se quedan excluidos.” Universidad1; “De momento percibimos una actitud reacia a los cambios en la oferta complementaria” Empresario1
	Convivencia entre dos segmentos de mercado muy diferentes	“Ahora tiene que haber un tiempo en el que confluyan los dos segmentos de mercado (el joven y el de mayor poder adquisitivo), hasta que uno de los dos se dé cuenta de que su futuro no va por ahí, que el “cutre” se dé cuenta de que tiene que cambiar.” Empresario5; “El estatus-quo convive con unas semillas que están germinando. El proceso corre un riesgo, que es el agotamiento de los agentes. Si el marco no rompe con el estatus quo vigente, el dinero se podría ir a otro sitio. Todavía no es un proceso consolidado.” Universidad2; “La playa de mayor calidad ha sido conquistada por el Nikki Beach, desplazando el turismo hooligan. El turismo de menor poder adquisitivo ha sido expulsado. Se ha perseguido el turismo de borrachera para favorecer el cambio turístico.” Universidad2; “no pueden prescindir del turista gamberro porque Magaluf está orientado a eso. No hay suficientes turistas de lujo como para sustituir al turista de bajo poder adquisitivo.” Ciudadanía2; “Establecimientos como el Wave House, el Paseo Magaluf y el Nikki Beach han producido un efecto de “gentrificación turística”, ya que han desplazado a los clientes de Punta Ballena.” Universidad2
	Percepción de que el destino está cambiando	Todos los entrevistados están de acuerdo en que el destino está cambiando, aunque no hay consenso sobre si los cambios que está habiendo contribuyen a la sostenibilidad del destino a largo plazo

Los elementos de ESTRATEGIA se definen a continuación, en la Tabla 11. En cuanto a Estrategia, destaca el consenso sobre el diagnóstico en la zona, el claro liderazgo por parte de una gran

cadena hotelera, la participación de diferentes agentes y la voluntad política para favorecer el cambio en el destino.

Tabla 11: Principales elementos de estrategia en Magaluf: Citas y comentarios

PRINCIPALES ELEMENTOS DE ESTRATEGIA EN MAGALUF	CITAS Y COMENTARIOS QUE LOS CORROBORAN
Factor clave de éxito: Consenso sobre el diagnóstico y la visión compartida	<p>“La campaña de denuncia del turismo de bajo poder adquisitivo.” Universidad1</p> <p>“Los factores clave han sido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La visión empresarial del sector alojamiento.</li> <li>- La visión estratégica pública que la acompaña” Politico1</li> </ul> <p>“El sector alojamiento como motor del cambio.” Empresario5</p> <p>“El factor clave del proceso es decidir ir a buscar otro tipo de cliente. En los 90 iban a buscar gente joven, ahora van a buscar otro tipo de cliente.” Empresario2</p> <p>“Tener un objetivo común entre los agentes, una visión” Politico2</p> <p>“La piedra angular del cambio del destino es la voluntad de hoteleros y administración pública.” Empresario4</p> <p>“Pasión, visión de futuro, creer que Magaluf todavía tiene mucho que ofrecer como destino” Empresario1</p> <p>“Visión compartida, todos detectan los mismos problemas” Empresario5</p> <p>“O se hacía un cambio, o se desaparecía como destino” Empresario3</p>
Liderazgo del proceso por parte de Meliá, que es quien propone una estrategia para Magaluf	<p>“(El proceso de cambio) fue presentado por Gabriel Escarrer (Meliá) (la familia Escarrer es propietaria del 51% de Meliá Hotels International) en Enero de 2012” Universidad1</p>
Voluntad política paralela al proceso, sin conocimiento de la estrategia para el destino definida por Meliá	<p>“No sabía que había un plan, y no sabía si el equipo anterior participó en el mismo. Nosotros llevamos en el ayuntamiento desde 2014.” Político1</p>
Participación de diferentes agentes públicos: Govern, Consell Insular, Ayuntamiento	<p>Nuevas leyes, Ley General Turística y Ley de Costas. “La ley general del turismo de Carlos Delgado y Jaume Martínez hizo posible la ampliación de usos y la inversión en el destino.” “La Conselleria de turismo, con la creación de la Ley General de Turismo.” Empresario1</p> <p>“el Govern con la Ley General Turística y el Consell Insular porque es el que aprueba el plan general urbanístico de Calvià” Ciudadanía1</p> <p>Nueva normativa municipal: “Se ha prohibido la venta en la calle de bebidas alcohólicas. Se está tramitando que los “todo incluido” no puedan ofrecer un exceso de volumen de alcohol a sus clientes. Se han eliminado las barras a pie de calle y la exposición de bebidas alcohólicas en las zonas exteriores de los supermercados.” “Están obligando a los concesionarios de las playas a abrir antes y cerrar más tarde” Político1</p>
Existencia de información de mercado: competidores, mercado inmobiliario, segmentos, volumen de turistas.	<p>“No creo que sea exclusivamente mérito del proyecto de rejuvenecimiento, pero está sucediendo. Aumenta la afluencia en verano, pero viene más gente en invierno también.” Ciudadanía2</p> <p>“El mérito de la desestacionalización es también de la desaparición de competidores y de la vinculación entre turismo y mercado inmobiliario.” Universidad2</p> <p>“Ha habido cambios en el segmento de clientes, y se tienen datos para demostrarlo. Crece el número de parejas, adultos y familias en detrimento del turismo joven.” Empresario1</p>
Reconocimiento de la estrategia de Magaluf en otros destinos.	<p>“Sí que se está reconociendo el proceso y los resultados de Magaluf, por lo menos en lo que refiere a reconocimiento de otros municipios maduros.” Político1</p>
Participación de agentes en la definición de la estrategia para Magaluf	<p>La estrategia aparentemente se hizo exclusivamente desde Meliá, sin contar con ningún otro agente en el diseño del Plan (excepto la Asociación Hotelera), y sin informar a los demás agentes de la existencia del Plan. Algunos agentes conocen el Plan porque se enteraron del mismo a través de los medios de comunicación. No se ha tenido en cuenta a los residentes ni a la naturaleza en el diseño del plan.</p>

	<p>“Sí que sabía que había un plan, aunque no lo hemos leído y no participamos en la creación del plan. No se tuvo en cuenta a la naturaleza en el diseño del plan.” Naturaleza1</p> <p>“Sí sabía que hay un plan. Sí lo he leído, y no he participado en su creación. Hay una definición de grandes objetivos que todavía no han aterrizado en forma de planes y acciones, cada uno hace lo que puede.” Universidad2</p> <p>“No sabíamos que había un plan, sólo conocemos la parte de planificación urbanística y los documentos que difunde el ayuntamiento” Ciudadanía1.</p> <p>“No hemos participado en la creación del plan, ni conocemos a nadie que lo haya hecho. No se busca la participación de la ciudadanía”. Ciudadanía2</p>
--	--

En cuanto al PROCESO DE INVERSIÓN, se describen a continuación los principales hitos inversores, empezando por la transformación de hoteles de la zona, la diversificación del producto, la apertura a nuevos segmentos de mercado y la realización de otras inversiones procedentes del ámbito público:

Tabla 12: Cronología del proceso de inversión

FECHA APROXIMADA	DESCRIPCIÓN DEL MOMENTO	CITAS QUE LOS CORROBORAN
2012-2014	Inicio del rejuvenecimiento: transformación de hoteles de la zona, apertura de nuevos conceptos de negocio	“El proceso de cambio empezó por determinadas empresas de alojamiento (Melia) y fue seguido por la puesta en marcha de Beach Clubs. En el último año, se han abierto más beach clubs que pubs.” Político1; “Para el perfil de turista de mayor poder adquisitivo han aparecido nuevos conceptos, como el Wavehouse o el Nikki beach” Ciudadanía2; “nuevos conceptos que se están poniendo en el mercado: el Wave house, el Nikki Beach, el Me, el hotel Jamaica, el cierre de BCM, el centro comercial La Vila (delante del Katmandú)...” Político2; “El proceso de cambio empezó cuando Melia inició el proyecto de resort de los hoteles (zona de Wave house y Nikki Beach).” Empresario4
2014-2018	Diversificación de producto y apertura a nuevos segmentos	“No creo que Magaluf esté pasando por un proceso de cambio real. Simplemente se ha diversificado el producto hacia el lujo en un sitio donde todo vale.” Naturaleza1; “ahora empieza un proceso de adaptación para los empresarios del sector a medida que los hoteles vayan incrementando su calidad.” Empresario5
	Inversiones realizadas por hoteles no vinculados a cadenas	“Este proceso está provocando que establecimientos que habían optado por una estrategia de precio, estén haciendo inversiones para poder ir a clientes con mayor poder adquisitivo. Hay por lo menos un hotel individual que conozco, que está haciendo una inversión en este sentido.” Político1; “A ello se sumaron la mayoría de hoteles privados.” Empresario1; “Ahora Magaluf es una zona donde se han hecho, se hacen y se quieren hacer inversiones privadas muy potentes para producir un cambio en el destino.” Ciudadanía1
	Otras inversiones	“Esto obliga a realizar inversión pública e inicia todo el proceso.” Político 1 “A ello se sumaron la mayoría de hoteles privados y algunos esfuerzos de la administración pública en lo que refiere a la mejora de la seguridad y a la reordenación de la industria turística auxiliar” Empresario1; “la regeneración es un proceso a medio-largo plazo, y que tiene impacto en todas las actividades económicas del negocio turístico.” Empresario5; “Si hay trabajo casi todo el año para los comercios, éstos van a reformar sus establecimientos, pero con las temporadas tan cortas no les salen los números. Lo mismo pasa con la clase trabajadora.” Empresario3

La capacidad de inversión es considerada por los participantes como un factor clave de éxito del proceso, y hay elementos de inversión tanto privada como pública, orientada a dar respuesta a los objetivos identificados en la Estrategia.

Tabla 13: Principales elementos de inversión en Magaluf: Citas y comentarios

PRINCIPALES ELEMENTOS DE INVERSIÓN EN MAGALUF	CITAS Y COMENTARIOS QUE LOS CORROBORAN
Factor clave de éxito: Capacidad de inversión	<p>“La inversión extranjera directa” Universidad1</p> <p>“El factor clave del proceso es la capacidad de inversión, y la apuesta de Melia por hacer suya la zona y venderlo bien.” Naturaleza1</p> <p>“Fundamental tener capacidad de inversión, tanto en lo privado como en lo público” Politico2</p> <p>“Capacidad de inversión” POLITICO1</p> <p>“El factor clave es la capacidad de atraer una inversión. No existe ningún plan de innovación que se haga sin dinero.” Universidad2</p> <p>“La expectativa de mayor rentabilidad.” Ciudadania1</p>
Caracterización de la capacidad de inversión privada y pública que se pone en juego en el marco del proceso de rejuvenecimiento	<p>Inversiones privadas (“Melia, han hecho una gran inversión y tienen mucha confianza en que la inversión será positiva.” Empresario4)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforma integral de hoteles, subida de categoría: “en Magaluf, el 56% de los hoteles fueron reformados en 2017, y que en invierno 2018,19 hoteles se están reformando.” Político2</li> <li>- Construcción de nuevos hoteles: “Se va a hacer el hotel Jamaica de nuevo, atribuyéndole usos comerciales a su planta baja”; “En segunda línea hay un proyecto para construir 4 hoteles de la cadena Viva Hotels” Universidad1</li> <li>- Construcción de beach clubs con entidades franquiciadoras: “los establecimientos hoteleros de primera línea se han aliado con marcas internacionales de renombre (Wave House, Nikki Beach) para especializar sus propuestas” Universidad2</li> <li>- Sobre la falta de remodelación en el pequeño comercio: “Los empresarios de bares y restaurantes estudian mucho la capacidad de sobrevivir. Si no han empezado a invertir en sus negocios es porque no confían en el éxito. Creo que no confían porque la oferta sobrepasa la demanda en la zona, hay un exceso de oferta en la zona.” Empresario4; “En la oferta complementaria falta capital para invertir, los locales son alquilados y las familias tienen que vivir 12 meses de una temporada de 6, con lo que de momento no tienen capacidad de inversión” Empresario1</li> </ul> <p>Inversiones públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obra pública: “mejoras en el viario público, redes de alcantarillado, redes de pluviales, infraestructuras de alumbrado público, abastecimiento de agua.” Universidad1</li> <li>- Mejoras en el paseo de primera línea y construcción de paseo de segunda línea: “Cambios en la marina y el paseo Magaluf.” Politico1; Universidad1</li> <li>- Embellecimiento público: “En la actualidad, en el primer hotel de 5* que hay en Palmanova-Magaluf (hotel Zafiro), el Ayuntamiento ha invertido 1 mill€ en arreglar los alrededores.” Político1</li> <li>- Convocatoria de subvenciones: “subvenciones públicas para remodelar comercios.” Politico1; “el ayuntamiento hizo una convocatoria de subvenciones para la transformación y sólo hubo 2 solicitudes, con lo que no parece que haya mucho interés” Empresario1</li> </ul> <p>En cuanto a referencias a las cantidades invertidas, los entrevistados han hecho las siguientes: “Se está produciendo una inversión muy importante en infraestructura turística privada.” Empresario1; “Los empresarios mallorquines se han dado cuenta de que la rentabilidad por habitación se dispara después de haber invertido 200 mill€.”; “el Ayuntamiento ha invertido 1 mill€ en</p>

	arreglar los alrededores” Político1; “Melia ha invertido casi 200 mill€ en Magaluf.” Politico2
Cambio de la propiedad de los establecimientos para generar capacidad de inversión en el destino, a fondos de inversión	“La propiedad de los establecimientos ha cambiado en primera línea, ya que ahora se separa la propiedad de la Gestión y los gestores hoteleros (Melia) se encargan exclusivamente de la Gestión, a partir de un fondo de inversión.” Universidad2
Énfasis en la oferta complementaria: Modelos de negocio emergentes vinculados a actividades de ocio sostenibles	“tímidamente van surgiendo empresas relacionadas con actividades acuáticas, bicicletas eléctricas, etc.” Empresario4

Los procesos de Ejecución del rejuvenecimiento se pueden estructurar, como se ha indicado, en Reestructuración, Renovación y Reposicionamiento.

En lo que refiere a EJECUCIÓN/ REESTRUCTURACIÓN, la reestructuración parte de la aprobación de la nueva Ley General del Turismo, que amplía los usos hoteleros y habilita espacio de uso comercial y lúdico en las plantas bajas de los hoteles. Esto permite el desarrollo de infraestructuras para turistas de mayor poder adquisitivo y la sofisticación de la oferta hotelera. Con las nuevas reglas del juego se construyen nuevos hoteles, aparecen nuevos conceptos de ocio y se firman alianzas con marcas de ocio y restauración de reconocido renombre internacional, diversificando sobre todo la oferta complementaria.

Tabla 14: Principales elementos de reestructuración: citas y comentarios

PRINCIPALES ELEMENTOS DE REESTRUCTURACIÓN EN MAGALUF	CITAS Y COMENTARIOS QUE LOS CORROBORAN
Factor clave de éxito: aprobación de la nueva Ley General del Turismo	“El cambio empezó en 2012, fue presentado por Gabriel Escarrer (Melia) en Enero de 2012 y la nueva Ley del Turismo fue aprobada en Julio’12.” Universidad1 “La transformación del espacio hotelero construido en espacio inmobiliario. La venta de “suits” a partir de la figura del condohotel” Universidad1 “Puesta en marcha de la nueva Ley General del Turismo (2012)” Empresario1 “La ley general turística” Empresario5 “Ley general del turismo, hecha a medida de los hoteleros” Empresario3 “El hecho de que se haya hecho posible legalmente (ley general turística) y se haya favorecido desde la tramitación (ayuntamiento).” Ciudadanía1
Desarrollo de infraestructuras para turistas de mayor poder adquisitivo, iniciando un proceso de “Gentrificación turística”	“La playa de mayor calidad ha sido conquistada por el Nikki Beach, desplazando el turismo hooligan.” Universidad2 “ahora en Magaluf se ha decidido “dejar de tunear el 600 que construimos y construir un coche nuevo, basta de lavados de cara.” Empresario5
Cambio de usos en hoteles y en la costa	“Se va a hacer el hotel Jamaica de nuevo, atribuyéndole usos comerciales a su planta baja” Universidad1 “Los hoteles están tirando los bajos para abrir nuevos establecimientos comerciales y de restauración” Empresario2
Alianzas con marcas de reconocido renombre internacional, franquicia	“Otro cambio es que los establecimientos hoteleros de primera línea se han aliado con marcas internacionales de renombre (Wave House, Nikki Beach) para especializar sus propuestas” Universidad1 “Para el perfil de turista de mayor poder adquisitivo han aparecido nuevos conceptos, como el Wavehouse o el Nikki beach” Ciudadanía2
Construcción de nuevos hoteles	“En segunda línea hay un proyecto para construir 4 hoteles de la cadena Viva Hotels, con una declaración de interés autonómico.” Universidad1
Sofisticación de la oferta hotelera	“Los hoteles han apostado por una imagen más moderna, el producto se ha sofisticado, se ha hecho diferente, sobre todo en la zona de la Playa de Son Matias.” Ciudadanía2

Aparición de nuevos conceptos de ocio	“Están apareciendo nuevos conceptos, como el restaurante Bondy Beach Club y el hotel BH, que es un hotel con discoteca dentro (discoteca Stage), con conciertos de David Getta” Politico2
Construcción de nuevos atractivos públicos (paseo de segunda línea)	“Cambios en la marina y el paseo Magaluf.” Universidad1 “plan de reordenación de Calvià, que tiene intención de reordenar la marina, esponjar la imagen del destino, diseñar un litoral a base de espacios naturales.” Ciudadanía2
Énfasis en la oferta complementaria: Aparición de nuevos negocios	“tímidamente van surgiendo empresas relacionadas con actividades acuáticas, bicicletas eléctricas, etc.” Empresario4
Incorporación de nuevas capacidades en la zona	“El perfil de los trabajadores se ha especializado en los establecimientos que están haciendo reconversión” Político1
Cambio de propiedad de la primera línea	“La propiedad de los establecimientos ha cambiado en primera línea, ya que ahora se separa la propiedad de la Gestión y los gestores hoteleros (Melia) se encargan exclusivamente de la Gestión, a partir de un fondo de inversión.” Universidad2
Recuperación de la autenticidad del destino	En un escenario de homogeneización progresiva de los destinos de turismo de masas (generalización del todo incluido, venta de touroperación, vacaciones basadas en la climatología, desarrollo de infraestructuras de Spa, tematización en un segmento de mercado), la “recuperación de la forma de vida mediterránea” que se formulaba como objetivo general del proyecto Melia Hotels International (2012), se puede entender como un intento de recuperar su autenticidad, recuperando su capital simbólico o su capital cultural, para diferenciarse del resto de destinos de masas de Sol y Playa de Norte de África, Caribe o Asia. En el centro comercial Momentum Plaza, la oferta tiene muy poco de cocina local, souvenirs o artesanía fabricada en Mallorca, y sólo tiene dos tiendas de producto fabricado en Mallorca: “HEYMO: marca mallorquina de calzados con más de 50 años de experiencia”, y “MIAN Factory: joyería especializada en joyería artesanal y deportiva en Mallorca y Baleares.”.

En lo que refiere a procesos de EJECUCIÓN y en el tema descrito de RENOVACIÓN, la administración pública asume un papel clave realizando múltiples inversiones y renovación de las infraestructuras urbanas. También se inicia un proceso de renovación en hoteles y restaurantes, se incrementa los mecanismos de control sobre la zona y se financia la renovación del pequeño comercio.

Tabla 15: Principales elementos de renovación en Magaluf: Citas y comentarios

PRINCIPALES ELEMENTOS DE RENOVACIÓN EN MAGALUF CITAS Y COMENTARIOS	
Inversión pública y mejoras en infraestructuras	“Mejoras en el viario público, redes de alcantarillado, redes de pluviales, infraestructuras de alumbrado público, abastecimiento de agua.” Universidad2 “En la actualidad, en el primer hotel de 5* que hay en Palmanova-Magaluf (hotel Zafiro), el Ayuntamiento ha invertido 1 mill€ en arreglar los alrededores.”Politico1

Renovación en hoteles y restaurantes	<p>“Se está produciendo una inversión muy importante en infraestructura turística privada. La reconversión empieza a permear la oferta complementaria de gastronomía, con restauración de más calidad, pero de momento no tanto a las empresas comerciales (supermercados y souvenirs).” Político1</p> <p>“Los hoteleros están poniendo al día sus negocios para atender a otro tipo de cliente, porque el cliente gamberro es cada vez menos rentable para sus negocios.” Empresario2</p> <p>“Se han reformado los hoteles, se ha actualizado su diseño.” “para los (turistas) de bajo poder adquisitivo, sólo ha habido cierto lavado de cara de los hoteles” Ciudadanía2</p> <p>“en Magaluf, el 56% de los hoteles fueron reformados en 2017, y en invierno 2018, 19 hoteles se están reformando.” Político2</p> <p>“el hecho de iniciar cambios en la calidad del alojamiento implica subida de precios y el acceso de determinados clientes es más difícil: el precio de las plazas hoteleras determina el perfil del cliente que llega al destino.” Empresario3</p> <p>“Creo que ahora empieza un proceso de adaptación para los empresarios del sector a medida que los hoteles vayan incrementando su calidad.” Empresario5</p> <p>“hay una modernización de infraestructura, que implica un cambio en el perfil y composición de los clientes” Universidad2</p>
Incremento de la seguridad en la zona	<p>“habrá mucha gente que se irá de Magaluf habiéndolo pasado muy bien per sin haber sufrido (comas etílicos, robos...). La gente no encontrará desfase pero sí ocio controlado y diversión.” Político2</p>
Financiación para renovación del pequeño comercio	<p>“Se han establecido subvenciones públicas para remodelar comercios.” Empresario1</p>

En lo que refiere a procesos de EJECUCIÓN en el ámbito de REPOSICIONAMIENTO, se intensifica la comunicación de los cambios en redes sociales, se cambia el nombre del destino, se realizan campañas de reposicionamiento y se comunican los cambios en ferias y mercados turísticos, así como a touroperadores. También se realizan misiones inversas.

Tabla 16: Principales elementos de reposicionamiento en Magaluf: Citas y comentarios

PRINCIPALES ELEMENTOS DE REPOSICIONAMIENTO EN MAGALUF	CITAS Y COMENTARIOS
Factor clave de éxito: La comunicación y las redes sociales	<p>“Un factor clave es lo que cuentan los medios sobre Magaluf. Este tipo de negocio tiene un efecto llamada, promovido además por el concepto “tabloide” británico. Hay intereses económicos (impresionar y vender noticias en verano) detrás de la imagen de Magaluf que transmiten determinados medios (Shagaluf).”; “Las redes sociales implican disrupciones constantes sobre el proceso, ya que 20 segundos de un vídeo de determinadas escenas genera una imagen difícil de desterrar, que se vuelve viral” Político2</p> <p>“Conseguir cambiar la percepción de los touroperadores y las agencias de viaje sobre el destino” Empresario1</p>
Factor clave de éxito: La confianza en el destino	<p>“la confianza en el destino (confianza en que se puede regenerar porque las condiciones que tiene como destino son inmejorables). Espera que se cumplan las expectativas creadas para el destino, espera no defraudar la confianza del cliente.” Empresario4</p>
Cambio de nombre, de Magaluf a Calvia Beach	<p>“El cambio que ha hecho Magaluf en los últimos 5 años es muy significativo, empezando por el nombre, que ha pasado de ser Magaluf a llamarse “Calvia Beach”.” Universidad1</p>
Cooperación institucional para el cambio	<p>“El alcalde está teniendo muchas reuniones de la oficina de España en Londres.” Político2</p>

Campañas de reposicionamiento	de	“hubo una campaña llamada “Magalife” en redes sociales que no tuvo muy buena acogida, y se hacen otras campañas para el reposicionamiento.” Politico2 “Se han hecho campañas a través de internet, pero no obtienen resultados significativos (bird watching, buceo,...). No se ha hecho suficiente publicidad.” Empresario1
Publicación de artículos a nivel académico		“Publicación de artículos a nivel académico” Universidad1
Comunicación de los cambios en ferias y mercados turísticos		“se está dando a conocer el cambio en las principales ferias turísticas europeas: WTM, FITUR, ITB,...” Politico2 “La promoción del destino corresponde a los hoteleros, lo hacen en los mercados turísticos y en las ferias, y promocionan el incremento de la calidad del destino.” Empresario4 “Se está cambiando la promoción del destino. Se están dando mensajes diferentes en ferias y en touroperadores.” Universidad1
Comunicación a touroperadores, misiones inversas	a	“Se está comunicando a través de artículos y noticias en prensa, comunicación a los touroperadores que comercializan el destino, asistencia a ferias...” Empresario1
Artículos y noticias en prensa		“Se está comunicando a través de artículos y noticias en prensa, comunicación a los touroperadores que comercializan el destino, asistencia a ferias...” Empresario1

En lo que refiere a RELACIONES HUMANAS Y ESTRUCTURAS INTERORGANIZACIONALES en el proceso de rejuvenecimiento de Magaluf, se identifica lo siguiente:

1. Existencia de múltiples agentes participantes en el proceso de Magaluf, incluyendo las hélices de Administración y Empresa

Los agentes identificados como participantes en el proceso por parte de los entrevistados son, poniendo entre paréntesis el o los entrevistados que los han identificado como participantes:

- La empresa hotelera Melia Hotels International, mencionada por todos los entrevistados (todos)
- La Asociación Hotelera de Palmanova y Magaluf, representando a lo que los entrevistados denominan “los hoteleros” (todos)
- El Ayuntamiento de Calvià (municipio al que pertenece Magaluf), también mencionado por todos los entrevistados (todos)
- Entidades financieras: Santander y Evertaas (Universidad1)
- Administración Pública Regional, Govern de les Illes Balears (Empresario1)
- Cadenas hoteleras, como Viva Hotels, y hoteles individuales (Universidad1, Ciudadanía2)
- Fuerzas y cuerpos de seguridad: policía y guardia civil (Político 1, Político2)
- Asociaciones empresariales de la oferta complementaria: ABONE, Asociación de Bares y Restaurantes, ACOTUR, FETUR (Empresario1)
- Administración pública insular, Consell Insular de Mallorca (Ciudadanía2)

En cuanto a agentes que no han participado en el proceso (y según los entrevistados se les debería haber involucrado), son principalmente dos:

- la ciudadanía: “Debería participar la ciudadanía a través de mecanismos como exposición pública, foros, etc. El proceso así como se ha seguido es un proceso de gobernanza

absolutista (“para el pueblo pero sin el pueblo”)” Universidad1; “Los trabajadores del sector. La población local no ha tenido ningún papel.” Ciudadanía1; “Los vecinos, no sé qué proceso de participación ciudadana ha habido.” Naturaleza1; “en Magaluf, la opinión de los residentes cuenta poco, porque la mayoría son personas que viven del turismo.” Empresario5

- las ONG mediambientales: “El GOB ha hecho un análisis muy crítico alegando falta de transparencia en todo el proceso.” Universidad1; “El ecologismo, el GOB” Ciudadanía2; “La sociedad, los ecologistas. No conseguimos ver qué contrapeso se puede hacer a este ataque.” Ciudadanía1

Además, hay otros agentes que no se han involucrado en el proceso a pesar de haber tenido oportunidad para ello, que son:

- El pequeño comercio: “Debería participar los comercios, los supermercados y las tiendas de souvenirs. Veremos qué pasa cuando abra el Jamaica” (el hotel con centro comercial, abierto en junio 2018 bajo el nombre de Momentum Plaza) Político1; “El pequeño comercio se ve muy pequeño para cambiar (cafeterías, souvenirs, pequeños supermercados), no se atreven de momento a hacer el cambio.” Político2; “otros que no están participando son los comerciantes.” Empresario1; “El pequeño comercio, que necesita marcas reconocidas, otra preparación profesional, otra imagen, otra forma de presentar los productos... Tendrán que adaptarse o morir.” Empresario5; “Las tiendas de souvenirs, pequeños bares o salas de fiesta se quedan excluidos.” Universidad1
- Algunos hoteleros: “hay hoteleros que son reacios porque no creen que un cambio sea posible. Se basan en el touroperador para vender, como único canal. No entran en el camino del futuro porque no han seguido el proceso de evolución del negocio.” Empresario1

Además, llama la atención que “No ha participado el Gobierno Central, ni la Universidad” Universidad1

2. Desarrollo de capacidades en la zona derivada de las fuerzas externas de cambio. Los cambios impulsados por las hélices de Empresa y Administración generan cambios en la hélice de Conocimiento, que afecta a su vez a la Ciudadanía.

Los entrevistados detectan “un cambio en el perfil del empleado.” Universidad1; “El perfil de los trabajadores se ha especializado en los establecimientos que están haciendo reconversión” Político1; “hoteles de más estrellas que ahora requieren personal joven y preparado, que es el perfil que todo empresario desea” Empresario3

Tabla 17: Capacidades demandadas en la zona a raíz del rejuvenecimiento.

Capacidad	CITA
Gastronomía	<p>“por lo menos en lo que refiere a gastronomía, existe la sensación que hay mayor demanda que oferta de trabajadores formados.” Político1</p> <p>“Hay más valoración del CV, (...) profesionalidad en la hostelería” Empresario3</p>

Idiomas	<p>“especialización idiomática y de Nuevas Tecnologías en los trabajadores de la zona” Político1</p> <p>“Hay más valoración del CV, conocimiento de idiomas,(...)” Empresario3</p> <p>“Sí, en temas de idiomas. Incluso se percibe que directamente vienen personas a trabajar en el destino que proceden del mercado de origen.” Ciudadanía2</p> <p>“hay un cambio en el perfil del empleado, que incluye perfiles gestores de redes sociales (como el mayordomo por twitter), perfiles derivados de la tematización de actividades, nuevos idiomas, etc.” Empresario1</p>
Nuevas tecnologías	<p>“especialización idiomática y de Nuevas Tecnologías en los trabajadores de la zona” Político1</p> <p>“hay un cambio en el perfil del empleado, que incluye perfiles gestores de redes sociales (como el mayordomo por twitter), perfiles derivados de la tematización de actividades, nuevos idiomas, etc.” Empresario1</p> <p>“revenue managers, camareros más profesionales, etc.” Universidad2</p> <p>“Hay más valoración del CV(...), informática” Empresario3</p>
Seguridad/ Policía	<p>“Sí, hemos incorporado a Justino Trenas (antiguo Mayor de la Policía Local de Palma) como Mayor de la policía de Calvià. Trenas ha implantado un sistema de KPI (indicadores de rendimiento), para que puedan basar la toma de decisiones no en percepciones, sino en datos.” Político2</p>

3. El principal elemento de colaboración se produce entre las hélices de Empresa y Administración. No consta colaboración de otro tipo.

Del análisis del proceso de bola de nieve en la selección de entrevistados se desprende que hay dos grandes bloques en lo que refiere a la colaboración entre los agentes: Un bloque formado por Universidad, Ciudadanía y Naturaleza, y un bloque formado por Administración Pública y Empresa. Ambos bloques actúan como compartimentos estancos y no reconocen al otro como un elemento a considerar en el análisis del proceso de rejuvenecimiento.

Sobre el fenómeno de colaboración entre agentes, la colaboración para el rejuvenecimiento de Magaluf ha venido estructurada como sigue:

- Está muy aceptado que el proceso es el resultado de una colaboración entre Ayuntamiento y Hoteleros, canalizada a través de la Asociación Hotelera y también directamente con la empresa Melia Hotels International: “El origen de la participación del ayuntamiento en el proceso de Magaluf es una sintonía total de objetivos con el sector privado. El sector hotelero y el ayuntamiento están de acuerdo en que hay que ir hacia un modelo de incremento de la calidad del producto.” Político1 “el Ayuntamiento ha acompañado el proceso de rejuvenecimiento con numerosas alternativas.” Político1; “Sí ha sido la cooperación entre agentes, entre el sector hotelero y el ayuntamiento” Político2; “Sí, entre ayuntamiento y hoteleros. Es una colaboración público-privada, en el que la parte privada ha contribuido al 80% y la pública al 20%” Empresario1; “Sí, entre ayuntamiento, Govern, touroperadores (que consiguen lo que quieren) y grandes hoteleros.” Empresario3; “Sí, el ayuntamiento y los que tienen que ver con la planificación del territorio (el Govern con la Ley General Turística y el Consell Insular porque es el que aprueba el plan general urbanístico de Calvià), con los inversores, que son las cadenas hoteleras.” Ciudadanía1
- También ha habido colaboración entre el gobierno regional y los hoteleros, para la formulación de normativa diversa (Ley general turística, ley de costas, declaración de

Zona Turística Madura) que promoviera la inversión en la zona: “La ley general del turismo de Carlos Delgado y Jaume Martínez hizo posible la ampliación de usos y la inversión en el destino.” “La Conselleria de turismo, con la creación de la Ley General de Turismo.” Empresario1

- La Universidad, los representantes sociales y las ONG mediambientales han colaborado para hacer análisis crítico del proceso y defender los intereses de la ciudadanía y la naturaleza: “hemos colaborado con el GOB para comentar o criticar cómo se ha hecho el proceso de legislación.” Universidad1
- “Ha habido una intensa colaboración entre policía local (ayuntamiento) y guardia civil (delegación del gobierno) para bajar las tasas de criminalidad y conducta antisocial” Politico1

Hay entrevistados que cuestionan que el proceso haya sido el resultado de una colaboración entre agentes, indicando que se trata de una operación puramente comercial por parte de los hoteleros: “No creo que sea el resultado de la cooperación entre agentes, creo que es más el resultado de un movimiento entre oferta y demanda.” Naturaleza1; “No creo que sea el resultado de la cooperación entre agentes, creo que es el interés de los hoteleros” Empresario2

Sobre la representatividad de los agentes de interfaz, se considera que la representatividad de la Asociación Hotelera es muy significativa.

En la metodología se identifica una lista inicial de personas y entidades a entrevistar, corroborada por un efecto bola de nieve entre los entrevistados, a medida que se iban realizando las entrevistas. El efecto bola de nieve apela a la pregunta ¿quién colabora con quién?, ya que los entrevistados se introducen entre sí en la medida que se conocen y se posicionan como significativos en el proceso.

Tabla 18: Quién colabora con quién en el panorama 5H del rejuvenecimiento de Magaluf

	Universidad1	Universidad2	Ciudadanía1	Ciudadanía2	Naturaleza1	Político1	Político2	Empresario1	Empresario2	Empresario3	Empresario4	Empresario5
Universidad1	INICIO											
Universidad2												
Ciudadanía1												
Ciudadanía2												
Naturaleza1												
Político1												
Político2												
Empresario1	INICIO											
Empresario2												
Empresario3												
Empresario4	INICIO											
Empresario5	INICIO											

4. La pequeña empresa no es reconocida ni considerada representativa en el proceso de Magaluf

Diferentes citas destacan la poca representatividad de las asociaciones de la oferta complementaria en Magaluf, ya que “El sector comercial no está muy asociado, en cambio, los hoteleros están muy cohesionados.” Politico2 “El sector comercial no está cohesionado, están peleados entre ellos, no están remando a favor del cambio, sólo piden seguridad y quieren ganar dinero en el menor tiempo posible.” Político2

Destaca “el nivel de fragmentación, el tamaño de las pequeñas empresas, hoteles individuales, supermercados, tiendas de souvenirs, bares y restaurantes y su bajo nivel de asociacionismo” Politico2, y las necesidades del pequeño comercio, “que necesita marcas reconocidas, otra

preparación profesional, otra imagen, otra forma de presentar los productos... Tendrán que adaptarse o morir.” Empresario5

En lo que refiere a INDICADORES DE REJUVENECIMIENTO, la lista de indicadores y las citas que configuran un resultado es la siguiente:

Tabla 19: Indicadores de rejuvenecimiento, resultados y citas

INDICADOR	RESULTADOS, CITAS
Aumento en el número de visitantes	Hay consenso entre los entrevistados en referencia al número de visitantes, excepto dos de ellos que argumentan desconocerlo. Hay tres citas que destacan: “Sí, las estimaciones de la asociación en número de visitantes evidencian un aumento.”Empresario1; “El número de visitantes aumenta, ahora llegan hasta Calvià, los bares están llenos de cicloturistas en primavera. Llegan turistas hasta el pueblo con Quads y motos.”, Ciudadanía2. Desde el ayuntamiento indican que el número de visitantes ha subido ligeramente, haciendo referencia a “los datos de tratamiento de residuos y consumo energético y de agua de Calvia 2000 (empresa gestora de agua y residuos de Calvià).” Politico1
Aumento de la estancia media	Hay diferentes referencias al impacto de la ocupación y la estancia media con la llegada de las viviendas vacacionales: “La vivienda vacacional tiene mucho que decir en la ocupación y la estancia media.” Empresario4 Desde Empresario1 indican que “la estancia media disminuye desde 2008, ya que los visitantes incrementan la frecuencia de sus viajes y disminuyen las estancias”, Empresario1, con lo que atribuyen la caída de la estancia media al incremento de la frecuencia de los viajes, conjuntamente con la bajada del precio de los vuelos. “la estancia media sigue bajando.” “Hace 10 años las estancias eran de 7-15 e incluso 21 días. Ahora viene los fines de semana o una semana, pero con más frecuencia.” Empresario3
Transición hacia turistas de mayor poder adquisitivo/cambios en la composición de la demanda	Desde Empresario1 indican que en el período 2013-2017 se han invertido los porcentaje de Jóvenes y Parejas, a favor de las parejas, y se incrementa el porcentaje de familias (en Palmanova-Magaluf). Sin embargo, los bares para turistas low-cost siguen trabajando en Magaluf (de hecho, son uno de los problemas de residuos diarios en la zona, según Politico2: “en Punta Ballena, en plena temporada, trabajan diariamente 23 operarios de 6h a 10h de la mañana. Diariamente se recogen 500 kg. de residuos del suelo, se friegan las aceras con agua. El refuerzo de Punta Ballena cuesta 260.000€ extras al año. A partir de las 6h tenemos el problema de los take-away, los turistas consumen comida para llevar y dejan los envases en el suelo.”). Por otro lado, la presencia del primer 5* en la zona corrobora una transición hacia visitantes de mayor poder adquisitivo. A nivel cualitativo, diferentes entrevistados hablan de “disminución del turismo de borrachera.” “Cambio de segmento hacia personas de clase social alta, sean de donde sean.” Universidad1; “hay un cambio de segmento al familiar y de parejas.”; “ha cambiado el segmento de mercado más allá del discurso. Hay cambios directos sobre el producto y sobre el perfil de clientes al que se dirige.” Politico1. “Se nota (una transición hacia turistas de mayor poder adquisitivo), a partir de la información que proveen los comerciantes.”Empresario2; “creo que los nuevos visitantes tienen mayor poder adquisitivo y están más dispuestos a salir del hotel que antes.” (aunque) “No tiene esa percepción cuando se pasea por Magaluf en verano.”Ciudadanía2; “Creo que sí (ha habido transición hacia turistas de mayor poder adquisitivo), aunque no sólo por el cambio en el destino, sino también por los problemas geopolíticos de los mercados competidores.” “aumento del turismo familiar como consecuencia de la vivienda vacacional. La vivienda vacacional favorece a bares y restaurantes, porque reduce el impacto del Todo incluido en el destino.” Empresario4 El cambio de segmento aparentemente genera cierto conflicto en algunos momentos del año: “en los últimos años se ha polarizado el perfil de los visitantes, que se mueve entre un visitante de lujo, muy exigente, que participa del proceso de privatización de la primera línea de playa, y un turista de bajo poder adquisitivo.” Politico1; “Están conviviendo dos tipos de turista, el gamberro y el de mejor calidad, más familiar, no se mezclan entre sí. A partir de Septiembre se ve más el turista de mayor calidad, porque desciende el turista gamberro. Espero que en verano '18 estos cambios sean más claros.” Empresario2. “Ahora mismo tengo mis dudas de si esto es cierto. Si se produce, pasa en establecimientos muy concretos, muy localizados, produciendo una incompatibilidad muy significativa en el perfil de usuarios de la zona (personas de mayor poder adquisitivo y turismo de borrachera).” Ciudadanía1

<p>Reducción de la estacionalidad</p>	<p>El tema de la estacionalidad ha sido analizado en el análisis de la situación de partida, al ser considerado como uno de los mayores problemas del sector, uno de los que más impacto tiene en la oferta complementaria y la sociedad.” Mucha influencia de la estacionalidad.” Empresario3 Desde Politico1 indican que la estacionalidad sí se ha reducido: “Sí, los hoteles abren un poco antes y cierran un poco después. El escenario que contemplamos de apertura como visión es de consolidar 9 meses y conseguir 10 meses al año: en diciembre y enero es difícil que los hoteles estén abiertos, también por climatología y por las condiciones de fijo-discontinuo de los trabajadores, que pueden mantener después de mandarlos al paro cuando cierra el hotel.” Politico1 “Sí, progresivamente hay más hoteles abiertos fuera de temporada.” Empresario1 A nivel de comercio, la estacionalidad no se ha reducido para algunos entrevistados: “No a nivel de comercio, ya que siguen abriendo de marzo a octubre. El 1 de noviembre queda todo cerrado, como desde hace años.”Empresario2, “Han remodelado otros hoteles de la zona, pero siguen teniendo la misma fecha de apertura y cierre.” Empresario4 “Queremos que los privilegios se obtengan a cambio de pedir actividad y más tiempo de apertura.” Empresario4 “Dicen los hoteleros que se reduce la estacionalidad, pero no es cierto. Han abierto el Calvia Beach para el congreso Smart Islands Congress (mes de abril 2018), con lo que no abren antes” Empresario3 y sí para otros: “este año a partir de marzo ya se inicia la temporada”. Empresario4</p>
<p>Bajada del todo incluido</p>	<p>Respecto a si ha bajado el Todo Incluido, las respuestas varían entre “no lo sé” y “no ha bajado”: “No lo creo. El TI es el gancho para atraer al turista de poco recurso, y tiene efectos en la economía de toda la zona.” Ciudadanía1; “Se mantiene el Todo incluido” Empresario4; “No desaparece, se solicita con frecuencia una regulación del todo incluido al ayuntamiento, ya que se considera el principal error del destino.” Ciudadanía2 Parece que la bajada del Todo Incluido es más un deseo a futuro que un camino iniciado, como indican desde Empresario1: “El objetivo de la transformación es eliminar las tarifas Todo Incluido. La idea es reforzar los conceptos de restaurante temático y beach club, para ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Aproximadamente un tercio de los miembros de la asociación ofrecen Todo Incluido, se mantiene la demanda de TI, y es el mercado británico el que demanda TI”.Empresario1 “ La expectativa a largo plazo es no ofrecer TI, sino sólo alojamiento o alojamiento y desayuno de buffet. Para comer, se ofrecerá restaurantes temáticos, se trata de diversificar la oferta y tematizar.” Empresario1</p>
<p>Aumento del gasto medio en el destino</p>	<p>Según Universidad2, sí, “por primera vez en 2017. Hasta el momento, no.” El aumento del gasto medio en el destino no se percibe desde Empresario5 ni desde Empresario3, “Depende del tipo de turista. El de borrachera no ha subido el gasto medio, y está muy claro a qué dedican el gasto.” Ciudadanía1 Desde Empresario1 indican que “Sí, aunque se basan en los datos medios de IBESTAT (todo el municipio de Calvià). En los hoteles, el gasto medio ha aumentado espectacularmente: hace 10 años, el gasto medio era de alrededor de 5 euros, y ahora es del orden de 14 euros/día.”</p>
<p>Incremento del ingreso medio por habitación</p>	<p>Desde Empresario1 ofrecen datos concretos: “Sí, del 64% en hoteles de 4 estrellas entre 2011 y 2017 y del 42% en hoteles de 3 estrellas entre 2011 y 2017.” El resto de entrevistados indican desconocer este dato o conocerlo a partir de la información ofrecida por Empresario1.</p>
<p>Apertura de nuevos mercados</p>	<p>Sí se abren nuevos mercados, y los más significativos son los escandinavos: “Sí, hay decrecimiento del mercado británico y crecimiento en los mercados escandinavo, francés, italiano y nacional. En cuanto al mercado ruso, hubo un gran incremento de rusos hace unos 5 años debido a que se resolvieron problemas de visado. En este momento, debido a la situación económica de Rusia y a una política autárquica del turismo han disminuido.” Politico1; “Sí, se detectan escandinavos y de otras procedencias de países europeos más allá de Reino Unido.” Ciudadanía2; “Sí, se detecta un incremento de escandinavos, italianos y de europa del este.” Empresario4 En referencia al detrimento del mercado mayoritario “ha habido una disminución progresiva del mercado procedente de Reino Unido (hace 10 años eran el 70%, y en la actualidad son el 50%), hay un incremento del mercado nórdico y español. Los españoles son los que consideran peor la reputación del destino. Hay turismo centroeuropeo (francés y alemán) aumentando en la zona.” Empresario1</p>

<p>Apertura de nuevos negocios</p>	<p>Se prevé una apertura de nuevos negocios en los hoteles: “Sí, en los establecimientos hoteleros reconvertidos, subordinados a la dinámica marcada por la lógica del promotor (en este caso, se abren y abrirán nuevos comercios a través de Meliá). Esto irá a más, la Ley del Turismo posibilita cambio de uso en hoteles, y la planta baja del hotel Jamaica se ha diseñado como un espacio multifuncional con función comercial.” “Hay un cambio en primera línea con el beach club de Nikki.” Universidad1. Desde el Ayuntamiento confirman esta tendencia, “Hay mucha rotación en el negocio de la prostitución (negocios que abren y cierran), pero no se ha detectado apertura de nuevos comercios y negocios. Con la apertura del hotel Jamaica, se espera que haya una modificación en los negocios de la zona, ya que contendrá una zona comercial de primeras marcas.” “En el último año, se han abierto más beach clubs que pubs.” Político1</p> <p>En el ámbito de la oferta complementaria tradicional, “De momento, no se están abriendo nuevos comercios.” Empresario2; “No creo que se haya abierto nuevos negocios, aunque sí con frecuencia hay cambios de licencia, de comercios o souvenir a bares” Empresario3; “No, de momento no se percibe la apertura de nuevos comercios, aunque algunos han cambiado de actividad (kebabs, máquinas de juego).” Empresario1; “No, de ocio nocturno” Empresario5</p> <p>Desde Empresario3 de nuevo ofrecen una visión diferente: “Sí, pero negocios distintos (franquicias de ropa, regalos, etc., en los centros comerciales), y de productos de la tierra. Se detecta cierta especialización. Hay que combatir a las grandes superficies, y combaten a través de la especialización.”</p>
<p>Propuesta de nuevo indicador: caída en las tasas de criminalidad/ disminución del comportamiento antisocial</p>	<p>Lo que parece claro es que se reconoce un intento por reducir las tasas de criminalidad que no se reconocía hace unos años: “las tasas de criminalidad se mantienen porque no pueden expulsar a los criminales. Son mafias muy organizadas, con abogados, que siguen generando titulares de prensa.” Empresario2; “la policía no tiene herramientas jurídicas adecuadas (que los vendedores ambulantes, las prostitutas, etc. no pueden ser detenidos ni penados por su actividad según la legislación vigente), pero pedimos presencia policial activa, presión y multas.” Empresario5; “Se mantiene, aunque hay más esfuerzo por combatir la criminalidad por parte del ayuntamiento. Intentan combatirla a través de control de la competencia desleal, establecimientos sin legalizar que compiten a la baja, etc. Hay más inspecciones.” Empresario4; “No lo sé sobre las tasas de criminalidad, pero creo que hay una mejora de la actuación de la policía local para el comportamiento antisocial y de la actuación de la guardia civil para los delitos relacionados con drogas.” Empresario1</p>

OTROS ELEMENTOS A CONSIDERAR

Aparte de los elementos planteados a raíz del Mapa de Rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación (indicadores de estancamiento, estrategia, inversión, reestructuración, renovación, reposicionamiento, indicadores de rejuvenecimiento), hay una serie de efectos colaterales significativos de estos cambios, que se indican a continuación:

Tabla 20: Efectos colaterales significativos de los cambios producidos en el proceso de rejuvenecimiento

EFECTO COLATERAL	CITAS
<p>Desorientación en el pequeño comercio</p>	<p>“Este proceso está afectando a Magaluf porque proporciona más rentabilidad económica a los empresarios más grandes, pero a la vez genera inconvenientes a comercios más pequeños que no saben qué estrategia deben seguir frente a los cambios. Las tiendas de souvenirs, pequeños bares o salas de fiesta se quedan excluidos.” Universidad1</p> <p>“Es un cambio en negativo para las pequeñas empresas que llevan años y están consolidadas en un negocio. Ahora no comprenden y no aceptan que porque los hoteles se están remodelando hagan una burbuja inmobiliaria pudiendo cambiar los usos de actividad y transformarse en centros comerciales.” Empresario3</p>
<p>Impacto ecológico</p>	<p>“el impacto ecológico es mayor en la medida que se promueve la ampliación de la marina, y se dispara el consumo de energía y materiales para la construcción del Jamaica.” Universidad1</p> <p>“No se valoraba Magaluf desde sus espacios verdes, y tampoco se hace ahora. Es una zona intensiva de actividad económica turística.” “No han tenido en cuenta a la naturaleza en ningún momento más allá de los límites impuestos por la normativa (estudios de impacto ambiental). No hay una involucreción consciente para mejorar con respecto a la naturaleza.” Naturaleza1</p> <p>“En Magaluf cada vez hay más gente, más basura, más consumo de energía. Se están haciendo inversiones en parcelas que tenían licencias. Hay problemas en el mar, plásticos,</p>

	<p>boyas, saturación de barcos” “el turista de lujo gasta más recursos y contamina más” Ciudadanía2</p> <p>“En 2017 recogieron un 11% más de residuos que en 2016 en todo el municipio. Esto lo atribuimos al incremento del número de turistas y al incremento del turismo vacacional.” Político2</p> <p>“Aunque las infraestructuras consumen más energía y agua en hoteles de nivel superior (donde antes había una piscina, ahora hay piscina, spa y fuentes ornamentales), el consumo de agua aparentemente no ha subido, y el turismo de mayor poder adquisitivo es más consciente y cuidadoso con el medio ambiente que el de menor poder adquisitivo. Se observó un incremento radical del consumo energético con la puesta en marcha de la piscina Wave house, que consumía 15.000€/ diarios de electricidad para la generación de olas. Esta experiencia se ha cerrado este año.” Empresario1</p> <p>“En cuanto al mayor consumo de agua y energía del turismo de mayor poder adquisitivo, considera que seguramente es verdad que en términos per cápita el consumo de recursos aumenta, pero hay dos efectos que lo contrarrestan: 1) la introducción de mecanismos de eco-eficiencia y el hecho de que el reposicionamiento es por valor, no por volumen (menos volumen, más valor). El efecto neto compensa el incremento del consumo.” Universidad2</p> <p>“La planificación no se ha hecho siguiendo criterios de lógica del territorio, ya que en vez de recuperar la albufera del Salobrar (que se ha ido desecando con ruinas y restos de obras), se decide recuperar el espacio que no es de albufera (el correspondiente a los karts y demás).” Ciudadanía1</p>
Incremento del precio de los apartamentos de primera línea	<p>“los propietarios de los apartamentos de primera línea pueden verse beneficiados por la mejora de la calidad de la zona, ya que podrán arrendar sus apartamentos como vivienda vacacional a un precio más alto.” Universidad1</p>

El proceso de Magaluf es singular porque se trata de un proceso liderado desde la iniciativa privada: “se trata de un destino de referencia a nivel mundial que ha puesto en marcha un fenómeno único.” Universidad1 “he estudiado el proceso porque es innovador desde el punto de vista de planeamiento turístico neoliberal desde la iniciativa privada.” Universidad1. Tiene sentido pensar, pues, que la iniciativa privada ha liderado un proceso de innovación en su ámbito. Sin embargo, no sólo la iniciativa privada ha innovado, sino que la primera innovación que desencadena la inversión necesaria para la innovación en la oferta es un cambio en las reglas del juego por parte de la administración pública (las nuevas Ley General turística y Ley de Costas 2012), que constituyen una innovación radical en el destino, al modificar la forma en que se relacionan los que participan de este mercado.

Si se observan las innovaciones realizadas en el destino identificadas por los entrevistados, se observa que mayoritariamente las innovaciones en el destino se basan en oferta complementaria (restauración, ocio y deporte, espectáculos, parque temático, etc.), independientemente de que quien las haya promovido sean los empresarios hoteleros u otros agentes de la zona. Estas innovaciones se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 21: Innovaciones identificadas por los entrevistados en el trabajo de campo

TIPO DE INNOVACIÓN OECD (2005)	INICIATIVA PRIVADA	INICIATIVA PÚBLICA
Producto/ Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beach Clubs</li> <li>• Nuevos conceptos de ocio en hoteles</li> <li>• Restauración de más calidad</li> <li>• Restaurantes temáticos</li> <li>• Piscina de olas</li> <li>• Discjockeys en las piscinas</li> <li>• Mayordomía electrónica</li> <li>• Actividades en el agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de líneas estratégicas alrededor del tema turístico (diseñadas por THR, orientadas a responder a la pregunta “¿qué debe hacer el destino para revertir la pérdida competitiva?”)</li> <li>• Organización del congreso Smart Island (que este año va a ir en segunda convocatoria).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espectáculos</li> <li>• Katmandú, pequeño parque temático en el que pasar el día.</li> <li>• Centro comercial La Vila y otros equipamientos comerciales</li> <li>• Hotel Momentum Plaza</li> <li>• Aparición de nuevas empresas de actividades acuáticas, bicicletas eléctricas, etc.</li> </ul>	
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenue Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wifi gratis en las playas</li> <li>• Medidas de movilidad, mejoras en el transporte</li> <li>• Encuestas de satisfacción de los turistas</li> <li>• Nueva normativa de comportamientos cívicos</li> </ul>
Comercialización		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña llamada “Magalife” en redes sociales y otras campañas para el reposicionamiento.</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franquicia con marcas internacionales (Wave house, Nikki Beach)</li> <li>• Iniciativa en la planificación del destino.</li> <li>• Cambios en la propiedad de los hoteles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación para nuevos usos en los hoteles</li> <li>• Legislación para cambio de usos en la costa</li> <li>• Proyecto de sensorización en el sistema de recogida de residuos, que permitirá conocer con exactitud el tipo, peso y volumen de los residuos que se generan y establecer políticas al respecto.</li> </ul>

Además, en lo que refiere a la gestión del conocimiento del proceso, Universidad2 considera que “Hace falta mucho conocimiento, sobra piedra y falta conocimiento.”. Por lo menos el pequeño comercio no se diferencia en base al conocimiento: “No hay diferenciación basada en el conocimiento, hacen todos lo mismo e imitan rápidamente lo que funciona entre sí. Los empresarios de bares y restaurantes no han hecho un máster para dedicarse a la actividad. Normalmente, eran trabajadores hoteleros que se establecieron por libre. Las segundas generaciones vienen del padre que le deja el negocio al hijo, y el hijo lleva años trabajando con el padre para ver cómo tiene que llevar su negocio.” Empresario4, y el conocimiento que se ha generado y difundido sobre el proceso de rejuvenecimiento se ha hecho a través de la Universidad: “La tesis doctoral de Ismael Yrigoy Yrigoy (2015), algunas publicaciones y proyectos de investigación.” Universidad1

En cuanto a los Subsectores más innovadores, sin duda los entrevistados ubican en el subsector hotelero la responsabilidad de la innovación en la zona, aunque las innovaciones que se emprenden son mayoritariamente de oferta complementaria (“en Magaluf, el 56% de los hoteles fueron reformados en 2017, y que en invierno 2018 19 hoteles se están reformando.” Político2; “el hecho de iniciar cambios en la calidad del alojamiento implica subida de precios y el acceso de determinado cliente es más difícil: el precio de las plazas hoteleras determina el perfil del cliente que llega al destino.” Empresario4.

También se destaca la creación de **nuevos conceptos de ocio diurno** como subsector innovador (“Destaca el Katmandú, que antes era un hotel y ahora se ha transformado en un pequeño parque temático en el que pasar el día” Político2; “han aparecido servicios vinculados a las marcas franquiciadas (Nikki, Wave house). Hay un cambio en primera línea con el beach club de Nikki.” Universidad1).

En cuanto a **restauración**, “El empresario de bar y restaurante se adapta rápidamente al perfil del turista que llega.” Empresario4, con lo que el subsector de restauración es más reactivo que proactivo.

El menos innovador se considera el **sector del pequeño comercio**, al que se le exige de responsabilidad en el proceso: “genera inconvenientes a comercios más pequeños que no saben qué estrategia deben seguir frente a los cambios” Universidad1.

## 5.2 Contraste de los resultados con las fuentes secundarias de información

En el marco metodológico propuesto se prevé la comparación de los resultados del trabajo de campo con la identificación de fuentes secundarias de información.

El recopilatorio de fuentes secundarias de información incluye:

- Memorias de actividad de Melia Hotels International
- Artículos y reportajes en prensa sobre el rejuvenecimiento del destino, con la etiqueta Magaluf o Calvia Beach Resort
- Apariciones en Televisión sobre el rejuvenecimiento del destino
- Información proporcionada por el Ayuntamiento
- Información ofrecida desde la Asociación Hotelera de Palmanova y Magaluf
- Información urbanística, Plan General de urbanismo de Calvià

Para el contraste de los resultados del proceso con las fuentes secundarias de información, se sigue la siguiente estructura:

### ELEMENTOS DE FUENTES SECUNDARIAS RELACIONADOS CON ESTRATEGIA

Tabla 22: Elementos de fuentes secundarias relacionados con Estrategia

TEMÁTICA/ RECURSO	LINK A MEDIO (S)/ REFERENCIA
Criminalización del turismo de borrachera	<a href="https://www.hosteltur.com/162270_magaluf-gabriel-escarrer-dice-es-hora-actuar-legal-administrativa-penalmente-si-hace-falta.html">https://www.hosteltur.com/162270_magaluf-gabriel-escarrer-dice-es-hora-actuar-legal-administrativa-penalmente-si-hace-falta.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/162530_vecinos-magaluf-piden-medidas-frenar-degradacion-municipio.html">https://www.hosteltur.com/162530_vecinos-magaluf-piden-medidas-frenar-degradacion-municipio.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/162700_concienciacion-contra-turismo-sexual-borrachera-magaluf.html">https://www.hosteltur.com/162700_concienciacion-contra-turismo-sexual-borrachera-magaluf.html</a> <a href="https://elpais.com/sociedad/2014/08/14/actualidad/1408039531_027532.html">https://elpais.com/sociedad/2014/08/14/actualidad/1408039531_027532.html</a>
Reconocimiento del liderazgo de Melia en el proceso	<a href="https://www.hosteltur.com/153480_gabriel-escarrer-empresario-ano-baleares-su-proyecto-calvia-beach.html">https://www.hosteltur.com/153480_gabriel-escarrer-empresario-ano-baleares-su-proyecto-calvia-beach.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/127115_calvia-lista-competir-contra-turquia.html">https://www.hosteltur.com/127115_calvia-lista-competir-contra-turquia.html</a> <a href="https://elpais.com/economia/2016/07/20/actualidad/1469037879_619815.html">https://elpais.com/economia/2016/07/20/actualidad/1469037879_619815.html</a>
Objetivo estratégico 5: posicionarse como ejemplo de regeneración de un destino	<a href="https://www.hosteltur.com/158110_modelo-calvia-beach-resort-podria-extrapolarse-otros-destinos-maduros.html">https://www.hosteltur.com/158110_modelo-calvia-beach-resort-podria-extrapolarse-otros-destinos-maduros.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/116601_torremolinos-sigue-ejemplo-transformacion-magaluf.html">https://www.hosteltur.com/116601_torremolinos-sigue-ejemplo-transformacion-magaluf.html</a> <a href="https://elpais.com/economia/2012/06/15/actualidad/1339783126_093754.html">https://elpais.com/economia/2012/06/15/actualidad/1339783126_093754.html</a>
Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2011	Pequeña referencia sobre el proyecto Calvià Beach “(...) en Magalluf, Mallorca, para el Calvia Beach Resort, complejo hotelero integrado por cuatro establecimientos: Sol Antillas, Sol Barbados y dos hoteles incorporados por el socio Evertaas: el Royal Beach y el Mallorca Beach. Ambos establecimientos están siendo remodelados para adquirir una identidad completamente innovadora, uniéndose a dos prestigiosas marcas internacionales que revitalizarán y modernizarán la primera línea de playa: Wave House y Nikki Beach.”
Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2012	Párrafo con el título “Calvià Beach Resort: innovación con enfoque RSC” en el que se habla de colaboración público privada para la regeneración del destino, en el apartado de innovación. También se presenta el Sol Katmandú Park Resort como parte del Calvia Beach resort
Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2013	Destaca el inicio del proyecto como un hito del año 2012, y como innovación en la experiencia del cliente. Presenta como aliados institucionales al Govern de les Illes Balears y el Ayuntamiento de Calvià. Ofrece indicadores para comparar la evolución 2012-2013
Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2014	Dedica de nuevo una sección completa al proyecto, denominándolo “Calvià Beach” (Pág. 59), manteniendo los objetivos. Ofrece indicadores para comparar la evolución 2013-2014

Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2015	<p>“Con esta actuación (la rehabilitación del Hotel Jamaica, que se ha llamado Momentum Plaza) se modernizará la principal arteria de la segunda línea del núcleo turístico, conectándola y poniéndola al nivel de la renovada primera línea, y sumando al nuevo paseo peatonal público una nueva oferta comercial de calidad, esencial para promover la desestacionalización y la atracción de residentes mallorquines” (Melia Hotels International, 2015), con lo que la empresa espera el compromiso de los residentes (especialmente en temporada baja) con el rejuvenecimiento en el que no han participado en ningún formato.</p> <p>Además, hace un informe completo de 4 páginas (pág. 151) sobre la visión y desarrollo del proyecto, así como de indicadores de la transformación en la zona (período 2011-2015), y amplía a 10 el número de hoteles involucrados.</p> <p>Identifica Magaluf como destino piloto para otras zonas: “Esta zona además se ha convertido en un campo de excelencia para el lanzamiento de los nuevos conceptos derivados de la tradicional marca de hoteles Sol Hotels &amp; Resorts: Sol, Sol House, Sol Beach House y Sol Katmandu Park &amp; Resort, que ya se han extendido a otros destinos vacacionales y presentan un futuro de éxito como enseñas de referencia internacional.” (Melia Hotels International, 2015)</p>
Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2016	<p>El proyecto Calvià Beach es uno de los 5 grandes temas que se abordan en la memoria, con gran relevancia y visibilidad en la memoria (pág. 72). Destacan la certificación en sostenibilidad mediambiental por EarthCheck de todo el proyecto (10 hoteles). Prevé la puesta en marcha del hotel Jamaica para 2017-2018 y con esta apertura, la finalización del proyecto.</p>
Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2017	<p>Ubican un informe de 2 páginas poniendo el caso Calvià Beach como un caso de éxito en Hotelería responsable (pág. 150), presentando un modelo de indicadores en el que todo es positivo, ya en 2017.</p>
Líneas estratégicas Calvià 2030	<p>La información proporcionada por el Ayuntamiento incluye las líneas estratégicas de Calvià 2030, documento de planificación estratégica turística para el destino Calvià en el año 2030, que van en línea con las transformaciones realizadas en Magaluf e identifican un perfil del turista que encaja con el rejuvenecimiento del destino. THR (2017)</p>

Se mantiene la coherencia entre las diferentes memorias anuales en lo que refiere a los objetivos del proyecto, el trabajo realizado con las diferentes marcas en Magaluf como piloto y en la visión del proceso, aunque no, por ejemplo, en las fases previstas para el proyecto.

#### ELEMENTOS DE FUENTES SECUNDARIAS RELACIONADOS CON INVERSIÓN

Tabla 23: Elementos de fuentes secundarias relacionados con Inversión

TEMÁTICA/ RECURSO	LINK A (Los MEDIO (S)/ REFERENCIA
Estimación cuantitativa de la inversión por parte de Melia	<p><a href="https://www.hosteltur.com/112652_melia-magaluf-transformacion-destino-agotado.html">https://www.hosteltur.com/112652_melia-magaluf-transformacion-destino-agotado.html</a></p> <p><a href="https://elpais.com/economia/2012/07/06/actualidad/1341594018_016680.html">https://elpais.com/economia/2012/07/06/actualidad/1341594018_016680.html</a></p>
Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2011	<p>Pequeña referencia sobre el proyecto Calvià Beach y la participación de Evertaas: “En el año 2011 se han creado dos nuevas joint venture: Adprotel, S.L., para el hotel ME London, y otra, Evertmel, en Magalluf, Mallorca, para el Calvià Beach Resort, complejo hotelero integrado por cuatro establecimientos: Sol Antillas, Sol Barbados y dos hoteles incorporados por el socio Evertaas: el Royal Beach y el Mallorca Beach.”</p>
Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2012	<p>Se presenta el Sol Katmandú Park Resort como parte del Calvià Beach resort, se habla de 3 fases en el proyecto y se prevé un fin de proyecto para 2014: “Dentro de la primera fase del proyecto del Calvià Beach Resort en Magalluf, llevada a cabo al o largo de 2012, se invirtieron un total de 23,5 M€ en renovación de infraestructuras, tanto de los hoteles como de la zona circundante (paseo marítimo, aceras, calles, etc.). En 2013 se inició la segunda de las tres fases del proyecto, que está previsto finalice en 2014.”</p>
Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2013	<p>Tiene una sección completa en forma de infografía en la que se contemplan 4 fases del proyecto y una inversión de 82 M € (pág. 70).</p>

Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2014	Dedica de nuevo una sección completa al proyecto, denominándolo “Calvià Beach” (Pág. 59), manteniendo los objetivos, pero incrementando la inversión total prevista a 94,2M€.
Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2015	La memoria identifica un nuevo socio financiero para Calvià Beach: “En 2015 Melia ha continuado trabajando en la iniciativa de reposicionamiento de Magaluf (Mallorca, España), consolidando la relación con el fondo norteamericano Avenue Capital, principal socio del proyecto Calvià Beach”
Memoria de Actividad de Melia Hotels International 2016	Prevén la puesta en marcha del hotel Jamaica para 2017-2018 y con esta apertura, la finalización del proyecto. La inversión total identificada es de 190M€.
Inversión por parte del Ayuntamiento	En cuanto al embellecimiento del paseo de segunda línea, el documento de inversiones del Ayuntamiento incluye una partida de 850.000€ para el concepto “Remodelación Calle Galeón, segundas líneas Magaluf”. Ajuntament de Calvià (2017), que cuadra con la información aportada acerca de la inversión pública en el destino.

En general, además, la narrativa del proceso por parte de Meliá en sus memorias anuales tiene un sesgo optimista, hace un relato de un Magaluf en declive y sus sucesivos pasos e inversiones para el rejuvenecimiento.

#### ELEMENTOS DE FUENTES SECUNDARIAS RELACIONADOS CON EJECUCIÓN: REESTRUCTURACIÓN, RENOVACIÓN Y REPOSICIONAMIENTO

Los resultados del trabajo de campo realizado sobre cambios producidos en el destino se comparan con la información pública de artículos y apariciones en medios, siguiendo la siguiente tabla. Hay coherencia entre la narrativa construida por los entrevistados y la información aparecida en medios de comunicación:

Tabla 24: Elementos de fuentes secundarias relacionados con ejecución en el destino (reestructuración, renovación, reposicionamiento)

TIPO DE CAMBIO	CAMBIO	LINKS A APARICIONES EN MEDIOS
REESTRUCTURACIÓN	Desarrollo de infraestructuras para turistas de mayor poder adquisitivo, iniciando un proceso de “Gentrificación turística”	<a href="https://www.hosteltur.com/194520_melia-inaugura-segundo-hotel-calvia-beach-resort.html">https://www.hosteltur.com/194520_melia-inaugura-segundo-hotel-calvia-beach-resort.html</a> <a href="https://elpais.com/economia/2012/07/06/actualidad/1341594018_016680.html">https://elpais.com/economia/2012/07/06/actualidad/1341594018_016680.html</a>
REESTRUCTURACIÓN	Cambio de usos en hoteles y en la costa	<a href="https://ultimahora.es/noticias/part-forana/2012/04/17/69305/la-conversion-de-magaluf-preve-cambiar-los-hoteles-jamaica-y-trinidad-en-apartamentos.html">https://ultimahora.es/noticias/part-forana/2012/04/17/69305/la-conversion-de-magaluf-preve-cambiar-los-hoteles-jamaica-y-trinidad-en-apartamentos.html</a>
REESTRUCTURACIÓN	Cambio de propiedad de la primera línea	<a href="https://www.hosteltur.com/162180_melia-obtiene-plusvalias-35-m-venta-dos-sus-hoteles-mallorca.html">https://www.hosteltur.com/162180_melia-obtiene-plusvalias-35-m-venta-dos-sus-hoteles-mallorca.html</a>
REESTRUCTURACIÓN	Alianzas con marcas de reconocido renombre internacional, franquicia	<a href="https://www.hosteltur.com/189380_melia-hotels-international-abre-hoy-hotel-beach-house-magaluf.html">https://www.hosteltur.com/189380_melia-hotels-international-abre-hoy-hotel-beach-house-magaluf.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/113556_diez-companias-turisticas-trazan-plan-reforzar-renovacion-magaluf.html">https://www.hosteltur.com/113556_diez-companias-turisticas-trazan-plan-reforzar-renovacion-magaluf.html</a>
REESTRUCTURACIÓN	Construcción de nuevos hoteles	<a href="https://www.hosteltur.com/169010_hotels-viva-invertira-200-m-sus-cuatro-hoteles-marina-magaluf.html">https://www.hosteltur.com/169010_hotels-viva-invertira-200-m-sus-cuatro-hoteles-marina-magaluf.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/119134_calvia-beach-comienzan-obras-nuevo-complejo-hoteler-comercial.html">https://www.hosteltur.com/119134_calvia-beach-comienzan-obras-nuevo-complejo-hoteler-comercial.html</a>

		<a href="https://www.hosteltur.com/127677_melia-abrira-nuevo-hotel-magaluf-centro-comercial-5000-m2.html">https://www.hosteltur.com/127677_melia-abrira-nuevo-hotel-magaluf-centro-comercial-5000-m2.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/128864_calvia-beach-the-plaza-abre-domingo-integrandose-tres-hoteles-uno.html">https://www.hosteltur.com/128864_calvia-beach-the-plaza-abre-domingo-integrandose-tres-hoteles-uno.html</a>
REESTRUCTURACIÓN	Aparición de nuevos conceptos de ocio	<a href="https://www.hosteltur.com/185170_melia-katmandu-park-crearan-complejo-tematico-mallorca.html">https://www.hosteltur.com/185170_melia-katmandu-park-crearan-complejo-tematico-mallorca.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/128664_melia-culmina-transformacion-magaluf-momentum-plaza.html">https://www.hosteltur.com/128664_melia-culmina-transformacion-magaluf-momentum-plaza.html</a>
REESTRUCTURACIÓN	Sofisticación de la oferta hotelera	<a href="https://www.hosteltur.com/124970_nace-complejo-tematico-sol-katmandu-park-resort-mallorca.html">https://www.hosteltur.com/124970_nace-complejo-tematico-sol-katmandu-park-resort-mallorca.html</a>
REESTRUCTURACIÓN	Construcción de nuevos atractivos públicos (paseo de segunda línea)	<a href="https://www.hosteltur.com/158110_modelo-calvia-beach-resort-podria-extrapolarse-otros-destinos-maduros.html">https://www.hosteltur.com/158110_modelo-calvia-beach-resort-podria-extrapolarse-otros-destinos-maduros.html</a>
REESTRUCTURACIÓN	Aparición de nuevos negocios	<a href="https://www.hosteltur.com/112652_melia-magaluf-transformacion-destino-agotado.html">https://www.hosteltur.com/112652_melia-magaluf-transformacion-destino-agotado.html</a>
REESTRUCTURACIÓN	Incorporación de nuevas capacidades en la zona	<a href="https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/009000_calvia-beach-resort-inicia-la-seleccion-de-personal.html">https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/009000_calvia-beach-resort-inicia-la-seleccion-de-personal.html</a>
RENOVACIÓN	Inversión pública y mejoras en infraestructuras	<a href="http://www.calvia.com/responsive/general.plt?KNOTICIA=3857&amp;KIDIOMA=2&amp;KNODE=2">http://www.calvia.com/responsive/general.plt?KNOTICIA=3857&amp;KIDIOMA=2&amp;KNODE=2</a> <a href="https://www.diariodemallorca.es/part-forana/2016/07/03/batalla-nuevo-magaluf-3625168.html">https://www.diariodemallorca.es/part-forana/2016/07/03/batalla-nuevo-magaluf-3625168.html</a>
RENOVACIÓN	Renovación en hoteles y restaurantes	<a href="https://www.hosteltur.com/184290_melia-abrira-junio-dos-primeros-hoteles-complejo-magaluf.html">https://www.hosteltur.com/184290_melia-abrira-junio-dos-primeros-hoteles-complejo-magaluf.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/120860_me-ibiza-me-mallorca-dos-primeros-resorts-vacacionales-espana-me-by-melia.html">https://www.hosteltur.com/120860_me-ibiza-me-mallorca-dos-primeros-resorts-vacacionales-espana-me-by-melia.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/111431_melia-suma-calvia-beach-cinco-nuevos-hoteles-renovados.html">https://www.hosteltur.com/111431_melia-suma-calvia-beach-cinco-nuevos-hoteles-renovados.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/116437_melia-antillas-calvia-beach-abre-inversion-35-m.html">https://www.hosteltur.com/116437_melia-antillas-calvia-beach-abre-inversion-35-m.html</a>
RENOVACIÓN	Incremento de la seguridad en la zona	<a href="https://www.hosteltur.com/112910_melia-revela-agosto-historico-magaluf-estrategia-reposicionamiento.html">https://www.hosteltur.com/112910_melia-revela-agosto-historico-magaluf-estrategia-reposicionamiento.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/163420_baleares-incrementara-inspecciones-control-empresas.html">https://www.hosteltur.com/163420_baleares-incrementara-inspecciones-control-empresas.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/110073_policias-britanicos-pondran-coto-turistas-borrachera-magaluf.html">https://www.hosteltur.com/110073_policias-britanicos-pondran-coto-turistas-borrachera-magaluf.html</a>
RENOVACIÓN	Financiación para renovación del pequeño comercio	<a href="http://www.calvia.com/servlet/model.web.ShowDoc?KDOCU MENTACIO=34923&amp;TABLENAME=WEB.DOCUMENTACIO&amp;pageProcessKey=LOADINGDOCUMENT&amp;ts=1507196607856">http://www.calvia.com/servlet/model.web.ShowDoc?KDOCU MENTACIO=34923&amp;TABLENAME=WEB.DOCUMENTACIO&amp;pageProcessKey=LOADINGDOCUMENT&amp;ts=1507196607856</a>
REPOSICIONAMIENTO	Cambio de nombre, de Magaluf a Calvia Beach	<a href="http://ib3tv.com/hotelers-canviar-nom-magaluf-calvia-beach.html">http://ib3tv.com/hotelers-canviar-nom-magaluf-calvia-beach.html</a>
REPOSICIONAMIENTO	Campañas de reposicionamiento	<a href="https://www.hosteltur.com/158470_sol-hotels-resorts-se-reinventan-cuatro-nuevos-conceptos-hoteles-vacacionales.html">https://www.hosteltur.com/158470_sol-hotels-resorts-se-reinventan-cuatro-nuevos-conceptos-hoteles-vacacionales.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/116515_calvia-rechaza-ser-escenario-reality-show-britanico.html">https://www.hosteltur.com/116515_calvia-rechaza-ser-escenario-reality-show-britanico.html</a>
REPOSICIONAMIENTO	Publicación de artículos a nivel académico	<a href="http://diari.uib.es/arxiu/La-Playa-de-Palma-y-Magaluf-cuando-el-espacio-se.cid415618">http://diari.uib.es/arxiu/La-Playa-de-Palma-y-Magaluf-cuando-el-espacio-se.cid415618</a> <a href="https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616688.2014.915876">https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616688.2014.915876</a> <a href="https://investigacionesturisticas.ua.es/article/view/2015-n9-crisis-y-planificacion-territorial-turistica-neoliberal-en-las-islas-baleares">https://investigacionesturisticas.ua.es/article/view/2015-n9-crisis-y-planificacion-territorial-turistica-neoliberal-en-las-islas-baleares</a>
REPOSICIONAMIENTO	Comunicación de los cambios en ferias y mercados turísticos	<a href="https://www.hosteltur.com/196080_sector-hotelero-ebullicion.html">https://www.hosteltur.com/196080_sector-hotelero-ebullicion.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/120241_melia-culmina-exito-transformacion-destino-calvia.html">https://www.hosteltur.com/120241_melia-culmina-exito-transformacion-destino-calvia.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/182350_calvia-se-presenta-wtm-como-destino-vias-reinencion.html">https://www.hosteltur.com/182350_calvia-se-presenta-wtm-como-destino-vias-reinencion.html</a>

REPOSICIONAMIENTO	Comunicación a touroperadores, misiones inversas	<a href="https://www.hosteltur.com/116634_foro-turismo-calvia-magaluf-mejora-su-imagen-reino-unido.html">https://www.hosteltur.com/116634_foro-turismo-calvia-magaluf-mejora-su-imagen-reino-unido.html</a>
REPOSICIONAMIENTO	Artículos y noticias en prensa	<a href="https://www.hosteltur.com/tag/calvia-beach-resort-by-sol-hotels/2">https://www.hosteltur.com/tag/calvia-beach-resort-by-sol-hotels/2</a> <a href="https://www.hosteltur.com/tag/magaluf/4">https://www.hosteltur.com/tag/magaluf/4</a> <a href="https://elpais.com/economia/2016/07/20/actualidad/1469037879_619815.html">https://elpais.com/economia/2016/07/20/actualidad/1469037879_619815.html</a> <a href="https://www.ft.com/content/192f02b0-f318-11e3-a3f8-00144feabdc0">https://www.ft.com/content/192f02b0-f318-11e3-a3f8-00144feabdc0</a>
REPOSICIONAMIENTO	Información proporcionada por la Asociación Hotelera	La información proporcionada por la Asociación hotelera confirma el cambio de segmento de forma cuantitativa, a partir de la siguiente tabla de evolución de los segmentos en el período 2013-2017. Asociación Hotelera Palmanova y Magaluf (2017), ver tabla 16 También confirman desde la Asociación Hotelera el incremento medio de precios anuales en todos los tipos de alojamiento de categoría media y superior (hoteles y apartamentos) Asociación Hotelera Palmanova y Magaluf (2018), que es de un 64,46% en los hoteles de 4 estrellas entre 2011 y 2017 y de un 42,52% en los hoteles de 3 estrellas entre 2011 y 2017.

De esta recopilación de referencias se puede observar que las fuentes secundarias corroboran el relato planteado por las personas entrevistadas en la mayoría de sus elementos, se observa una coherencia entre lo que se ha publicado y compartido en los medios y en los documentos públicos identificados con los resultados del proceso cualitativo de análisis realizado, lo que permite dar consistencia a dichos resultados.

Otro elemento vinculado a reposicionamiento del que se obtiene información de fuentes secundarias es sobre el cambio de segmento, que se puede observar a partir de la información aportada por la Asociación Hotelera de Palmanova y Magaluf. Si se observa la Tabla 25, destaca que el crecimiento de la proporción de turismo de parejas (pasa del 25,72% en 2013 al 36,18% en 2017) en detrimento del turismo joven (que pasa del 29,36% en 2013 al 22,6% en 2017). También se observa en la tabla un ligero incremento del turismo familiar y de negocios, bajando ligeramente en el período el de larga estancia y el de tercera edad.

Tabla 25: Evolución del perfil de cliente en el período 2013-2017. Fuente: Asociación Hotelera de Palmanova y Magaluf

	2013	2014	2015	2016	2017
Negocios	0,27%	0,58%	0,44%	0,40%	<b>0,52%</b>
Tercera Edad	5,54%	4,54%	3,62%	2,88%	<b>4,46%</b>
Turistas larga estancia	1,59%	0,70%	0,58%	0,40%	<b>0,68%</b>
Parejas/adultos	25,72%	29,72%	33,73%	36,13%	<b>36,18%</b>
Familias	31,05%	32,67%	35,32%	36,15%	<b>33,63%</b>
Jóvenes/Estudiantes	29,36%	27,07%	24,03%	21,27%	<b>22,66%</b>
Otros	6,48%	4,71%	2,28%	2,79%	<b>1,87%</b>

## ELEMENTOS DE FUENTES SECUNDARIAS RELACIONADOS CON INDICADORES DE REJUVENECIMIENTO

Se han encontrado en los medios referencias a los indicadores de rejuvenecimiento que de nuevo corroboran la solidez de los resultados de la investigación realizada, con referencias a que se ha incrementado el precio medio por habitación, ha disminuido el todo incluido y ha habido cambio de segmento en Magaluf.

Tabla 26: Elementos de fuentes secundarias relacionados con indicadores de rejuvenecimiento

TEMÁTICA	LINK A (Los) MEDIO (S)
Indicador de rejuvenecimiento, incremento del precio medio por habitación	<a href="https://www.hosteltur.com/183240_asi-gana-dinero-melia-renovar-magaluf-sube-precios-20.html">https://www.hosteltur.com/183240_asi-gana-dinero-melia-renovar-magaluf-sube-precios-20.html</a> <a href="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</a>
Indicador de rejuvenecimiento, disminución Todo Incluido	<a href="https://www.mallorcadiario.com/hoteles-de-calvi-abandonan-el-todo-incluido-para-mejorar-la-oferta">https://www.mallorcadiario.com/hoteles-de-calvi-abandonan-el-todo-incluido-para-mejorar-la-oferta</a>
Indicador de rejuvenecimiento, cambio de segmento	<a href="https://www.hosteltur.com/112365_hoteles-magaluf-ven-incrementarse-turismo-familiar-parejas.html">https://www.hosteltur.com/112365_hoteles-magaluf-ven-incrementarse-turismo-familiar-parejas.html</a> <a href="https://www.hosteltur.com/113341_hoteles-magaluf-confirman-avance-captacion-turismo-mayor-calidad.html">https://www.hosteltur.com/113341_hoteles-magaluf-confirman-avance-captacion-turismo-mayor-calidad.html</a>

## 6 Discusión

La discusión en este capítulo se plantea con un esquema hipótesis-resultado acerca de los principales resultados obtenidos en el proceso de investigación. La organización de este apartado se articula a través de tablas que se ordenan como se indica a continuación:

- 1) Columna de la izquierda: Resultado de la revisión de la literatura ordenado según el Mapa de Rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación, cuyos elementos son indicadores de estancamiento, planificación, inversión, ejecución, relaciones y estructuras interorganizacionales e indicadores de rejuvenecimiento.
- 2) Columna del centro: Indicador binario sobre el encaje del elemento en el proceso de Magaluf (Si, si el elemento tiene su reflejo en el proceso de Magaluf; No, si no lo tiene)
- 3) Columna de la derecha: Comentario cualitativo sobre el encaje del elemento en el proceso de Magaluf, en base a los resultados obtenidos. Se hace referencia a la tabla del punto de Resultados a partir de la cual se hace el encaje.
- 4) En el caso de los indicadores, después del indicador binario, la columna de la derecha establece una discusión sobre si el elemento se considera un indicador adecuado para analizar el caso Magaluf, sobre la viabilidad del indicador en Magaluf.

Es decir, el proceso de organización de los resultados y discusión es el siguiente: a partir de las citas se obtienen unos resultados correspondientes a cada elemento del Mapa, y en la discusión se comparan estos resultados con los argumentos identificados en la revisión de la literatura correspondientes a cada elemento del Mapa.

Siguiendo este proceso, si se comparan los resultados obtenidos en Magaluf con las propuestas del Mapa Analítico se obtiene la siguiente caracterización:

### INDICADORES DE ESTANCAMIENTO

Tabla 27: Indicador de estancamiento del Mapa y encaje en Magaluf

INDICADOR (REVISIÓN LITERATURA)	SITUACIÓN MAGALUF 2012 (RESULTADOS TABLA 9)	DISCUSIÓN SOBRE SU POTENCIAL COMO INDICADOR PARA ANALIZAR EL ESTANCAMIENTO DE MAGALUF, A PARTIR DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE
Alta rotación de la propiedad (Butler, 2006)	No	En el Magaluf estancado no había un alto nivel de rotación de la propiedad, al contrario, había un bajo nivel de rotación de la propiedad. Lo que sí había era un alto nivel de rotación en el alquiler de locales, ya que cada temporada había personas foráneas que llegaban a Magaluf a hacer la temporada. En este caso, el indicador que podría servir como indicador de estancamiento es el de alto nivel de rotación en el alquiler de locales en temporada, ya que refleja una incapacidad de inversión a largo plazo y una visión a una temporada vista de los que alquilan los locales.
Alto nivel de repetición (Butler, 1980)	Si	El nivel de repetición en el destino, incluso intergeneracional, era muy elevado. Éste es un indicador que se obtiene de forma estadística para el municipio (Calvià), no para el destino (Magaluf), con lo que no se puede manejar este indicador de momento para este destino.
Aumento de la estacionalidad (Butler, 1980)	No se sabe	En este caso, entre los entrevistados no hay consenso sobre el aumento de la estacionalidad en el trabajo de campo, ya que hay quien indica que está disminuyendo ligeramente y quien indica que está aumentando. Sobre el potencial como indicador de estancamiento, se trata de un indicador fácilmente medible a nivel de destino, ya que depende de las fechas de apertura y cierre de los hoteles, información que posee la Asociación Hotelera.
Aumento de la estancia corta (Fariñas, 2011)	Si	No hay estadística sobre estancia corta, ni a nivel de destino, ni a nivel de municipio, con lo que este indicador no sirve para este destino. Hay estadística sobre estancia media, que es un indicador que incluye la estancia corta, y la estancia media está bajando. Esto se atribuye a la bajada de los precios de transporte y al cambio de modelo de consumo del turista, que viaja con más frecuencia en viajes más cortos.
Bajada del número de visitantes (Butler, 1980)	No, estabilización	En el período hay consenso en que no había bajada de visitantes, sino estabilización del número de visitantes al destino. Este indicador se basa en estimaciones estadísticas realizadas por entidades estadísticas gubernamentales. Dichas entidades tienen como célula mínima de análisis el nivel de municipio, con lo que sólo sirven para municipios monodestino (municipios en los que la propuesta del municipio es homogénea de cara al turista). Este indicador no sirve para un destino de un municipio multidestino (como es el caso), a no ser que el propio municipio obtenga información estadística específica de ese destino. En el caso de Calvià, en el punto 4.7 se especifica las preguntas que se contestan en IOP (2017) sobre Magaluf, y no hay ninguna sobre número de visitantes.
Cambios hacia todo incluido (Aguiló&Rosselló 2012)	Si	El gran proceso de cambio de la oferta hacia el Todo Incluido se produjo en los años 1990, y según los participantes, se mantiene en la actualidad. Este es un indicador que se puede obtener a partir de la información de la Asociación Hotelera, y la evolución de este indicador junto con el de estacionalidad da una idea del nivel de estancamiento del destino.
Cambios en la composición de la demanda y transición hacia turistas de menor poder adquisitivo (Butler, 1980, Bujosa et al., 2015)	Si	La transición hacia turistas de menor poder adquisitivo se puede traducir de manera cuantitativa a un menor gasto en el destino, pero también puede ser un indicador cualitativo de lo que ven los stakeholders del destino en las calles y en sus establecimientos. Se considera que sí había cambio en la composición de la demanda, y hacia menor poder adquisitivo. El menor gasto por turista en el destino se obtiene de nuevo vía estadísticas, que son municipales, con lo que en este caso no pueden asimilarse al destino.

Disminución de las pernoctaciones (Butler, 1980)	Si	Sí que había una disminución de las pernoctaciones, según la información aportada por los participantes. Este indicador se basa en la información que aportan los hoteleros a sus asociaciones de referencia. Si no hay una asociación hotelera que reúna la mayor parte del alojamiento turístico del destino, es un indicador no válido. En el caso de Magaluf, la Asociación Hotelera de Palmanova y Magaluf aglutina el 70% de los establecimientos de alojamiento de la zona. No separa entre Palmanova y Magaluf (ya que ambos destinos no tienen una clara separación geográfica), pero la información que aportan sí puede ser significativa para el análisis del caso. A partir del número de pernoctaciones y con la estancia media obtenida a través de estadísticas gubernamentales, la Asociación Hotelera hace una estimación del número de visitantes. Este indicador, además, es especialmente significativo para el caso de Magaluf, ya que una sola cadena hotelera (Melia Hotels International) posee la mayoría de las plazas hoteleras de la zona. La información de pernoctaciones de dicha cadena hotelera, entonces, es ya representativa de la zona, y este indicador es uno de los básicos de gestión hotelera.
Instalaciones turísticas dedicadas a otros usos (Butler, 1980)	No	No se han detectado casos de instalaciones turísticas dedicadas a otros usos en Magaluf. Se han detectado casos de cierre de instalaciones turísticas, como el Aquapark, o de diversificación de la oferta, como el caso de Katmandú que ha pasado de ser un hotel a ser un parque temático, pero no de transformación de usos de instalaciones turísticas. Por lo tanto, este indicador no sirve para Magaluf.
Beneficio decreciente (Aguiló&Rosselló 2012)	Si	Sí se percibe caída de la viabilidad económica en Magaluf en el período. Los participantes atribuyen el beneficio decreciente a la bajada de las pernoctaciones, a la aparición de Todo incluido que disminuye el consumo en bares y restaurantes y al incremento de la competencia.
El destino ya no está de moda (Butler, 1980)	No	Las diferentes aportaciones de los entrevistados identifican que el destino estaba más de moda que nunca para el colectivo al que se dirigía, y hay quien afirma que este posicionamiento a nivel global puede ser útil para vender el destino una vez transformado.

De 11 indicadores analizados, 6 obtienen un resultado afirmativo en el proceso de Magaluf, en 1 indicador el resultado del proceso de investigación no es concluyente y en 4 indicadores el resultado es negativo. En líneas generales, por tanto, se puede concluir que el destino presentaba claros síntomas de estancamiento. Además, se identifica un indicador adicional de estancamiento, que es el incremento de la rotación de alquiler de locales por temporada.

Por otro lado, analizando en qué medida los indicadores sirven para el destino Magaluf en concreto, se concluye que un destino estancado debe hacer seguimiento de sus indicadores a nivel de destino, no a nivel de municipio, con la demanda de recursos que esto implica. También se concluye que si la asociación hotelera aglutina la mayoría de hoteles de un destino, y el tipo de alojamiento es principalmente hotelero, sus estadísticas propias pueden ser concluyentes con respecto a determinados indicadores.

## ESTRATEGIA

H1. Magaluf ha rejuvenecido a través de la innovación ejecutando determinadas tareas de estrategia - HIPÓTESIS ACEPTADA.

Como se puede observar en la Tabla 28, los elementos de estrategia identificados para el rejuvenecimiento de Magaluf encajan en general con los elementos que se desprenden del Mapa de Rejuvenecimiento.

Tabla 28: Elemento de estrategia del Mapa y encaje en Magaluf

ELEMENTO DE ESTRATEGIA EN EL MAPA DE REJUVENECIMIENTO (REV. LIT.)	Encaja con el Mapa	ENCAJE EN MAGALUF (a partir de los elementos de estrategia identificados en base a las citas en la tabla 11)
Liderazgo local (Cooper, 2006)	Si	Liderazgo del proceso por parte de Meliá, que es quien propone una estrategia para Magaluf. Es un liderazgo claro, local y por parte de una multinacional hotelera presente en todo el mundo.
Voluntad política fuerte (Butler, 2006)	Si	Voluntad política paralela al proceso, sin conocimiento de la estrategia para el destino definida por Meliá. La voluntad política se centra en el cambio en el marco legislativo a nivel regional y en el normativo a nivel local.
Integración de políticas gobierno local, regional y nacional (Vera Rebollo y Baños Castiñeira, 2006)	Si	Participación de diferentes agentes públicos: Govern, Consell Insular, Ayuntamiento. En este caso ha habido integración de políticas en diferentes ámbitos de gestión, cada uno desde sus competencias.
Importancia de la información de mercado y previsiones de hoteleros y touroperadores (Cooper, 2006)	Si	Existencia de información de mercado: competidores, mercado inmobiliario, segmentos, volumen de turistas. En el proceso de Magaluf ha habido buena información de mercado y previsiones de hoteleros y touroperadores.
Objetivo: alentar estancias más largas y mayor gasto por turista (Agarwal, 2002)	No	No se ha obtenido ninguna referencia a alentar estancias más largas, aunque sí a incrementar el gasto por turista (con la bajada del todo incluido y la diversificación de las opciones de ocio y restauración en los bajos de los hoteles).
Enfoque de gobernanza integrado entre actores (empresarios), miembros de la comunidad (residentes) e instituciones (Presenza, del Chiapa y Sheehan, 2013)	No	Participación de agentes en la definición de la estrategia para Magaluf. La estrategia vino definida por Meliá, y en su definición no participaron la ciudadanía, la naturaleza, la política ni los empresarios de sectores complementarios. Factor clave de éxito: Consenso sobre el diagnóstico y la visión compartida entre empresas y administración pública
Visión integral de las acciones de los diferentes agentes (Presenza, del Chiapa y Sheehan, 2013)	No	La visión integral de las acciones de los diferentes agentes la ha tenido Meliá a lo largo del proceso, y un poco el Ayuntamiento. El resto de agentes actúan como meros receptores de los cambios.

De esta tabla se desprende que se estableció una estrategia a partir de un diagnóstico inicial del destino como se hace como primer paso de un proceso de innovación para el rejuvenecimiento del destino. También se corrobora el liderazgo local, una voluntad política fuerte, la integración de políticas entre agentes públicos, la existencia de información de mercado suficiente para iniciar el proceso. Por otra parte, no se aprecia un enfoque de gobernanza integrado, ya que se deja la comunidad local, la naturaleza y parte del sector empresarial fuera del proceso de planificación.

## INVERSIÓN

H2. Magaluf ha rejuvenecido a través de la innovación ejecutando determinadas tareas de inversión – HIPÓTESIS ACEPTADA

Si se compara los elementos obtenidos como resultado del proceso de Magaluf con los elementos de inversión identificados en el Mapa, se obtiene la siguiente comparativa:

Tabla 29: Elemento de inversión del Mapa y encaje en Magaluf

ELEMENTO DE INVERSIÓN EN EL MAPA DE REJUVENECIMIENTO (REV. LIT.)	Encaja con el Mapa	ELEMENTO EN MAGALUF (a partir de los elementos identificados en base a las citas de la tabla 13)
Necesidad de fondos para invertir en el rejuvenecimiento (Agarwal, 2006, Vera-Rebollo y Baños Castiñeira, 2011)	Si	Capacidad de inversión privada y pública que se pone en juego en el marco del proceso de rejuvenecimiento. La inversión procede de fondos locales del ayuntamiento y de fondos de inversión extranjeros, con los que la propiedad de primera línea pasa a fondos de inversión, dejando la gestión al sector hotelero. Factor clave de éxito: capacidad de inversión
Acceso a fondos regionales, nacionales e internacionales (Cooper, 2006)	Si	Cambio de la propiedad de los establecimientos para generar capacidad de inversión en el destino. Dichos fondos son de procedencia nacional y extranjera, no hay evidencia de acceso a fondos regionales. Los fondos locales utilizados corresponden al ayuntamiento.
Fondos estructurales de desarrollo de la Unión Europea (Cooper, 2006)	No	No se ha identificado ninguna referencia a fondos estructurales de la UE.
Inversiones que tengan en cuenta implementación de prácticas sostenibles (Aguiló & Rossello, 2012; Diedrich, Balaguer Huguet, & Tintoré Subirana, 2011)	Si	Modelos de negocio emergentes vinculados a actividades de ocio sostenibles (vehículos eléctricos, ocio marino).

Aunque de modo general la mayoría de los elementos de inversión identificados en el Mapa se cumplen, con frecuencia las referencias de la literatura se centran en fondos públicos, según Cooper (2006)a. En el caso de Magaluf, las referencias a inversión se refieren mayoritariamente a fondos privados de origen internacional, y a fondos públicos locales, con lo que el encaje con la hipótesis es parcial.

En cuanto a inversiones que tengan en cuenta implementación de prácticas sostenibles, se ha observado únicamente la aparición de modelos de negocio vinculados a actividades de ocio sostenibles, no una verdadera transformación en la sostenibilidad del destino, aunque éste era uno de los objetivos del proceso de Magaluf.

**EJECUCIÓN: REESTRUCTURACIÓN, RENOVACIÓN, REPOSICIONAMIENTO**

H3. Magaluf ha rejuvenecido a través de la innovación ejecutando determinadas tareas de ejecución: reestructuración, renovación, reposicionamiento – HIPÓTESIS ACEPTADA

Como se refleja en el Mapa, la fase de Ejecución del rejuvenecimiento a través de la innovación contiene 3 elementos: reestructuración, renovación y reposicionamiento, que se pueden observar por separado.

En lo que refiere al proceso de reestructuración, en la tabla siguiente se puede observar que ha habido diversificación de las atracciones del destino, aunque no hay evidencias de que la reestructuración se haya basado en devolver la autenticidad al destino, sino más bien en actualizar la oferta de ocio en base a la demanda de los clientes.

Tabla 30: Elemento de reestructuración del Mapa y encaje en Magaluf

ELEMENTO DEL MAPA DE REESTRUCTURACIÓN (REV. LIT.)	Encaja con el Mapa	ACTUACIÓN EN MAGALUF (a partir de los elementos identificados en base a las citas de la tabla 14)
---	--------------------	---

Diversificar las atracciones del destino para que pueda atraer nuevos segmentos (Vera-Rebollo & Baños Castiñeira, 2010; Gorse, Kutnjak, & Fabic, 2016)	Si	Desarrollo de infraestructuras para turistas de mayor poder adquisitivo, iniciando un proceso de “Gentrificación turística” Cambio de usos en hoteles y en la costa Alianzas con marcas de reconocido renombre internacional, franquicias
Proceso que debe estar basado en devolver individualidad y autenticidad al destino (Agarwal, 2006)	No	No hay evidencias de que el proceso haya estado basado en devolver la individualidad y autenticidad al destino. El destino no recupera autenticidad alguna con la transformación, más bien se transforma en el destino piloto de Melia con el que probar cambios para el rejuvenecimiento de otros destinos similares que progresivamente van a ir quedando obsoletos: “Esta zona además se ha convertido en un campo de excelencia para el lanzamiento de los nuevos conceptos derivados de la tradicional marca de hoteles Sol Hotels & Resorts: Sol, Sol House, Sol Beach House y Sol Katmandu Park & Resort, que ya se han extendido a otros destinos vacacionales y presentan un futuro de éxito como enseñas de referencia internacional.” (Melia Hotels International, 2015) No se ha identificado ningún parámetro que distinga el producto de Magaluf de un posible producto de Caribe o Norte de África (más allá de características intrínsecas al destino como accesibilidad, temperatura media o seguridad). La actualización tecnológica, la creación de infraestructuras para turismo MICE y la orientación hacia turistas de corta estancia son recursos globales que puede aplicarse a todos los destinos, no es un factor que haga distinto un destino de otro.
Identificación de nuevos segmentos de mercado compatibles con un crecimiento sostenido en el destino (Giannoni, Hernández, & Pérez-Rodríguez, 2017)	Si	Se realizan múltiples iniciativas para la identificación de nuevos segmentos de mercado de más valor añadido: se sofistican la oferta hotelera, se construyen nuevos hoteles, se cambian los usos en hoteles y en la costa, se implementan alianzas con marcas de reconocido renombre internacional, franquicias
Reinvención total con un nuevo producto turístico aceptando el declive del producto y el mercado tradicional (Baum, 2006)	Si	Aparecen nuevos conceptos de ocio (parque temático, restauración de valor), se construyen nuevos atractivos públicos (paseo de segunda línea), aparición nuevos negocios
Cambio hacia un orden y una configuración de la vida social, económica y política diferente (Agarwal, 2006)	Si	Se incorporan nuevas capacidades en la zona, lo que implica un cambio en la vida social y económica. En el mismo sentido, cambia de propiedad la primera línea

Sin embargo, se ha hecho un esfuerzo y se ha conseguido abrir la propuesta de Magaluf a nuevos mercados, con turismo de shopping, turismo de convenciones y congresos y vuelta del turismo familiar. Aparecen nuevos conceptos de negocio que reinventan la propuesta tradicional del destino, y se ponen en marcha medidas para provocar un repliegue del producto tradicional, aceptando su declive. También se incorporan nuevas capacidades en la zona que contribuyen a reconfigurar el orden social y económico.

En lo que refiere a procesos de renovación, se han renovado y mejorado las infraestructuras, y se han sustituido elementos obsoletos:

Tabla 31: Elemento de renovación del Mapa y encaje en Magaluf

ELEMENTO DEL MAPA DE RENOVACIÓN (REV. LIT.)	Encaje con el Mapa	ACTUACIÓN EN MAGALUF (a partir de los elementos identificados en base a las citas de la tabla 15)
Hacer algo nuevo o devolverlo a su estado original, restablecer una relación u otro factor interrumpido, sustituir	Si	Hay inversión pública y mejoras en infraestructuras, se construyen nuevos hoteles y aparecen nuevos conceptos de ocio, nuevos negocios

algún elemento obsoleto o un elemento que ya haya hecho su función con algo nuevo (Marín Moyano & Navarro Jurado, 2011)		
Transformación de las “plantas industriales” obsoletas que constituyen los destinos de segunda generación (Baum, 2006)	Si	Se renuevan hoteles y restaurantes
Subida de categoría en los activos industriales y tecnológicos, manteniendo su ubicación en primera línea de playa (Baum, 2006)	Si	Se percibe un incremento de la seguridad en la zona y aparece financiación para la renovación del pequeño comercio

En el proceso de renovación se incluyen iniciativas como el paseo de segunda línea, el cambio de usos en hoteles que propicia que en los bajos de los hoteles haya tiendas y restaurantes y se diversifique la oferta de ocio más allá de la playa de primera línea, mejorando la calidad y renovando los activos existentes.

En lo que refiere a procesos de reposicionamiento, los resultados del proceso de investigación identifican diferentes iniciativas de comunicación del cambio en el destino, como se describe en la tabla 32.

Tabla 32: Elemento de reposicionamiento del Mapa y encaje en Magaluf

ELEMENTO DEL MAPA DE REPOSICIONAMIENTO (REV. LIT.)	Encaje con el Mapa	ACTUACIÓN EN MAGALUF (a partir de los elementos identificados en base a las citas de la tabla 16)
Reubicar nuevamente el destino en la mente de los clientes, cambiar la percepción que tienen los visitantes actuales y potenciales y cambiar cómo el consumidor percibe los atributos de la imagen que ese destino está transmitiendo (Trout & Rivkin, 2010)	Si	El cambio de nombre, de Magaluf a Calvia Beach es un claro indicador de la intención de reposicionamiento, se produce cooperación institucional para el cambio, y esta cooperación se basa en la confianza en el destino como factor clave de éxito
El elemento de reposicionamiento responde a la necesidad de integrar holísticamente el desarrollo físico de producto con la promoción del destino (Cooper, 2006)	Si	Se realizan campañas de reposicionamiento y se publican de artículos a nivel académico
Los pasos del procedimiento de reposicionamiento incluyen (1) Determinar la posición actual; (2) Determinar qué posición desea ocupar; (3) Asegurarse de que el producto sea realmente diferente de la posición anterior y (4) Empezar una estrategia de reposicionamiento (Chacko & Marcell, 2008)	Si	Se comunican los cambios en ferias y mercados turísticos, prestando especial atención a la comunicación a touroperadores. Se organizan misiones inversas, se publican artículos y noticias en prensa, y se parte de que la comunicación y redes sociales son un factor clave de éxito.

Diferentes elementos corroboran las propuestas de la literatura en lo que refiere a Magaluf: el cambio de nombre, las iniciativas de comunicación del rejuvenecimiento y las presentaciones del nuevo concepto se generalizan y se adaptan a los diferentes públicos objetivo. Sin embargo, se observa una falta de reposicionamiento en la mente del consumidor final: se trabaja mucho con intermediarios, pero poco para explicar los cambios al consumidor final.

A modo de conclusión sobre la fase de Ejecución del rejuvenecimiento en Magaluf, de la investigación se desprende que en Magaluf se han ejecutado proyectos de innovación en los tres ámbitos que son necesarios para el rejuvenecimiento, con lo que la hipótesis 3 se considera aceptada.

#### RELACIONES HUMANAS Y ESTRUCTURAS INTERORGANIZACIONALES

H4. Magaluf ha rejuvenecido a través de la innovación a partir de colaboración entre agentes, y esta colaboración se ha basado en relaciones humanas y estructuras interorganizacionales – HIPÓTESIS ACEPTADA

Según la literatura revisada, las relaciones humanas y las estructuras interorganizacionales son clave en los procesos de innovación de empresas y destinos, y el concepto “destino” es particularmente compatible con el enfoque de sistemas de innovación. En la Tabla 33 se puede observar en qué medida los elementos del Mapa de Rejuvenecimiento, en lo que refiere a relaciones y estructuras interorganizacionales, han sido detectados en Magaluf.

Tabla 33: Elemento de relaciones humanas del Mapa y encaje en Magaluf

ELEMENTO DEL MAPA DE RELACIONES HUMANAS Y ESTRUCTURAS INTERORGANIZACIONALES (REV. LIT.)	Encaja con el Mapa	ELEMENTOS OBSERVADOS EN MAGALUF (a partir de los elementos identificados en base a las tablas 17, 18 y la información conexas)
Enfoque de “sistemas de innovación” como el más utilizado para entender el concepto de destino turístico como un “distrito industrial” (Hjalager, 2010)	Si	Existencia de múltiples agentes participantes en el proceso de Magaluf, incluyendo las hélices de Administración y Empresa. Quedan fuera del proceso el conocimiento, la naturaleza y la ciudadanía, que actúan como observadores. El enfoque de sistemas de innovación es válido para el proceso de Magaluf, ya que en él participan diferentes organizaciones públicas y privadas de promoción económica. Por otro lado, la expectativa para con la ciudadanía es que “participe en la desestacionalización resultando atractiva para residentes mallorquines.”
Importancia de las interdependencias entre las fuerzas externas de cambio que guían la evolución del destino y las interacciones humanas (Agarwal, 2006)	Si	Los cambios impulsados por las hélices de Empresa y Administración generan cambios en la hélice de Conocimiento (incremento de capacidades), que afecta a su vez a la Ciudadanía (mejora de sueldos entre los trabajadores del sector). El principal elemento de colaboración se produce entre las hélices de Empresa y Administración. No consta colaboración de otro tipo. Del análisis del proceso de bola de nieve en la selección de entrevistados se desprende que hay dos grandes bloques en lo que refiere a la colaboración entre los agentes: Un bloque formado por Universidad, Ciudadanía y Naturaleza, y un bloque formado por Administración Pública y Empresa. Ambos bloques actúan como compartimentos estancos y no reconocen al otro como un elemento a considerar en el análisis del proceso de rejuvenecimiento.
Las relaciones humanas y las estructuras interorganizacionales son particularmente importantes en los sistemas de innovación en turismo (Hjalager, 2010)	Si	Las relaciones humanas son fundamentales en el proceso, particularmente entre las personas vinculadas a la Empresa y a la Administración. Las estructuras interorganizacionales tienen diferentes niveles de reconocimiento: en el sector hotelero se consideran especialmente significativas, pero no se consideran representativas ni importantes las de sectores de oferta complementaria.
La aceptación y el despegue de los procesos de rejuvenecimiento es desigual debido a la naturaleza fragmentada y pequeña de la empresa turística en el destino (Cooper, 2006).	Si	Son los residentes los que regentan parte del pequeño comercio de la zona. La poca representatividad de las asociaciones de la oferta complementaria en Magaluf, el nivel de fragmentación, el tamaño de las pequeñas empresas (hoteles individuales, supermercados, tiendas de souvenirs, bares y restaurantes) y las necesidades del pequeño comercio, hacen que la movilización de los residentes (también como empresarios y trabajadores del sector) sea fundamental para el despegue del proceso.

De esta tabla se desprende que el enfoque de sistemas de innovación es adecuado también para Magaluf, que las relaciones humanas y entre estructuras organizacionales han sido clave para el proceso, que los ámbitos empresarial y político han tenido más impacto que los de naturaleza,

academia y ciudadanía y que el despliegue del proceso no es homogéneo entre las empresas más grandes y las más pequeñas, con lo que se considera la hipótesis 4 como aceptada.

#### INDICADORES DE REJUVENECIMIENTO

En lo que refiere a indicadores de rejuvenecimiento, como se ha hecho con los indicadores de estancamiento, se identifica el indicador relevante según la literatura, su situación en Magaluf en el momento del trabajo de campo y su idoneidad como indicador de rejuvenecimiento para el destino Magaluf. La lista de indicadores y las citas que configuran un resultado es la siguiente:

Tabla 34: Indicador de rejuvenecimiento del Mapa y encaje en Magaluf

INDICADOR	SITUACIÓN MAGALUF 2018, según resultados	DISCUSIÓN SOBRE SU POTENCIAL COMO INDICADOR PARA ANALIZAR EL REJUVENECIMIENTO DE MAGALUF
Aumento en el número de visitantes (Butler, 1980)	Si	Sí se produce un aumento en el número de visitantes, según los participantes, en 2018. Sin embargo, este es un indicador que no se puede medir de forma estadística en Magaluf, al estar basado en una estadística del municipio, no del destino turístico.
Aumento de la estancia media (Butler, 1980)	Si	La información recopilada en el trabajo de campo detecta un aumento en la estancia media. Además, este indicador sirve para este destino, ya que se puede obtener información directa desde la Asociación Hotelera (que sólo analiza la información del 70% de la planta hotelera, que son los asociados, pero que es representativa del sector en la zona).
Transición hacia turistas de mayor poder adquisitivo (Butler, 1980)/ cambios en la composición de la demanda (Bujosa et al, 2015)	Si	Los participantes en el trabajo de campo detectan una transición a turistas de mayor poder adquisitivo y la apertura de nuevos mercados. Este indicador puede ser valorado por los stakeholders de manera cualitativa, en especial por los que reciben el dinero del turista de forma directa (pequeño comercio, bares y restaurantes, etc.), pero a nivel cuantitativo corresponde a encuestas que se hacen a nivel de municipio, no de destino.
Reducción de la estacionalidad (Butler, 1980)	No hay una respuesta clara	El trabajo de campo no ofrece una respuesta clara sobre la reducción de la estacionalidad. Este es un indicador de fácil acceso para este destino a través de la Asociación Hotelera y de fácil seguimiento por parte de la administración pública, con lo que se considera un indicador válido.
Bajada del todo incluido (Aguiló & Rosselló, 2012)	No	El Todo Incluido no baja, según los participantes. Este indicador puede obtenerse desde la Asociación Hotelera de Palmanova y Magaluf, pero sólo se puede contrastar a nivel estadístico si se hacen encuestas por destino.
Aumento del gasto medio en el destino (Butler, 1980)	Si	El gasto medio en el destino aumentó en 2018 de forma significativa según hoteleros, y de forma no tan significativa para la oferta complementaria participante. Este indicador se está obteniendo en la actualidad a nivel de municipio, no de destino.
Incremento del ingreso medio por habitación (Butler, 2006)	Si	El ingreso medio por habitación en el destino aumentó en 2018 de forma significativa según hoteleros. Se puede obtener a partir de la información aportada por la Asociación Hotelera, y en este caso contrastar dicha información con la aportada por Meliá Hotels internacional, que tienen la mayoría de las habitaciones de la zona.
Caída en las tasas de criminalidad/ disminución del comportamiento antisocial	Si	Se considera que sí se produjo una caída en las tasas de criminalidad, asociada, según los participantes, a un incremento del control de la seguridad en la zona. La percepción de mejora en el comportamiento antisocial en la zona sólo se puede analizar a partir de estadísticas por destino. En este momento no hay preguntas sobre la percepción del comportamiento antisocial en la Encuesta de Satisfacción de los turistas de Calvià, aunque desde la policía se ha establecido

		un cuadro de mando que incluye, además de variables de criminalidad, variables de denuncias de comportamiento antisocial.
Apertura de nuevos mercados (Butler, 2006)	Si	Hay un consenso entre los participantes del trabajo de campo de que sí se han abierto nuevos mercados, identificando mercados de origen concretos, particularmente del norte de Europa, y disminuyendo el porcentaje en el mercado británico. El análisis estadístico de los mercados de origen turísticos forma parte de la estadística pública de IBESTAT para el municipio, y también de la Encuesta de satisfacción, pero en ambos casos no hay sesgo para el destino, con lo cual no es un buen indicador para valorar el rejuvenecimiento de este destino.
Apertura de nuevos negocios (Butler, 2006)	No	A pesar de que no se detecta en 2018 apertura de nuevos negocios, sí se esperaba una gran apertura en 2019 (negocios vinculados al Momentum Plaza). Este sí puede ser un buen indicador para analizar el rejuvenecimiento de la zona, ya que habla del nivel de confianza de los subsectores en el rejuvenecimiento.

De esta tabla se desprende que de 10 indicadores analizados, 7 indicadores dan como resultado una situación de rejuvenecimiento en positivo, 2 indicadores indicarían que no ha rejuvenecido el destino y 1 indicador no obtiene respuesta clara sobre la reducción de la estacionalidad, con lo que el destino habría dado señales de iniciar un proceso de rejuvenecimiento.

A modo de resumen de la discusión, en la siguiente tabla figuran los diferentes elementos del Mapa y su validez para el proceso de Magaluf:

Tabla 35: Lista de elementos del mapa y validez para Magaluf

Número	Ámbito	Elemento	Validez Proceso Magaluf
1	Indicador de estancamiento	Alta rotación de la propiedad (Butler, 2006)	No
2	Indicador de estancamiento	Alto nivel de repetición (Butler, 1980)	No
3	Indicador de estancamiento	Aumento de la estacionalidad (Butler, 1980)	No
4	Indicador de estancamiento	Aumento de la estancia corta (Fariñas, 2011)	Si
5	Indicador de estancamiento	Bajada del número de visitantes (Butler, 1980)	No
6	Indicador de estancamiento	Cambios hacia todo incluido (Aguiló&Rosselló 2012)	Si
7	Indicador de estancamiento	Cambios en la composición de la demanda/ transición hacia visitantes de menor poder adquisitivo (Butler, 1980, Bujosa et al., 2015)	Si
8	Indicador de estancamiento	Disminución de las pernoctaciones (Butler, 1980)	Si
9	Indicador de estancamiento	Instalaciones turísticas dedicadas a otros usos (Butler, 1980)	No
10	Indicador de estancamiento	Beneficio decreciente (Aguiló&Rosselló 2012)	Si
11	Indicador de estancamiento	El destino ya no está de moda (Butler, 1980)	No
12	Estrategia	Liderazgo local (Cooper, 2006)	Si
13	Estrategia	Voluntad política fuerte (Butler, 2006)	Si
14	Estrategia	Integración de políticas gobierno local, regional y nacional (Vera Rebollo y Baños Castiñeira, 2006)	Si
15	Estrategia	Importancia de la información de mercado y previsiones de hoteleros y touroperadores (Cooper, 2006)	Si
16	Estrategia	Objetivo: alentar estancias más largas y mayor gasto por turista (Agarwal, 2002)	Si
17	Estrategia	Enfoque de gobernanza integrado entre actores (empresarios), miembros de la comunidad (residentes) e instituciones (Presenza, del Chiapa y Sheehan, 2013)	No

18	Estrategia	Visión integral de las acciones de los diferentes agentes (Presenza, del Chiapa y Sheehan, 2013)	Si
19	Inversión	Necesidad de fondos para invertir en el rejuvenecimiento (Agarwal, 2006, Vera-Rebollo y Baños Castiñeira, 2011)	Si
20	Inversión	Acceso a fondos regionales, nacionales e internacionales (Cooper, 2006)	Si
21	Inversión	Fondos estructurales de desarrollo de la Unión Europea (Cooper, 2006)	No
22	Inversión	Inversiones que tengan en cuenta implementación de prácticas sostenibles (Aguiló & Rossello, 2012; Diedrich, Balaguer Huguet, & Tintoré Subirana, 2011)	Si
23	Reestructuración	Diversificar las atracciones del destino para que pueda atraer nuevos segmentos (Vera-Rebollo & Baños Castiñeira, 2010; Gorse, Kutnjak, & Fabic, 2016)	Si
24	Reestructuración	Proceso que debe estar basado en devolver individualidad y autenticidad al destino (Agarwal, 2006)	No
25	Reestructuración	Identificación de nuevos segmentos de mercado compatibles con un crecimiento sostenido en el destino (Giannoni, Hernández, & Pérez-Rodríguez, 2017)	Si
26	Reestructuración	Reinvención total con un nuevo producto turístico aceptando el declive del producto y el mercado tradicional (Baum, 2006)	Si
27	Reestructuración	Cambio hacia un orden y una configuración de la vida social, económica y política diferente (Agarwal, 2006)	Si
28	Renovación	Hacer algo nuevo o devolverlo a su estado original, restablecer una relación u otro factor interrumpido, sustituir algún elemento obsoleto o un elemento que ya haya hecho su función con algo nuevo (Marín Moyano & Navarro Jurado, 2011)	Si
29	Renovación	Transformación de las "plantas industriales" obsoletas que constituyen los destinos de segunda generación (Baum, 2006)	Si
30	Renovación	Subida de categoría en los activos industriales y tecnológicos, manteniendo su ubicación en primera línea de playa (Baum, 2006)	Si
31	Reposicionamiento	Reubicar nuevamente el destino en la mente de los clientes, cambiar la percepción que tienen los visitantes actuales y potenciales y cambiar cómo el consumidor percibe los atributos de la imagen que ese destino está transmitiendo (Trout & Rivkin, 2010)	Si
32	Reposicionamiento	El elemento de reposicionamiento responde a la necesidad de integrar holísticamente el desarrollo físico de producto con la promoción del destino (Cooper, 2006)	Si
33	Reposicionamiento	Los pasos del procedimiento de reposicionamiento incluyen (1) Determinar la posición actual; (2) Determinar qué posición desea ocupar; (3) Asegurarse de que el producto sea realmente diferente de la posición anterior y (4) Emprender una estrategia de reposicionamiento (Chacko & Marcell, 2008)	Si
34	Relaciones humanas y estructuras organizacionales	Enfoque de "sistemas de innovación" como el más utilizado para entender el concepto de destino turístico como un "distrito industrial" (Hjalager, 2010)	Si
35	Relaciones humanas y estructuras organizacionales	Importancia de las interdependencias entre las fuerzas externas de cambio que guían la evolución del destino y las interacciones humanas (Agarwal, 2006)	Si
36	Relaciones humanas y estructuras organizacionales	Las relaciones humanas y las estructuras interorganizacionales son particularmente	Si

		importantes en los sistemas de innovación en turismo (Hjalager, 2010)	
37	Relaciones humanas y estructuras organizacionales	La aceptación y el despegue de los procesos de rejuvenecimiento es desigual debido a la naturaleza fragmentada y pequeña de la empresa turística en el destino (Cooper, 2006).	Si
38	Factores clave de éxito	Nivel de compromiso de la autoridad local (Cooper, 2006)	Si
39	Factores clave de éxito	Nivel de apoyo político (Cooper, 2006)	Si
40	Factores clave de éxito	La extensión e involucración del pensamiento "corporativo" (Cooper, 2006)	Si
41	Factores clave de éxito	La evidencia de asociaciones con otras agencias públicas, asociaciones de voluntariado e intereses comerciales (Cooper, 2006)	No
42	Factores clave de éxito	La actitud y compromiso de la industria turística local (Cooper, 2006)	Si
43	Factores clave de éxito	El potencial y la habilidad para capitalizar el destino en sus puntos fuertes y oportunidades (Cooper, 2006)	Si
44	Factores clave de éxito	El compromiso del "Consejo de turismo" (Cooper, 2006)	Si
45	Factores clave de éxito	Liderazgo profesional del sector público (Cooper, 2006)	Si
46	Factores clave de éxito	Estrategia coordinada de desarrollo y promoción de producto (Cooper, 2006)	Si
47	Factores clave de éxito	Soporte ofrecido por las autoridades locales (Agarwal, 2002)	Si
48	Factores clave de éxito	Tamaño del destino (Agarwal, 2002)	No
49	Factores clave de éxito	Importancia del turismo para la economía de la zona (Agarwal, 2002)	Si
50	Factores clave de éxito	Grado de cooperación entre agentes privados y públicos (Agarwal, 2002)	Si
51	Indicadores de rejuvenecimiento	Aumento en el número de visitantes (Butler, 1980)	Si
52	Indicadores de rejuvenecimiento	Aumento de la estancia media (Butler, 1980)	Si
53	Indicadores de rejuvenecimiento	Transición hacia turistas de mayor poder adquisitivo (Butler, 1980)/ cambios en la composición de la demanda (Bujosa et al, 2015)	Si
54	Indicadores de rejuvenecimiento	Reducción de la estacionalidad (Butler, 1980)	No
55	Indicadores de rejuvenecimiento	Bajada del todo incluido (Aguiló & Rosselló, 2012)	No
56	Indicadores de rejuvenecimiento	Aumento del gasto medio en el destino (Butler, 1980)	Si
57	Indicadores de rejuvenecimiento	Incremento del ingreso medio por habitación (Butler, 2006)	Si
58	Indicadores de rejuvenecimiento	Caída en las tasas de criminalidad/ disminución del comportamiento antisocial	Si
59	Indicadores de rejuvenecimiento	Apertura de nuevos mercados (Butler, 2006)	Si
60	Indicadores de rejuvenecimiento	Apertura de nuevos negocios (Butler, 2006)	No

Si se observan los diferentes elementos se llega a la conclusión de que, de los 60 elementos observados, Magaluf ha hecho actuaciones para 46 de ellos, así que se concluye que el Mapa sirve para analizar el proceso de Magaluf, y que Magaluf está rejuveneciendo, que está haciendo el proceso. Como se puede observar, el destino Magaluf está en un proceso a medias, se reconoce el inicio de un proceso liderado por las empresas de alojamiento hotelero, que están rejuveneciendo el destino principalmente a través de la diversificación e incremento de la competitividad de la oferta complementaria. Este rejuvenecimiento no se está trasladando a la oferta complementaria original del destino, con lo que el rejuvenecimiento es sólo parcial hasta el momento, aunque es un proceso iniciado que contiene todos los elementos para la transformación del destino.

## 7 Conclusiones

En este capítulo se ha contrastado el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación en el destino Magaluf. Este contraste se ha hecho con una metodología cualitativa de estudio del caso, desarrollada a partir de 12 entrevistas en profundidad realizadas a los 5 tipos de agentes que constituyen la quintuple hélice de la innovación: empresa, administración, conocimiento, naturaleza y ciudadanía. Se ha hecho un análisis por citas de los comentarios y aportaciones realizados en las 12 entrevistas, y se ha comparado dichos resultados con fuentes secundarias públicas y fuentes secundarias aportadas por los entrevistados, obteniendo un análisis coherente sin grandes diferencias entre las aportaciones de los entrevistados y las de las fuentes secundarias.

El destino Magaluf evidenciaba en 2012 claros signos de estancamiento, como lo demuestran los indicadores de estancamiento analizados. La rotundidad de los pasos seguidos para rejuvenecer siguiendo el Mapa se ha evidenciado en el análisis realizado, desde el proceso de planificación estratégica hasta la coordinación de las relaciones y las estructuras organizacionales, pasando por una fase de inversión claramente identificada y una fase de ejecución que incluye iniciativas de reestructuración, renovación y reposicionamiento. De la revisión de los indicadores de rejuvenecimiento se obtiene la conclusión de que ha aumentado el número de visitantes y la estancia media, ha habido una transición hacia turistas de mayor poder adquisitivo, se ha incrementado el gasto medio en el destino y el ingreso medio por habitación, ha disminuido el comportamiento antisocial y se han abierto nuevos mercados. Por otro lado, no se percibe reducción de la estacionalidad, ni bajada del todo incluido.

En este escenario, se concluye que Magaluf ha rejuvenecido a través de la innovación, aunque el proceso de rejuvenecimiento se ha iniciado en el período 2012-2018 y todavía no ha tenido todo el recorrido necesario para observar los resultados a largo plazo que se esperan conseguir del mismo.

Los tipos de innovación identificados y el papel de la innovación desde lo público y desde lo privado identifican el liderazgo privado como uno de los elementos clave de rejuvenecimiento de este destino, conjuntamente con el cambio normativo, que puede entenderse como innovación en la organización del destino. La mayoría de innovaciones realizadas corresponden a una sofisticación y diversificación de la oferta complementaria, aunque hayan venido implementadas desde el empresariado hotelero y se hayan hecho en plantas bajas de hoteles, en línea con el cambio de usos previsto en el cambio normativo de la zona. Por lo tanto, la innovación ha sido el hilo conductor del rejuvenecimiento del destino. Destaca la relevancia de las innovaciones realizadas (particularmente los factores clave de éxito del proceso) para el rejuvenecimiento del destino.

Según el modelo descrito en el capítulo anterior, un destino puede rejuvenecer a partir de la innovación en la oferta, siempre que el proceso pase por un proceso de planificación, inversión, ejecución y se potencien las relaciones y estructuras interorganizacionales. En este proceso, los factores que impactan en el futuro del destino son:

- ✓ Un liderazgo y compromiso económico poderoso en el destino
- ✓ La orquestación de mecanismos legales que permitan extraer mayor rentabilidad a las entidades impulsoras
- ✓ El abandono del producto tradicional del destino
- ✓ La creación de mecanismos de financiación de la transformación

En este escenario, se producen un conjunto de innovaciones en el destino que destacan por su originalidad y capacidad de ser exportadas a otros destinos, como el cambio normativo que habilita nuevos usos a los hoteles y a la costa, las alianzas con marcas de ocio internacionales de reconocido prestigio, la aparición de nuevos conceptos de ocio vinculados al sol y playa (beach clubs, bicicletas, deportes acuáticos, etc.), la atención a la segunda y tercera líneas del destino, promoviendo paseos y oferta de ocio, el incremento de seguridad en la zona y la comunicación de las características del nuevo destino a sus comercializadores, en ferias y misiones inversas.

Partiendo de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, se identifican algunos puntos débiles en el proceso de transformación de Magaluf en comparación con la literatura y elementos analizados, que se describen a continuación.

La involucración de la Comunidad Local. Hay un consenso general en la falta de participación de la Comunidad Local en el proceso de transformación. No se ha establecido ningún mecanismo de participación ciudadana, y las acciones deberían de haberse realizado incluyendo a residentes de la isla de Mallorca, especialmente si se pretende que sean los residentes los que acudan a la zona en temporada baja. No se ha dado a conocer el proyecto más allá de en los ámbitos profesionales, no se ha dado voz a la ciudadanía y la percepción es que la Administración Pública local no ha trabajado para los ciudadanos en este proceso, sino para las empresas turísticas.

El bajo aprovechamiento de recursos naturales de la zona y la involucración de la Naturaleza. Una de las formas de preservar la autenticidad del destino es aprovechar el potencial de los recursos naturales de la zona, que van mucho más allá de la playa. La exclusividad no sólo se percibe con una propuesta de mayor categoría, sino también con el esponjamiento de la actividad, la creación de zonas verdes, la identificación de zonas con potencial uso turístico natural, etc.

El bajo número de acciones de reposicionamiento para el cliente final. Las acciones de reposicionamiento se han orientado de forma exclusiva al intermediario profesional, pero no al cliente final. La convivencia de los dos productos y mercados, el tradicional y el impulsado en el proceso de rejuvenecimiento, puede provocar confusiones sobre las expectativas de lo que esperan encontrar hoy en día los clientes en Magaluf, tanto para unos, que esperan encontrar fiesta, cierta tolerancia a los comportamientos antisociales, alcohol barato, etc., como para otros, que esperan encontrar tranquilidad, vida mediterránea y agradables paseos nocturnos.

Los elementos que destacan del proceso de Magaluf son los siguientes:

- ✓ La planificación del territorio a partir de la empresa privada. Ha aparecido nuevas leyes y normativa impulsadas desde el ámbito privado, que no han tenido en cuenta la comunidad local ni la naturaleza en la toma de decisiones. Hubo cambio en las reglas del juego más allá de declaración de zona turística madura y de proyecto de interés general, que fue lo que realmente propició la inversión.
- ✓ La mayoría de plazas de alojamiento hoteleras de la zona pertenecen a una única empresa, con potencial inversor y visión del destino, que es la que ha liderado claramente el proceso. Al inicio del proceso, Meliá sólo poseía 5 hoteles en la zona, que fue ampliando hasta llegar a los 11 hoteles actuales. El nivel de fragmentación y tamaño de las empresas en la mayoría de destinos de sol y playa no permite tomar una decisión estratégica de tanto calado. Además, la Asociación Hotelera aglutina a la mayor parte de los hoteles de la zona, y su representatividad ha tenido impacto en la transmisión de mensajes en los diferentes ámbitos.

- ✓ El volumen de la inversión. Pocas entidades (empresas o asociaciones empresariales) pueden movilizar 190M€ para inversión en activos en un sector. Aunque el proceso haya implicado un cambio de manos en la propiedad de la primera línea de playa, el volumen de la inversión por parte de un único agente ha sido determinante para la transformación de la zona, en ningún caso el sector público puede emprender una inversión parecida en un destino.
- ✓ La creación de un producto nuevo para un nuevo mercado, abandonando el producto tradicional de la zona. No se ha pretendido actualizar el producto existente para su mercado tradicional (el de fiesta para británicos), sino que se apela a la creación de un nuevo producto (vacaciones de descanso, relax, shopping, paseo, sol y playa, wellness, desconexión) para un nuevo mercado (familias y parejas de poder adquisitivo medio y alto, del norte de Europa y otros destinos), es una transformación total de la zona.
- ✓ La propiedad de los activos rejuvenecidos ha pasado a fondos extranjeros.
- ✓ El Ayuntamiento ha centrado su energía en la creación de normativa de apoyo y en hacer cumplir la normativa, no en la diversificación de producto turístico a partir de la creación de infraestructuras en la zona, ni en el reposicionamiento a partir de la creación de eventos singulares en el destino.
- ✓ Parte del compromiso de Melia con Magaluf es porque Magaluf es el sitio elegido para probar nuevos elementos de atracción del turismo de masas, y lo que funcione en Magaluf será exportado al resto de destinos de la marca.

De la discusión sobre los indicadores de estancamiento y rejuvenecimiento y su idoneidad para Magaluf se concluye que cada destino debe elegir los indicadores que va a utilizar para analizar la evolución del destino en función de:

- ✓ Los indicadores de los que posee información, o puede generarla con facilidad.
- ✓ Indicadores estadísticos predeterminados, siempre que se refieran al destino (no al municipio, especialmente cuando se trata de municipios multidestino, con conceptos y productos diferentes).
- ✓ Los organismos que pueden generar los indicadores sean representativos y generen confianza.
- ✓ Sean indicadores que puedan medir la fase de estancamiento y puedan ser representativos del rejuvenecimiento.

Estos indicadores sirven para hacer una estimación del punto de partida del destino, y para hacer un seguimiento del proceso de rejuvenecimiento, pero no todos los indicadores son válidos en todos los destinos ni tienen por qué todos ellos representar el proceso. Es fundamental que los indicadores estadísticos de evolución del destino lleguen al nivel de destino, no sólo a nivel de municipio, para conocer de cerca la evolución de un destino.

Parece que en un escenario global con una multinacional del sector del alojamiento enfrente, la Naturaleza y la Ciudadanía pueden no ser significativas, pero no hay que perder de vista que la Naturaleza y la Ciudadanía son los que hacen un destino diferente de sus destinos competidores, lo que le proporciona autenticidad al destino. Si de lo que se trata es de orientarse a clientes de mayor poder adquisitivo, cuando otros destinos de tercera y cuarta generación lleguen al estancamiento podrían seguir el mismo proceso de rejuvenecimiento que los de segunda generación, con lo que se desvanece la diferencia competitiva.

Para la multinacional, el leitmotiv de ir ubicando los turistas de mayor poder adquisitivo en los destinos rejuvenecidos más recientemente es una estrategia con sentido, pero esta no es una

estrategia con sentido para los gestores del destino (la administración pública) ni para los empresarios que actúan a nivel local en el destino. Estos últimos deben comprometer su actividad a seguir manteniendo el atractivo del destino basado en factores mediambientales y socioculturales (gastronomía, cultura, artesanía, música, deporte) y no en el nivel de renovación de las infraestructuras.

En resumen, se ha comprobado para el caso de Magaluf que el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación es una herramienta que permite analizar la situación de partida, identificar la situación objetivo y establecer una serie de pasos a seguir para rejuvenecer un destino determinado. Contiene los principales elementos a considerar en el proceso de rejuvenecimiento a través de la innovación, aunque no todos los elementos deben servir para todos los destinos. Puede actuar como una guía para la reflexión sobre el proceso: se puede aplicar el Mapa analítico y observar en qué medida se está desarrollando el proceso en el destino, qué más se necesita para que rejuvenezca y cómo se puede planificar el rejuvenecimiento del destino, así como la evolución de los indicadores de rejuvenecimiento. Las referencias bibliográficas de rejuvenecimiento de destinos invitan al uso del Mapa Analítico de Destinos a través de la Innovación y de la metodología de investigación que se ha aplicado al caso de Magaluf para el rejuvenecimiento de otros destinos.

## 8 En el siguiente capítulo...

El Mapa analítico de rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación y su aplicación al caso de Magaluf ha dejado patente la importancia de la innovación para el rejuvenecimiento de destinos.

A pesar de que no se puede decir que el rejuvenecimiento de Magaluf haya sido debido a la innovación exclusivamente, sí que han aparecido nuevos productos, procesos, organización y comercialización, principalmente vinculados a la oferta complementaria, que transforman la oferta turística del destino: es el caso de la creación de beach clubs, las alianzas con franquicias, los parques temáticos, la oferta de shopping, los nuevos conceptos de ocio de la zona, etc.

Analizar cómo innovan estos conceptos vinculados a la oferta complementaria, los impulsores de la innovación de estos modelos de negocio en un destino rejuvenecido, puede contribuir a la ampliación de la literatura de impulsores existente.

La selección de impulsores puede dotar a la Administración pública de mecanismos para establecer políticas de innovación adecuadas para la empresa turística.

## 9 Bibliografía

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

Aguiló, E., & Rossello, J. (2012). The new all-inclusive board formula in mature destinations – from motivation to satisfaction. *Tourism Economics*, 18(5), 1117-1123.

Ajuntament de Calvià. (2014). *Estudio Declaración Zona Turística Madura. Palmanova-Magaluf*.

Armendáriz, A. M., Pérez Concha, J. C., & De La O Burrola, V. (2014). Reposicionamiento Para Destinos Turísticos Consolidados: El Caso De Los Cabos, Mexico. *Cuadernos de Turismo*, 33(33), 271-295.

- Artigues Bonet, A. A., Yrigoy Cadena, I., & Blázquez Salom, M. (2015). Crisis y planificación territorial turística neoliberal en las Islas Baleares. *Investigaciones turísticas*, 9(enero-junio), 24-49.
- Asociación Hotelera Palmanova y Magaluf. (2017). *Segmentación Palmanova Magaluf*.
- Asociación Hotelera Palmanova y Magaluf. (2018). *Datos años 2011 y 2017 Palmanova-Magaluf*.
- Bec, A., McLennan, C., & Moyle, B. D. (2016). Community resilience to long-term tourism decline and rejuvenation: a literature review and conceptual model. *Current Issues in Tourism*, 19(5), 431-457.
- Bowen, D., & Schouten, A. F. (2008). Tourist satisfaction and beyond: tourist migrants in Mallorca. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 141-153.
- Bujosa, A., Riera, A., & Pons, P. J. (2015). Sun-and-beach tourism and the importance of intra-destination movements in mature destinations. *Tourism Geographies*, 17(5), 780-794.
- Burns, P., & Novelli, M. (2007). Governing tourism monoculture: Mediterranean mass tourism destinations and governance networks. En M. Burns, P.; Novelli (Ed.), *Tourism and Politics. Global Frameworks and Local Realities*. Routledge.
- Butler, R. (2006). *The tourism area life cycle: applications and modifications*. Channel View Publications.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12.
- Calafat, A., Bellis, M. A., Fernández del Rio, E., Juan, M., Hughes, K., Morleo, M., Becoña, E., Duch, M., Stamos, A., & Mendes, F. (2013). Nightlife, verbal and physical violence among young European holidaymakers: what are the triggers? *Public Health*, 127(10), 908-915.
- Cantero, D. S. M. (2014). Teoría fundamentada y atlas.ti: Recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electronica de Investigacion Educativa*, 16(1), 104-122.
- Caries, J., & Nácher, J. M. (2005). Reposicionamiento en destinos maduros. El caso de Gandía. *Estudios Turísticos*, 166, 115-131.
- Cooper, C. (2006). The anatomy of the rejuvenation stage of the TALC. En *The Tourism Area Lifecycle* (p. 230).
- Domínguez-Mujica, J., González-Pérez, J., & Parreño-Castellano, J. (2011). Tourism and human mobility in Spanish Archipelagos. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 586-606.
- Fariñas, R. R. (2011). Destinos turísticos. Realidad y concepto. *TURyDES*, 4(11), 1-10.
- Gadamer, H.-G. (2001). Education is Self-Education. *Journal of the Philosophy of Education*,
- García, E., Gil, J., & Rodríguez, G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. En Ediciones Aljibe (Ed.), *Málaga, España: Aljibe*.
- Giannoni, S., Hernández, J. M., & Pérez-rodríguez, J. (2017). *Market-segment targeting and long term growth in a tourism based economy*.
- Horrach Estarellas, B. (2009). La balearización: Mallorca, el laboratorio de experimentación del turismo y su manifestación en el litoral. *Revista Iberoamericana de Urbanismo*, 2, 17-33.
- Horrach Estarellas, B. (2016). *Aprendiendo de la balnearización : Mallorca, un laboratorio*

*internacional del turismo de masas y de conformación de los destinos maduros litorales*. Tesis doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.

- Ibrahim, E. E., & Gill, J. (2005). A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(2), 172-188.
- IOP. (2017). *Encuesta a turistas y visitantes de Calvià, verano 2017*. Ajuntament de Calvià.
- Ivars Baidal, J. A. (2004). REGIONAL TOURISM PLANNING IN SPAIN. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 313-333.
- Ivars i Baidal, J. A., Rodríguez Sánchez, I., & Vera Rebollo, J. F. (2013). The evolution of mass tourism destinations: New approaches beyond deterministic models in Benidorm (Spain). *Tourism Management*, 34, 184-195.
- Knowles, T., & Curtis, S. (1999). The market viability of European mass tourist destinations. A post-stagnation life-cycle analysis. *International Journal of Tourism Research*, 1(2), 87-96.
- Melia Hotels International. (2012). *Memoria de Sostenibilidad 2012*.
- Melia Hotels International. (2017). *2017 Informe Integrado Anual*.
- OECD. (2005). *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*.
- Presenza, A., Del Chiappa, G., & Sheehan, L. (2013). Residents' engagement and local tourism governance in maturing beach destinations. Evidence from an Italian case study. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 22-30.
- Riera Font, A. (2000). Mass tourism and the demand for protected natural areas: A travel cost approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 39(1), 97-116.
- Rincón, D. del. (2000). «*Metodología cualitativa orientada a la comprensión*». Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Rudez, H. N., Sedmak, G., Vodeb, K., & Bojnec, S. (2014). Visitor structure as a basis for destination repositioning-the case of a north mediterranean destination. *Annals journal historical*, 24(1), 53-66.
- Vera-Rebollo, J. F., & Baños Castiñeira, C. J. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 53, 329-353.
- Yin, R. (2009). Case study research: Design and Methods. SAGE publications. *Thousand oaks*.
- Yrigoy, I. (2015). *La urbanización turística como «solución Espacial»*. Agentes, Planeamiento y propiedad en la playa de Palma y Magalluf (Mallorca). [Universitat de les Illes Balears].

## 10 Índice de tablas e ilustraciones

### 10.1 Índice de tablas

Tabla 1: Indicadores de estancamiento testados en este trabajo .....	68
Tabla 2: Elementos de estrategia de rejuvenecimiento testados en este trabajo .....	68
Tabla 3: Elementos de inversión testados en este trabajo .....	68
Tabla 4: Elementos de ejecución/ reestructuración testados en este trabajo .....	69

Tabla 5: Elementos de relaciones humanas y estructuras interorganizacionales testados en este trabajo .....	69
Tabla 6: Indicadores de rejuvenecimiento testados en este trabajo.....	70
Tabla 7: Referencias a estudios de rejuvenecimiento en destinos de Sol y Playa .....	70
Tabla 8: Personas y entidades entrevistadas en el trabajo de campo .....	74
Tabla 9: Indicadores de estancamiento: resultados y citas .....	80
Tabla 10: Cronología y factores de impulso de la transformación de Magaluf .....	81
Tabla 11: Principales elementos de estrategia en Magaluf: Citas y comentarios.....	84
Tabla 12: Cronología del proceso de inversión .....	85
Tabla 13: Principales elementos de inversión en Magaluf: Citas y comentarios.....	86
Tabla 14: Principales elementos de reestructuración: citas y comentarios .....	87
Tabla 15: Principales elementos de renovación en Magaluf: Citas y comentarios.....	88
Tabla 16: Principales elementos de reposicionamiento en Magaluf: Citas y comentarios .....	89
Tabla 17: Capacidades demandadas en la zona a raíz del rejuvenecimiento.....	91
Tabla 18: Quién colabora con quién en el panorama 5H del rejuvenecimiento de Magaluf .....	93
Tabla 19: Indicadores de rejuvenecimiento, resultados y citas .....	94
Tabla 20: Efectos colaterales significativos de los cambios producidos en el proceso de rejuvenecimiento .....	96
Tabla 21: Innovaciones identificadas por los entrevistados en el trabajo de campo .....	97
Tabla 22: Elementos de fuentes secundarias relacionados con Estrategia .....	99
Tabla 23: Elementos de fuentes secundarias relacionados con Inversión .....	100
Tabla 24: Elementos de fuentes secundarias relacionados con ejecución en el destino (reestructuración, renovación, reposicionamiento) .....	101
Tabla 25: Evolución del perfil de cliente en el período 2013-2017. Fuente: Asociación Hotelera de Palmanova y Magaluf.....	103
Tabla 26: Elementos de fuentes secundarias relacionados con indicadores de rejuvenecimiento .....	104
Tabla 27: Indicador de estancamiento del Mapa y encaje en Magaluf .....	105
Tabla 28: Elemento de estrategia del Mapa y encaje en Magaluf.....	107
Tabla 29: Elemento de inversión del Mapa y encaje en Magaluf .....	108
Tabla 30: Elemento de reestructuración del Mapa y encaje en Magaluf .....	108
Tabla 31: Elemento de renovación del Mapa y encaje en Magaluf.....	109
Tabla 32: Elemento de reposicionamiento del Mapa y encaje en Magaluf.....	110
Tabla 33: Elemento de relaciones humanas del Mapa y encaje en Magaluf.....	111
Tabla 34: Indicador de rejuvenecimiento del Mapa y encaje en Magaluf.....	112
Tabla 35: Lista de elementos del mapa y validez para Magaluf .....	113

## 10.2 Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Playa de Magaluf en 1950.....	61
Ilustración 2: Playa de Magaluf en 1960.....	62
Ilustración 3: Playa de Magaluf en 1970.....	62
Ilustración 4: Playa de Magaluf en 1980.....	63
Ilustración 5: Mapa analítico del rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación .....	67
Ilustración 6: Categorías y temas resultantes de la codificación .....	77

## 11 Anexo: Modelo de entrevista

www.uib.cat



**Rejuvenecimiento de un destino a través de Innovación – Cuestionario RS 1**

Mariona Luis Tomas  
Turismo PhD Estudiante

Universitat de les Illes Balears #SOM UIB

Curs acadèmic

### 1 información General

► (Para ser rellenado por mí)

1. El nombre de organización y persona entrevistada
2. Actividad de la organización

www.uib.cat

www.uib.cat

### 2 Relación de la organización con el rejuvenecimiento de Magaluf (1/2)

(El objetivo de esta sección es ser capaz de evaluar la pertinencia de esta entrevista para la investigación).

1. ¿Puede describir la situación en Magaluf 5 o hace 10 años? (Turismo, residentes, policías, tipo de empresas, tipo de problemas en las calles o en la playa...)
2. ¿Tiene algún dato objetivo (o subjetivo) sobre estos hechos, de Magaluf, hace 5 o 10 años?
  1. Disminución o estabilización en el número de visitantes
  2. Mantenimiento o disminución del número de pernoctaciones
  3. Aumento de la estancia corta
  4. Transición a visitantes con menor poder adquisitivo
  5. Aumento de la estacionalidad
  6. Muchas visitas repetidas
  7. Margen de beneficio decreciente
  8. Cambios hacia "Todo incluido"
  9. Cambios en la composición de la demanda
  10. Instalaciones turísticas dedicadas a otros usos
  11. Alta rotación de propiedad
  12. Imagen de Magaluf ya no está de moda

www.uib.cat

## 2 Relación de la organización con el rejuvenecimiento de Magaluf (2/2)

3. ¿Puede describir cómo ve Magaluf ahora, hay algún cambio significativo en el destino?
4. ¿Cree que Magaluf está sufriendo un proceso de cambio? ¿Cuándo cree que ha comenzado este proceso de cambio?
5. ¿Cómo cree que este proceso está afectando a Magaluf?

www.uib.cat

## 3 ¿Magaluf está rejuvenecido? (1/2)

1. ¿Tiene información objetiva (o subjetiva) de los siguientes hechos?
  1. Aumento del número de visitantes
  2. Aumento de la estancia media
  3. Transición a visitantes con mayor poder adquisitivo
  4. Reducción de estacionalidad
  5. Cambio en el segmento de mercado (aumento del turismo familiar, aumento del turismo de pareja)
  6. Caída en las tasas de criminalidad
  7. Disminución del comportamiento antisocial
  8. Se abren nuevos mercados (más personas de otros países en lugar de Reino Unido)
  9. Aumento del ingreso promedio por habitación
  10. Apertura de nuevos comercios y negocios
  11. Aumento del gasto medio por visitante
  12. Menor demanda o desaparición de tarifas "Todo incluido"
  13. Desarrollo de capacidades en el área (existencia de profesionales especializados)
  14. Cambios en la administración o el gobierno

www.uib.cat

## 3 ¿Magaluf está rejuvenecido? (2/2)

2. ¿Sabe que hay un plan para rejuvenecer a Magaluf? ¿Lo ha leído? ¿Ha participado en la creación del plan?
3. ¿En qué medida cree que se han cubierto los cinco objetivos compartidos por los impulsores del proceso de rejuvenecimiento?
  1. Ampliar la temporada a ocho meses (de marzo a octubre) con el apoyo estratégico de aerolíneas, hoteles, suministros complementarios, tiendas, deportes, asociaciones culturales e instituciones públicas.
  2. Convertir Magaluf en un destino ideal para el turismo familiar con una oferta competitiva e instalaciones de calidad para niños, adolescentes y adultos.
  3. Ampliar la oferta de instalaciones y eventos deportivos y optimizar su comercialización como un factor que contribuye a la sostenibilidad y estacionalidad del destino
  4. Modernizar y mejorar la oferta complementaria para alentar a los clientes a permanecer en Magaluf y atraer a residentes y turistas de otras partes de la isla.
  5. Posicionar Magaluf como un referente de la industria para la regeneración de un destino maduro, un ejemplo de innovación y sostenibilidad, cambiando su reputación
4. Si cree que Magaluf ha cambiado, ¿cómo cree que esto se está diciendo al mercado? ¿Qué iniciativas están en marcha?
5. ¿Notó algún cambio en el impacto ecológico debido al proceso de Magaluf?

www.uib.cat

#### 4. ¿Ha sido rejuvenecido Magaluf a través de la innovación? (1/2)

1. ¿Han aparecido nuevos servicios en el destino en los últimos 5 años? ¿Cuáles?
2. ¿Ha habido algún cambio en las personas que viven aquí en los últimos 5 años?
3. ¿Su organización ha desarrollado algún cambio o innovación significativa en los últimos 5 años? ¿Cual? ¿Por qué su organización decidió hacer esos cambios?
  1. Nuevos servicios introducidos en el mercado
  2. Nuevos procesos
  3. Nuevo marketing
  4. Nuevos formatos de organización
6. ¿Cuánto dinero ha invertido su organización en el proceso de rejuvenecimiento?
7. ¿Ha adquirido nuevos conocimientos para implementar esas innovaciones? ¿De dónde lo has sacado?

www.uib.cat

#### 4. ¿Ha sido rejuvenecido Magaluf a través de la innovación? (2/2)

6. ¿Ha visto algún cambio en la infraestructura en el área, alguna inversión de la administración pública? ¿Cual?
7. ¿Ha participado en alguna iniciativa de decirle a los clientes que el destino se reposicionó? ¿Cuáles fueron?
8. ¿Diría que Magaluf está siendo reposicionado, cambiando sus segmentos de mercado? ¿En qué otros sentidos está el rejuvenecimiento?
9. ¿Está contento de ser parte del destino de Magaluf?
  1. ¿Cree que los cambios son buenos para usted?
  2. ¿Cree que los cambios son buenos para las personas que viven aquí?
  3. ¿Cree que los cambios son buenos para los visitantes?

www.uib.cat

#### 5. El papel de los diferentes agentes en el rejuvenecimiento de Magaluf

1. ¿Cree que el proceso es el resultado de la cooperación entre agentes? ¿Entre qué agentes?
2. ¿Cuál es / ha sido / será su rol en el cambio de Magaluf? ¿Por qué ha decidido involucrarse en el proceso?
3. ¿Ha cooperado con alguna otra parte interesada en este proceso? ¿Con quién cree que es mejor cooperar?
4. ¿Quién definió los objetivos del proceso de Magaluf?
5. ¿Quién cree que ha liderado el proceso de Magaluf?
6. ¿Quién cree que ha tenido un papel clave en el proceso de Magaluf?
7. ¿Quién cree que tiene o ha tenido un papel colateral en el proceso de Magaluf?
8. ¿Por qué cree que alguien ha comenzado a desarrollar el proceso de Magaluf?
9. ¿Conoce a alguien que debería participar en el proceso y no está participando? ¿Quien? ¿Por qué cree que él / ella no está participando?
10. ¿Cuáles cree que han sido los factores clave de éxito del proceso de Magaluf?



# Capítulo 4: Innovación e impulsores de la innovación en la oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento

1	Introducción .....	128
2	Preguntas de investigación .....	129
3	Revisión de la literatura .....	129
4	Metodología .....	139
5	Resultados .....	144
5.1	Descriptivo general de la oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento .....	145
5.2	Resultados en lo referente al nivel de Innovación de la muestra.....	149
5.3	Impulsores de la innovación en la oferta complementaria .....	167
6	Discusión .....	176
7	Conclusiones.....	181
8	En el siguiente capítulo.....	184
9	Bibliografía .....	184
10	Índice de tablas e ilustraciones .....	188
10.1	Índice de tablas .....	188
10.2	Índice de ilustraciones.....	189
11	Anexo: Modelo de encuesta utilizado.....	190

## 1 Introducción

Las principales conclusiones del capítulo anterior indican que, efectivamente, Magaluf ha rejuvenecido, que lo ha hecho fundamentalmente a través de la innovación en la oferta de servicios, que los servicios que más han innovado son los de la oferta complementaria y que las grandes debilidades del proceso de rejuvenecimiento tienen que ver con el reposicionamiento del destino (el cambio en la mente de los clientes) y con la poca diferencia entre el Magaluf rejuvenecido y otros destinos de sol y playa de tercera y cuarta generación que puedan rejuvenecer a futuro. Comunian & Mould (2014) indican, por ejemplo, que esta diferencia tiene que venir dada por la singularización del destino a través de las propuestas creativas y culturales de las personas que lo habitan.

A pesar de que no se puede decir que el rejuvenecimiento de Magaluf haya sido debido a la innovación exclusivamente, sí que han aparecido nuevos productos, principalmente vinculados a la oferta complementaria, que transforman la oferta turística del destino: es el caso de la creación de beach clubs, las alianzas con franquicias de ocio globales de referencia, los parques temáticos, la oferta de shopping, los nuevos conceptos de ocio de la zona, etc.

Analizar cómo innovan los negocios vinculados a la oferta complementaria, los impulsores de innovación de los negocios en un destino rejuvenecido, puede contribuir a la ampliación de la literatura de impulsores existente, que básicamente, como se verá en la revisión bibliográfica, está basada en el subsector hotelero.

Este capítulo, por lo tanto, centra su atención en los impulsores de innovación en la oferta complementaria existente en el destino en fase de rejuvenecimiento analizado en el capítulo anterior, Magaluf.

El objetivo es identificar las empresas más innovadoras y comparar la valoración que hacen de sus impulsores relacionados con la innovación, con la valoración de los impulsores en empresas menos innovadoras, para saber qué impulsores son más valorados como disparadores de la innovación en las empresas de la oferta complementaria.

Diferentes autores han identificado en la literatura algunos impulsores de la innovación para el sector turístico en su conjunto o para algunos subsectores en particular Jiménez-Zarco et al. (2011); Martínez-Ros & Orfila-Sintes (2012); Orfila-Sintes & Mattsson (2009). Este conocimiento se utiliza para obtener un conjunto de 8 impulsores de la innovación claramente justificados en la literatura académica que se van a analizar en nuestro caso para la oferta complementaria en Magaluf. Así, en el tercer apartado de este capítulo, después de la introducción y el apartado donde se plantean las preguntas de investigación que se van a trabajar en este proceso, se describe la revisión de la literatura, identificando los impulsores de la innovación específicos en turismo: los factores o motivaciones que hacen que las empresas innoven.

En el cuarto apartado se plantea una metodología fundamentalmente cuantitativa para analizar si las empresas de la oferta complementaria son innovadoras, cuáles son los impulsores de la innovación más valorados y en qué medida un impulsor se asocia a que haya un tipo u otro de innovación en las empresas.

El quinto apartado de este capítulo estructura los resultados de la investigación. Los resultados del trabajo de campo realizado se estructuran alrededor de una triple temática: un estudio exploratorio de la oferta complementaria y sus subsectores asociados, la identificación de los

impulsores de innovación más valorados y el análisis de las innovaciones más habituales en el sector.

La discusión posterior a los resultados compara los resultados del trabajo de campo con diferentes estudios identificados en la revisión de la literatura, y el apartado de conclusiones recopila las principales aportaciones de este trabajo.

## 2 Preguntas de investigación

El bloque de preguntas de investigación de este capítulo está dedicado a la innovación en las empresas turísticas de la oferta complementaria, ya que en el Capítulo 2 se confirma que, en el caso de Magaluf el destino ha rejuvenecido a través de la innovación en la oferta, porque las empresas turísticas implantadas allí han innovado, y sería bueno saber qué factores han impulsado esta innovación. Por lo tanto, las preguntas de investigación relativas con la discusión académica de impulsores que afectan a la innovación en la oferta complementaria, son las siguientes:

1. ¿Qué conceptos de oferta complementaria coexisten en un destino en proceso de rejuvenecimiento?
2. ¿Qué impulsores son más valorados por su contribución a la innovación de la oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento?
3. ¿Qué tipo de innovación tienen prioritariamente las empresas cuya innovación viene impulsada por un impulsor determinado?

## 3 Revisión de la literatura

Para clasificar correctamente la oferta turística, se parte de la definición de OMT (1997), que define “Oferta turística” como “conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo”.

Dentro de la oferta turística, según la OMT (2013), son productos y servicios turísticos, además del sector de alojamiento, el transporte y la intermediación, los que aglutina la oferta complementaria. Para concretar los elementos de la oferta complementaria turística, se utilizó una versión actualizada de las Notas metodológicas de la base de datos de estadísticas del turismo OMT (2013), obteniéndose la siguiente lista de actividades características del turismo (industrias turísticas) agrupadas por categorías principales según la CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme), en versión 4 (rev.4):

*Tabla 1: Clasificación detallada de las industrias turísticas que ocupan este estudio, correspondiente a Actividades de provisión de alimentos y bebidas, culturales, deportivas y recreativas y comercio al por menor de bienes característicos del turismo. Fuente: Notas metodológicas de la base de datos de estadísticas del turismo (OMT, 2013)*

INDUSTRIA TURÍSTICA	CIIU Rev.4	DESCRIPCIÓN	DETALLE
Actividades de provisión de alimentos y bebidas	5610	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas	Restaurantes Cafeterías Restaurantes de comida rápida Reparto de comida a domicilio Restaurantes de comida para llevar Vendedores ambulantes de helados Puestos ambulantes de comidas Preparación de alimentos en puestos de mercado Actividades de restaurantes y bares asociados a actividades de transporte

**CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA  
COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO**

INDUSTRIA TURÍSTICA	CIU Rev.4	DESCRIPCIÓN	DETALLE
	5629	Otras actividades de servicio de comidas	Actividades de contratistas de servicios de comidas Explotación de concesiones de servicio de comidas en instalaciones deportivas y similares Explotación de cafeterías o cantinas en régimen de concesión
	5630	Actividades de servicio de bebidas	Bares Tabernas Coctelerías Cervecerías y pubs Cafeterías Discotecas Tiendas de jugos y frutas Vendedores ambulantes de bebidas
Actividades culturales	9000	Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento	Producción de obras de teatro, conciertos y espectáculos Gestión de salas de conciertos y otras instalaciones similares Actividades de escultores, pintores, periodistas, escritores Restauración de obras de arte
	9102	Actividades de museos y conservación de lugares y edificios históricos	Actividades de todo tipo de museos Gestión de lugares y edificios históricos
	9103	Actividades de jardines botánicos y zoológicos y de reservas naturales	Gestión de jardines botánicos y zoológicos Gestión de reservas naturales
Actividades deportivas y recreativas	7721	Alquiler y arrendamiento de equipo recreativo y deportivo	Alquiler de equipo recreativo y deportivo
	9200	Actividades de juegos de azar y apuestas	Apuestas sobre carreras Explotación de casinos Venta de boletos de lotería Gestión de máquinas de juegos de azar Gestión de sitios web de juegos de azar virtuales
	9311	Gestión de instalaciones deportivas	Gestión de instalaciones para actividades deportivas bajo techo (incluye campos de golf, gimnasios, piscinas y pabellones, entre lo que hay en Magaluf)
	9319	Otras actividades deportivas	
	9321	Actividades de parques de atracciones y parques temáticos	
	9329	Otras actividades de esparcimiento y recreativas	Actividades de parques recreativos y playas Gestión de instalaciones de transporte recreativo Alquiler de equipos de esparcimiento y recreo Explotación de discotecas y pistas de baile

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

INDUSTRIA TURÍSTICA	CIU Rev.4	DESCRIPCIÓN	DETALLE
Comercio al por menor de bienes característicos del turismo	N.a.	Comercio al por menor de recuerdos en establecimientos especializados Comercio al por menor de artesanía en establecimientos especializados	

En lo que respecta a tipos de innovación en la empresa, el Manual de Oslo OECD (2005) es la propuesta más utilizada en el análisis de la innovación en empresas industriales, con el desglose habitual de innovación de producto, proceso, comercialización y organización. Sin embargo, en este trabajo se ha identificado otro modelo más ajustado a la innovación en turismo que es el que propone ESADE (2018), al tratarse de un modelo de tipos de innovación específicos para el sector del turismo, en el que se definen los siguientes tipos de innovación, identificando ejemplos concretos:

- Implantación de tecnología (TIC, tecnología de cocina, etiquetaje, ...)
- Desarrollo de nuevos productos o servicios (venta de nuevas marcas, Nuevos menús, ...)
- Mejora de productos o servicios actuales (nueva infraestructura, nuevo escaparate, mejoras de calidad, ...)
- Gestión de la imagen o de la marca (nuevas marcas, posicionamiento en redes, ...)
- Mejora de los canales de comercialización y venta actuales (Glovo, venta online,...)
- Gestión de personas (flexibilidad de horarios, nuevos equipos, formación, ...)
- Calidad (certificación ICTE, ISO, etc.)
- Seguridad de los procesos de gestión / Ciberseguridad (antivirus, procesos de cobro, ...)
- Control de costes (incorporación nueva maquinaria, elementos de reducción de consumo energético, cambio de materias primas, ...)

Para identificar un conjunto de impulsores que afectan a la innovación en las empresas positivamente se necesita un enfoque de partida, una visión en virtud del cual la innovación en el turismo y las fuerzas impulsoras puedan ser analizados. En el capítulo 2 se seleccionó el enfoque de sistemas de innovación como el adecuado, a partir de las aportaciones de Hjalager (2010), y Valls et al. (2004), que corrobora este mismo enfoque en su línea de investigación.

El enfoque de sistemas de innovación también es corroborado por Ettlie & Rosenthal (2011), quienes indican que la naturaleza iterativa de la producción y el desarrollo de las funciones de servicio le da al sector una ventaja única para crear el éxito de los cambios, engendrando desarrollos más rápidos con ciclos menos formalizados, que podrían acumularse rápidamente para diferenciar la oferta de las nuevas opciones de servicio anteriores.

Bajo el enfoque de sistemas de innovación, la innovación en el turismo es directa e indirectamente el resultado de fuerzas impulsoras internas y externas, según Hjalager (2002).

Basándonos en este enfoque, la literatura académica sugiere una amplia gama de influencias sobre la innovación en el turismo. En los últimos años, este tema ha sido abordado desde diferentes campos, y un conjunto de impulsores internos y externos han sido identificados en el marco de esta tesis:

- Espíritu emprendedor
- Entorno institucional
- Colaboración entre los agentes
- Capital humano
- Desarrollo tecnológico
- Gestión empresarial
- Internacionalización
- Transferencia de conocimiento

A continuación, se desglosa cada uno de los impulsores y su vinculación con la innovación en la empresa turística, así como los autores que han identificado ese impulsor en sus investigaciones.

#### ESPÍRITU EMPRENDEDOR

El espíritu emprendedor es el esfuerzo para crear nuevas condiciones económicas, sociales o culturales a través de las acciones de un individuo o grupo de individuos, según Rindova et al. (2009).

En el impulsor “espíritu emprendedor” se integran los dos tipos de manifestación emprendedora: el emprendedor, que es alguien que se especializa en tomar la responsabilidad y la toma de decisiones que afectan a la ubicación, forma y uso de bienes, recursos o instituciones, definido por Hébert & Link (1989), y el intraemprendedor o emprendedor corporativo, que es el empleado que desarrolla nuevas actividades de negocio para su empleador, definido por Bosma et al. (2010).

Algunos autores como Martínez-Román et al. (2015) afirman que los emprendedores no son tan significativos en la innovación en la empresa turística, que es necesario dar prioridad a las rutinas internas de la empresa, la organización de grupos de trabajo permanentes, y los procesos de experimentación antes que a la autonomía en la toma de decisiones de gerentes o intraemprendedores en turismo.

Sin embargo, en el turismo, autores como Fuglsang et al. (2016); Omerzel & Jurdana (2015); Sundbo et al. (2007) coinciden en que los emprendedores son clave para la innovación y el desarrollo local, y que el empresario en el negocio turístico es el que es capaz de poner en práctica los resultados del pensamiento innovador.

La relación entre innovación y espíritu emprendedor se describe en la literatura como una relación directa y positiva: a mayor espíritu emprendedor, más innovación, como indican Kuščer (2013); Omerzel (2015); Sulisty & Siyamtinah (2016).

#### ENTORNO INSTITUCIONAL

Hjalager (2009) indica que en las regiones donde el producto interior bruto es altamente dependiente del turismo, la comprensión de los impulsores de la innovación en el turismo es de vital importancia en la promoción de políticas que favorezcan el turismo, pero, ¿es posible que el entorno institucional sea uno de esos impulsores?

Existe un consenso en el mundo académico de que el entorno institucional juega un papel clave en la innovación, incluyendo autores como Hjalager (2009); Martínez-Román et al. (2015); Mei et al. (2015), que identifican propuestas como apoyos financieros, servicios de consultoría, programas de desarrollo de habilidades y planes de I + D, aunque Narduzzo & Volo (2018) enfatizan recientemente la falta de estudios sobre interdependencias inter e intrasectoriales del turismo y sobre su papel en la creación de innovación.

Hjalager (2002) indica que algunas de las políticas que se están implementando para favorecer la innovación en el sector, ayudan poco. Ella entiende que la ideología detrás de los programas de apoyo a la investigación de la UE no se aplica bien a las realidades del turismo, ya que las subvenciones sobre medidas de investigación y desarrollo para promover la colaboración entre las universidades y las empresas, los exploradores tecnológicos y similares, no termina de ser adecuada para el turismo. Mei et al. (2015) alegan que la falta de conocimiento por parte del gobierno, que posiblemente también lleve a su resistencia al cambio, y la falta de voluntad para adaptarse a ciertas situaciones, así como las políticas y regulaciones relacionadas con el conflicto de intereses, son inhibidores de la innovación turística de manera indirecta.

Según Hjalager (2002); Martínez-Román et al. (2015), tampoco son útiles para el sector turístico las patentes y otras propiedades industriales, el sistema legal para la protección de los conocimientos aplicable a este sector debería ser revisado.

Sin embargo, una política destinada a proporcionar beneficios fiscales para las inversiones en innovación, o la oferta de financiación del riesgo específico, ya sea formal o informal, o la creación de clusters y redes, puede tener mejores resultados en materia de turismo, según Martínez-Román et al. (2015); Rodríguez et al. (2014).

También se recomienda que las políticas se articulen en torno a una estrategia combinada que incorpore los factores de capital físico, capital humano, innovación y entorno competitivo, ya que es más eficaz que las políticas formuladas de forma independiente. Además, las políticas deben hacerse con medidas adaptadas específicamente a las pequeñas empresas, mayoritarias en el sector, según indica Blake et al. (2006).

La conclusión general es que la existencia de un entorno institucional favorable promueve la innovación en el turismo, a pesar de que las políticas realizadas por el entorno institucional para el turismo deberían diferir de las políticas orientadas a sectores industriales.

#### COLABORACIÓN ENTRE AGENTES

Aunque la mayoría de la literatura sobre grupos y redes en innovación se aplica a las empresas industriales y las basadas en el conocimiento, el conocimiento sobre colaboración entre agentes aumenta progresivamente en la literatura sobre las PYME y el turismo, indican Michael (2003); Smeral (1998).

Aarstad et al. (2015) argumentan que en el contexto de turismo, la incertidumbre específica de la empresa, así como la incertidumbre del mercado, están más remarcadas que en otras industrias, debido a su naturaleza intersectorial y a la importancia de la co-producción de servicios turísticos, con lo que la colaboración con otros resulta fundamental para la supervivencia.

En general, todos los autores analizados muestran que, más que en otros sectores de la economía, los innovadores de turismo se involucran en relaciones e innovan con inspiración externa, según las aportaciones de Hjalager (2015); Kim & Shim (2018)a; Sulistyo & Siyamtinah (2016), en lo que se conoce como capital relacional. La inspiración externa es, por tanto, una de las razones de involucrarse en relaciones por parte del profesional del turismo.

Bergin-Seers et al. (2008); Williams & Shaw (2011) remarcan que rara vez el innovador innova solo, está conectado con agentes externos en diferentes formatos de cooperación, densas relaciones externas que impulsan y generan oportunidades para la innovación. La diversidad de formatos de cooperación es otro de los factores que diferencian la innovación en turismo.

Además, la creación de redes y grupos influye directamente en la innovación en el turismo, como reconocen Aarstad et al. (2015); Hjalager (2010); Novelli et al. (2006); Orfila-Sintes & Mattsson (2009); Williams & Shaw (2011); el capital social, las conexiones y la cooperación son fundamentales para el éxito de la innovación, dicen Decelle (2006); Divisekera & Nguyen (2018)b; Omerzel (2015), y según Zach & Florian (2016), el apoyo de los líderes (para la colaboración en la innovación ) es el factor más importante para colaborar con los socios en el proceso de innovación.

Las empresas se vinculan unas con otras en actividades relacionadas con innovación para:

- Generar inteligencia para entender y predecir las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades y preferencias del cliente, según Aarstad et al. (2015).
- Proporcionar el acceso necesario a los recursos, información, asesoramiento, apoyo, estímulo y nuevas oportunidades, tanto entre los líderes de la empresa como con otros empresarios, según Hjalager (2010).
- Reducir costes y proporcionar estabilidad, lo que puede reducir los riesgos y costes de la introducción de nuevos servicios, según Orfila-Sintes & Mattsson (2009).
- Llegar fácilmente a otros para integrar recursos y actividades especializadas, más allá de los límites de cada empresa, para coproducir servicios turísticos, según Aarstad et al. (2015).
- Impulsar la generación de oportunidades de innovación, según Williams & Shaw (2011)

Sin embargo, algunos trabajos desvinculan o matizan la relación entre colaboración entre agentes e innovación:

- Diaz-Chao et al. (2016) estudian agencias de viajes e indican que el establecimiento de relaciones de complementariedad entre empresas (analizado en agencias de viajes) genera la co-innovación, que tiene un papel negativo en la productividad a corto plazo, pero que es clave en el largo plazo. Esto sería lo que ellos definen como una especie de "desequilibrio creativo".
- Puede haber tensiones entre intereses y valores en contextos plurales (en los que hay muchas entidades colaboradoras), que a menudo puede conducir a intercambios entre los valores, o a efectos de disociación, en lugar de a la colaboración y la co-creación. Un clima de conflicto de intereses puede limitar la colaboración en la innovación, remarca Fuglsang et al. (2016).

#### CAPITAL HUMANO

Aunque el trabajo de Martínez-Román et al. (2015) contradice la hipótesis de que mayor capital humano implica una mayor innovación, ya que la formación en gestión empresarial está más orientada a una estrategia de "explotar" el negocio que a una estrategia de "explorar" diferentes opciones, varios autores identifican capital humano como factor determinante de la innovación en el turismo, es decir, que mayor capital humano afecta directamente a la capacidad de innovación de la empresa.

Es el caso de los autores Bergin-Seers et al. (2008); Divisekera & Nguyen (2018)a, que analiza los impulsores de innovación en Australia e identifican el capital humano como impulsor, o el de Cooper (2006)b, que analiza la gestión del conocimiento en la empresa turística.

Autores como Kim & Shim (2018)b estudian la relación entre capital cognitivo e innovación, siendo ésta positiva, y Williams & Shaw (2011) identifican el capital humano como elemento imprescindible de la innovación para la internacionalización.

A nivel nacional el capital humano se reconoce como impulsor específicamente en el subsector hotelero por parte de Martínez-Ros & Orfila-Sintes (2012); Orfila-Sintes & Mattsson (2009); Maria Tugores & García (2015). Además, se ha identificado un estudio específico desarrolla la relación entre el impulsor capital humano y la innovación en alojamiento específicamente en pequeños destinos turísticos, en Chipre, desarrollado por Zopiatis & Theocharous (2018).

#### DESARROLLO TECNOLÓGICO

Diferentes autores identifican la tecnología como un factor determinante de la innovación en el turismo, es decir, cuanto mayor es el desarrollo tecnológico, más innovadora es la empresa turística. Los autores Castaño et al. (2015); Cooper (2006)b; Divisekera & Nguyen (2018)b; Omerzel (2015); Omerzel & Jurdana (2015); Williams & Shaw (2011) identifican el conocimiento tecnológico disponible y el desarrollo tecnológico como un recurso para la innovación en la empresa.

Desde la perspectiva de la tecnología de servicios, Bergin-Seers et al. (2008); Cabiddu et al. (2013); Divisekera & Nguyen (2018)b; Martínez-Román et al. (2015); Romero & Tejada (2019) identifican las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) como la tecnología más importante en la innovación en el turismo, no sólo en términos de mejora de procesos, sino también, añaden Diaz-Chao et al. (2016), en la generación de innovaciones de producto.

Sobre el fenómeno del desarrollo tecnológico en el sector minorista (al que se podría asimilar el sector Souvenirs), la literatura identifica los drásticos cambios que provoca la tecnología en el sector minorista: El fenómeno de la digitalización es una de las transformaciones más importantes que caracteriza actualmente al sector minorista. Según Pantano & Vannucci (2019), este fenómeno ha modificado dramáticamente las oportunidades de negocios, los modelos de negocios, los procesos de compra y las formas de comercio.

#### GESTIÓN EMPRESARIAL

El trabajo de Martínez-Román et al. (2015) contradice la hipótesis de que, a mayor capacidad de gestión, más innovación: Una mayor capacidad de gestión llevaría a una estrategia de explotación competitiva basada en la competitividad y optimización a nivel de costes y procesos, no creativa, (basada en el espíritu emprendedor y la creatividad y efecto rupturista de las innovaciones).

Sin embargo, otros autores dicen que gestión empresarial explica una parte importante del desempeño innovador de la empresa, en dos líneas: por un lado, los autores Gallego et al. (2013); Lee et al. (2016); Orfila-Sintes & Mattsson (2009); Sundbo et al. (2007); Zopiatis & Theocharous (2018) han comprobado que la eficiencia en la gestión empresarial implica un mayor grado de utilización de los activos en el tiempo, por lo que la empresa puede introducir innovaciones más sofisticadas, que requieren más pruebas o ajustes, lo que a su vez mejora la innovación en la gestión empresarial y su correspondiente eficiencia, ya que se mejora el proceso a fuerza de hacerlo cada vez más eficiente.

Por otro lado, los autores Bergin-Seers et al. (2008); Castaño et al. (2015); Čivre & Gomezelj Omerzel (2015); Gallego et al. (2013) indican que la eficiencia en la gestión empresarial del turismo, que surge de la competencia, favorece la creación de un círculo virtuoso de la innovación, la expansión de los negocios y más innovación, de lo que se llega a la conclusión de que la capacidad de gestión empresarial tiene efectos positivos en la innovación, y contribuye a la redefinición de la industria a través de la propagación de nuevas ideas entre los competidores.

#### INTERNACIONALIZACIÓN

A mayor internacionalización, mayor capacidad de innovación de la organización, ya que cuanto más conectado está un lugar, más capaz es de atraer flujos globales; y a mayor capacidad de absorción, más capacidad de crear productos que respondan a los flujos globales, según la National Endowment for Science, Technology and the Arts, NESTA (2008), a medida que evolucionan. Selby (2004), lo corrobora diciendo que los turistas internacionales también pueden innovar mediante experiencias de co-creación con otros actores del destino: otros turistas, empleados, residentes locales y otros actores no humanos, lo que se relaciona con los flujos de los que habla NESTA.

En cuanto a los trabajadores, Weidenfeld (2013) indica que el movimiento intenso de personas, a través de fronteras internacionales relativamente abiertas, influye en la transferencia de conocimientos y la difusión de las innovaciones en el turismo.

Igualmente, y aunque este trabajo no identifica la internacionalización como impulsor de la innovación, Williams & Shaw (2011) relacionan innovación e internacionalización indicando que, en términos empresariales, a mayor innovación, mayor internacionalización, ya que la internacionalización exitosa requiere de la innovación y la absorción de conocimientos requiere que las empresas tengan un conocimiento superior y que puedan competir en los mercados internacionalizados basándose en lo que distingue la propuesta de la empresa de la propuesta de otras empresas que están ya establecidas en la zona.

Finalmente, el trabajo de Divisekera & Nguyen (2018)<sup>b</sup> recoge que la propiedad extranjera es uno de los factores institucionales clave para la innovación, seguido de la competencia en el mercado, el tamaño de la empresa y el entorno.

#### TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Diferentes autores han demostrado la transferencia de conocimiento como un factor determinante de la innovación, es decir, a mayor transferencia de conocimiento, mayor innovación en el turismo.

Existe una relación directa entre la transferencia de conocimiento, desde fuera de la empresa, lo que sería "la absorción del conocimiento", la capacidad de adquirir, asimilar y utilizar el conocimiento externo para obtener ventajas competitivas, y la innovación, como indican Bergin-Seers et al. (2008); Hjalager (2015); Kim & Shim (2018)<sup>a</sup>; Nieves et al. (2014); Thomas & Wood (2014); Williams & Shaw (2011).

La transferencia de conocimientos de fuentes externas a la empresa es más importante que la generación de conocimiento debido a la experimentación interna, según Martínez-Román et al. (2015). Aarstad et al. (2015) añaden que si la búsqueda de información de fuentes externas es intencional, dirigida, persistente y con el objetivo de relacionar las capacidades y las operaciones actuales con el conocimiento, es probable que aumente el desarrollo de innovaciones.

Así pues, la revisión de la literatura identifica un conjunto de fuerzas impulsoras internas y externas que se ha demostrado empíricamente que son impulsores de la innovación en turismo. Estos factores son espíritu emprendedor, entorno institucional, colaboración entre agentes, capital humano, desarrollo tecnológico, gestión empresarial, internacionalización y transferencia de conocimiento, y se resumen en la siguiente tabla:

*Tabla 2: Impulsores de la innovación en el turismo y autores de referencia*

IMPULSORES DE INNOVACIÓN	AUTORES
--------------------------	---------

**CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA  
COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO**

Espíritu emprendedor	Fuglsang et al. (2016); Kuščer (2013); Martínez-Román et al. (2015); Omerzel & Jurdana (2015); Sulistyo & Siyamtinah (2016); Sundbo et al. (2007)
Entorno institucional	Blake et al. (2006); Hjalager (2002), (2009); Martínez-Román et al. (2015); Mei et al. (2015); Rodríguez et al. (2014)
Colaboración entre agentes	Aarstad et al. (2015); Bergin-Seers et al. (2008); Decelle (2006); Divisekera & Nguyen (2018)a; Hjalager (2015); Kim & Shim (2018)b; Novelli et al. (2006); Orfila-Sintes & Mattsson (2009); Sulistyo & Siyamtinah (2016); Williams & Shaw (2011); Zach & Florian (2016)
Capital humano	Bergin-Seers et al. (2008); Cooper (2006)b; Divisekera & Nguyen (2018)a; Kim & Shim (2018)b; Martínez-Ros & Orfila-Sintes (2012); Orfila-Sintes & Mattsson (2009); Maria Tugores & García (2015); Williams & Shaw (2011); Zopiatis & Theocharous (2018)
Desarrollo tecnológico	Bergin-Seers et al. (2008); Cabiddu et al. (2013); Castaño et al. (2015); Cooper (2006)a; Diaz-Chao et al. (2016); Divisekera & Nguyen (2018)a; Omerzel (2015); Omerzel & Jurdana (2015); Romero & Tejada (2019); Williams & Shaw (2011)Pantano & Vannucci (2019)
Gestión empresarial	Bergin-Seers et al. (2008); Castaño et al. (2015); Čivre & Gomezelj Omerzel (2015); Gallego et al. (2013); Lee et al. (2016); Orfila-Sintes & Mattsson (2009); Sundbo et al. (2007); Zopiatis & Theocharous (2018)
Internacionalización	Divisekera & Nguyen (2018)a; NESTA (2008); Selby (2004); Weidenfeld (2013)
Transferencia de conocimiento	Aarstad et al. (2015); Bergin-Seers et al. (2008); Hjalager (2009); Kim & Shim (2018)b; Martínez-Román et al. (2015); Nieves et al. (2014); Thomas & Wood (2015); Williams & Shaw (2011)

Del capítulo 3 se desprende que hay otros factores que podrían estar relacionados con la innovación del turismo en lo que refiere a rejuvenecimiento de destinos, impulsores que van a incluirse en este estudio de forma exploratoria:

- Cambios derivados de la preocupación por el medio ambiente, ya que es una de las motivaciones del proceso de rejuvenecimiento de Magaluf tanto a nivel de estrategia como de ejecución y relaciones. Además, existe literatura que discrimina las innovaciones mediambientales de las que no lo son, como el caso de Maria Tugores & García (2015), y literatura que identifica este factor como impulsor de la innovación en destinos turísticos, es el caso de Kuščer (2013).
- Disponibilidad de inversión, ya que se ha revelado como un factor clave de éxito del proceso de rejuvenecimiento a través de la innovación.
- Interés por diferenciar la propuesta a través de propuestas culturales o creativas (gastronomía singular, conciertos, grafitis, material gráfico, espectáculos, ...), ya que, como se ha analizado en el Capítulo 3 y como corrobora Kuščer (2013), son las industrias culturales y la sostenibilidad sociocultural las que diferencian los destinos.

Estos dos últimos impulsores son coherentes con Hoarau-Heemstra & Eide (2019), que contribuyen a la literatura sobre innovación turística al analizar el papel de los valores como impulsores de la innovación y como fuente de diferenciación en el turismo. Según este trabajo, los cuatro focos principales de preocupación de las empresas turísticas son cliente, medio ambiente, sociedad y negocios. Estas preocupaciones dan como resultado diferentes

prioridades de innovación y prácticas empresariales en la misma industria. Las empresas desarrollan perfiles de innovación que los distinguen de los competidores y que pueden atraer a las partes interesadas o stakeholders con ideas afines para la cooperación, y en esta línea irían los tres impulsores adicionales identificados.

Estos factores, por lo tanto, también serán evaluados en el trabajo de campo con el fin de ver si son impulsores de la innovación para la oferta complementaria.

Así, la investigación empírica llevada a cabo hasta la fecha tiene una serie de limitaciones:

- En los subsectores turísticos analizados, ya que están centrados principalmente en el subsector hotelero (aunque hay algún trabajo en agencias de viajes, y otros aparentemente multisectoriales turísticos).
- En el número de regiones analizadas, centrado en países desarrollados y destinos de turismo masivo.
- En la falta de un modelo homogéneo y holístico que permita el mapeo de los impulsores de innovación en empresas y organizaciones turísticas, asumiendo la naturaleza multidimensional de la innovación en el sector turístico.

No se ha encontrado ninguna referencia que analice los impulsores de innovación de forma conjunta en ningún subsector turístico, exceptuando el hotelero, y el análisis de estos impulsores en el subsector de oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento es la principal motivación de este estudio.

En cuanto a impulsores de la innovación en los subsectores de la oferta complementaria turística, la revisión de la literatura realizada desprende pocas referencias que vinculen los impulsores de la innovación identificados en general en la oferta turística para el sector que nos ocupa, la oferta complementaria. En algunos casos los estudios de impulsores se han hecho a nivel de destino, con lo que se asume que algunas de las empresas participantes en los trabajos son de la oferta complementaria, pero no se especifican sus particularidades. Es el caso de Aarstad et al. (2015); Kuščer (2013); Sulistyó & Siyamtinah (2016).

Finalmente, se identifican a continuación algunos autores que han hecho aproximaciones a la innovación en los subsectores identificados, aunque no han trabajado directamente los impulsores, y también se consideran en este apartado.

Siu (2018) desarrolla un trabajo sobre el subsector de Ocio y deporte, que sostiene que las industrias de ocio del mundo han avanzado rápidamente porque no sólo son promovidas interactivamente por un número creciente de organizaciones de ocio masivo, sino también debido a los avances tecnológicos y las innovaciones industriales. En este caso, la conclusión de Siu podría identificar la tecnología como impulsor, aunque en su trabajo no lo estudie como tal.

En lo que refiere a restauración, merece especial atención el trabajo de Erkuş-Öztürk & Terhorst (2016) que tenía por objetivo específico averiguar qué tipos de restaurantes son más innovadores que otros y en qué tipo de lugares turísticos están ubicados en una ciudad turística turca. El principal resultado de la investigación empírica es que los restaurantes de alta calidad, visitados por una mezcla de locales y turistas, y que están ubicados en lugares urbanos específicos, son los más innovadores. Aquí se podría intuir la internacionalización como impulsor de la innovación, aunque no los trata como tal en este estudio.

También en el ámbito de Alimentos y bebidas, Metaxas & Karagiannis (2016) reconocen la comida, la cultura y el turismo como campos de nuevo desarrollo empresarial y regional cuando

se combinan con el conocimiento, la innovación y la calidad, lo que haría referencia al impulsor de transferencia de conocimiento.

En lo que refiere a impulsores en los Souvenirs, destaca la referencia de Oviedo-García et al. (2016), que articula la satisfacción de compra alrededor de cuatro factores: atracción interna, diferenciación de servicios, provisión de servicios y atracción externa. Los dos últimos, además, influyen en las tasas generales de satisfacción del turista. El artículo de Oviedo-García et al. también identifica un conjunto de vías para aumentar la rentabilidad en los Souvenirs, que se entienden como formas de innovar: Pueden aumentar la rentabilidad ampliando los medios de pago aceptados, expandiendo la variedad de productos y marcas, mejorando la calidad y la exhibición de productos, mejorando la apariencia externa de las tiendas, instalando iluminación y manteniendo el patio limpio y ordenado. La diferenciación de servicios y la provisión de servicios constituyen tipos de innovación identificados por ESADE (2018).

También Vega-Vázquez et al. (2017) vincula innovación y experiencia de compra indicando que una experiencia de compra turística bien administrada puede funcionar como una herramienta para construir una imagen más favorable de los destinos turísticos.

Sobre el fenómeno del desarrollo tecnológico en los Souvenirs, la literatura identifica los drásticos cambios que provoca la tecnología en el sector minorista: El fenómeno de la digitalización es una de las transformaciones más importantes que caracteriza actualmente al sector minorista. Según Pantano & Vannucci (2019), este fenómeno ha modificado dramáticamente las oportunidades de negocios, los modelos de negocios, los procesos de compra y las formas de comercio.

## 4 Metodología

### DISEÑO GENERAL DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se ha establecido un enfoque metodológico cuantitativo (con algunos ejes cualitativos), definiendo un Universo y haciendo una estimación estadística del tamaño de muestra necesario para un análisis representativo de la Oferta Complementaria en el destino Magaluf.

### PROPÓSITO

El propósito de este paso de investigación incluye:

- Exploración. El tema de impulsores de la innovación en turismo es un tema bastante explorado, aunque con ciertas limitaciones geográficas y principalmente centradas en el sector de la hostelería. En este caso, la exploración se articula en la oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento: ¿Cómo es esta oferta complementaria? ¿En qué medida ha rejuvenecido? ¿Cuál es el perfil de los establecimientos de apertura más reciente?
- Explicación. Comprender los impulsores de la innovación en sectores vinculados a la oferta complementaria implica responder a preguntas como "qué elementos", "cómo" y "en qué medida" son valorados como impulsores de la innovación. La recopilación de datos se concentra en un solo lugar, pero la explicación puede ser útil para otras empresas y destinos.
- Teoría. Las conclusiones de este paso de investigación identificarán los principales impulsores de la innovación que son más valorados en la oferta turística analizada, y pueden servir para formular políticas de apoyo a los subsectores turísticos referenciados.

Cada paso del proceso de investigación está centrado en dar respuesta al propósito de la investigación, particularmente el diseño de la encuesta. A continuación, se describe en detalle cada paso del proceso de investigación realizado.

#### IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO

Para identificar los subsectores que constituyen el universo se utilizó las notas metodológicas de la base de datos de estadísticas del turismo, OMT (2013).

Para calcular el universo se utilizó la información ofrecida por el ayuntamiento de Calvià en referencia al censo de empresas y entidades activas (información fiscal) de la zona de Magaluf, sin incluir zonas anexas como Sa Porrassa o el territorio perteneciente a Palmanova.

De esta lista provista por el ayuntamiento se observó que había algunos elementos que hacían referencia a una misma estructura, por ejemplo el centro de ocio casa Katmandú contiene los registros de Cine Interactivo, atracciones audiovisuales y mini-golf Casa Katmandú, con lo que se depuró la lista de dichos registros.

De la lista provisionada por el Ayuntamiento de Calvià se eliminaron diferentes grupos de establecimientos siguiendo los siguientes criterios:

- Se eliminaron los establecimientos que no estaban en activo (en 2018)
- Se eliminaron los que claramente no pertenecen a ninguna partida de las definidas por la OMT como elementos de la oferta complementaria (aparthotel, los apt. Turísticos, hoteles, oficina de turismo, academias, asesorías, artículos de informática, bancos, biblioteca, oficinas de cambio de moneda, carnicería, casa de cultura, centros médicos, club de la tercera edad, dietética, dispensa municipal, tiendas de electrodomésticos, entidades sindicales, estancos, centros de estética, farmacias, ferreterías, guardería municipal, floristería, gimnasios, foto servicio, gestorías, hoteles, iglesias, inmobiliarias, tiendas de mobiliario, oficinas, sede de partido político, peluquerías, radio-taxi, policía municipal, taller de vehículos, comestibles, servicios de lavandería, servicios de telefonía (locutorios), zapaterías y varios (asociaciones empresariales)).
- Se eliminaron los que, aunque dependen mayoritariamente de la actividad turística de Magaluf, no están incluidos en el criterio de la OMT (2013) en lo que se incluye como oferta complementaria: agencia de viajes, alquiler de vehículos, artículos deportivos, artículos de piel, botellería, hipermercado, joyería, boutique, libros-prensa, panadería, pastelería, perfumería, relojería, ropa confección, supermercados, tatuajes, bazar.

Como, según los resultados del capítulo 3, las principales innovaciones en Magaluf tienen que ver con actividades de provisión de alimentos y bebidas, la propuesta de compras y las actividades de ocio y deportes, se decidió centrar la atención en estos tres ámbitos de la propuesta de la OMT de industrias turísticas. Además, no había en la lista ningún establecimiento que pudiera asimilarse como actividad cultural según la OMT, así que no se incluyeron actividades de este tipo en el Universo.

Al observarse que la lista provista por el ayuntamiento no estaba actualizada con la oferta promovida desde la creación del Momentum Plaza (2018), se añadió a la lista la oferta vinculada al centro comercial Momentum Plaza, que constituye oferta complementaria de nueva creación para el destino.

La lista provista por el Ayuntamiento se completó también con actividades de ocio y deporte de la lista ubicada en la web visitcalvia.com, se incorporaron dichos establecimientos también al universo a analizar. Es el caso de establecimientos como los parques acuáticos Western Waterpark y Twisted Waterpark y el campo de golf de Poniente.

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

En este escenario, siguiendo el criterio definido en OMT (2013), se obtendría el siguiente tamaño muestral para cada industria:

*Tabla 3: Tamaño del universo identificado para el estudio, por subsector*

Subsector	Correspondencia con tipo establecimiento Ayunt Calvia	Universo identificado (número total de establecimientos)
Actividades de provisión de alimentos y bebidas	Bar Cafetería Discoteca Heladería Kiosko playa Pizzeria Restaurante Pub Top-less bar	228
Actividades deportivas y recreativas	Atracciones turísticas Centro de ocio Club deportivo Instalaciones deportivas Karting Mini-golf Pistas de tenis Recreativos Deportes acuáticos	9
Compras	Souvenirs	37

### IDENTIFICACIÓN DEL NÚMERO DE ENTREVISTAS A REALIZAR

El número de entrevistas a realizar se calculó teniendo en cuenta dos requisitos:

1. Que la muestra fuera representativa incluyendo todos los subsectores analizados, lo que sería la oferta complementaria.
2. Que la muestra fuera representativa para cada uno de los subsectores analizados por separado (Aprovisionamiento de alimentos y bebidas, Ocio y deporte, Souvenirs).

En este escenario, se calculó el tamaño muestral incluyendo un total de 90 encuestas, de las cuales 57 correspondían al subsector de Aprovisionamiento de alimentos y bebidas (en adelante, “alimentos y bebidas”), 8 a Oferta de Ocio y deporte (en adelante, Ocio y deporte) y 25 a Venta de Souvenirs (en adelante, “souvenirs”). Este tamaño muestral corresponde a un margen de confianza del 90% y un error muestral del 10% en cada colectivo, reduciendo el error muestral al 8% en el conjunto de la muestra.

### CREACIÓN DE LA ENCUESTA

El paso siguiente fue la definición de un modelo de encuesta cerrado a partir de las preguntas de investigación que permitiera dar respuesta al propósito de la investigación. Este modelo incluye 5 bloques de preguntas:

1. Un primer bloque de datos de control (nombre encuestador, fecha de la encuesta, nombre del establecimiento y subsector).
2. Un segundo bloque de preguntas generales sobre la entidad entrevistada (nombre y cargo del entrevistado, antigüedad del establecimiento, aforo, número de empleados,

- número de meses abierto al año, número de clientes al día, certificación en calidad, medio ambiente, franquicia y pertenencia a grupo empresarial).
3. Un tercer bloque de preguntas sobre el nivel de innovación, preguntando sobre las innovaciones introducidas en los tres últimos años ordenadas según ESADE (2018): (tecnología, nuevos productos o servicios, mejora de los productos o servicios actuales, gestión de la imagen, mejora de los canales de comercialización, gestión de personas, calidad, seguridad en los procesos de gestión y control de costes). Cada uno de estos tipos de innovación se citaba con algunos ejemplos a modo ilustrativo.
  4. Un bloque de preguntas de evaluación sobre los impulsores de innovación obtenidos a partir de la revisión de la literatura (espíritu emprendedor, entorno institucional, colaboración entre los agentes, capital humano, desarrollo tecnológico, gestión empresarial, internacionalización y transferencia de conocimiento).
  5. Un bloque con los tres impulsores adicionales que vienen del capítulo 3 y que se pretenden analizar: cambios derivados de la preocupación por el medio ambiente, disponibilidad de inversión, e interés por diferenciar la propuesta a través de propuestas culturales o creativas.

#### SELECCIÓN DE ENCUESTADOS DEL UNIVERSO

La selección de encuestados del universo fue aleatoria en lo que refiere a los subsectores de Alimentos y Bebidas, y Souvenirs. De forma ordenada se fueron transitando en las fechas previstas diferentes calles de Magaluf y se fue invitando a participar en la encuesta a todos los establecimientos de ese tipo que se encontraban en la zona.

En el caso de establecimientos de Ocio y Deporte, al tratarse de elementos claramente identificados y al tener que hacerse entrevista a la práctica totalidad de los establecimientos, se hizo una programación específica de entrevista a cada uno de los establecimientos, fijando citas con sus responsables (gerentes, jefes de marketing, responsables, etc.).

#### PRUEBA PILOTO DE ENCUESTAS

Se realizó una prueba piloto de encuestas aplicando la metodología prevista para toda la muestra a un grupo pequeño de 5 empresas encuestadas, en los pasos de encuesta y volcado de los datos en el registro de tabulación de las encuestas.

Este modelo de encuesta se probó en Octubre 2018 en la oferta complementaria con 5 encuestas realizadas, una de alimentos y bebidas y 4 de Ocio y deportes.

Las encuestas se realizaron de manera presencial, siguiendo una dinámica pregunta/ respuesta, ya que interesaba obtener no sólo información cuantitativa, sino también información cualitativa que la respaldara o complementara.

El piloto reflejó que la encuesta era bastante larga y específica, aunque ayudara al participante a pensar en qué medida está innovando en su empresa y qué factores puede potenciar para que sea más innovadora. En algunos casos (en las empresas menos profesionalizadas) la encuestadora tenía que formular explicaciones adicionales a la pregunta de la encuesta, para que el entrevistado pudiera comprender qué es lo que se está preguntando.

Además, como resultado del piloto se ejecutaron los siguientes cambios en la encuesta:

- En “Preguntas generales” se añadió una pregunta sobre si la entidad pertenecía o no a un grupo empresarial, y se decidió dejar de preguntar la facturación, ya que generaba rechazo entre los encuestados, y no tenían una noción de la facturación media, puesto

que es muy variable de un período a otro de la temporada. También se decidió dejar de preguntar el aforo a los souvenirs, ya que no tienen aforo máximo.

- En “Preguntas sobre el nivel de innovación” se añadieron dos campos a rellenar por el encuestador después de la entrevista: el “Número total de innovaciones”, y el “Número de tipos de innovación positivos”, y se pusieron ejemplos concretos de cada tipo de innovación identificado, para que fuera más fácil comprender el contexto por parte del entrevistado.
- Además, se retocaron algunas preguntas y puntos adicionales para clarificar el contenido, concretar respuestas y eliminar preguntas repetidas.

Además, estos cambios en la encuesta se reflejaron convenientemente en el registro de tabulación de los datos generados en las encuestas.

El modelo de encuesta utilizado en toda la muestra tras los cambios de la prueba piloto puede consultarse como anexo de este capítulo.

#### ENCUESTAS A TODA LA MUESTRA

El proceso de encuestas a toda la muestra no pudo ponerse en funcionamiento hasta el inicio de la siguiente temporada turística, ya que el número de locales abiertos era demasiado bajo y habría venido sesgado por los establecimientos que abren todo el año.

Los tiempos de encuesta fueron de unos 15 minutos de duración, y los encuestados obtuvieron explicaciones adicionales para las preguntas que no entendían. Todas las encuestas fueron realizadas por la misma encuestadora.

El proceso de encuestas se inició el 27 de Marzo de 2019 y finalizó el 22 de Mayo de 2019. Se aprovechó el inicio de la temporada al considerarse que los establecimientos serían más proclives a responder a la encuesta en un momento de baja demanda.

Se realizaron entre 5 y 11 encuestas en cada sesión, y se realizó en el periodo un total de 12 sesiones, en el que se cumplimentaron 90 encuestas a establecimientos de Alimentos y Bebidas, Ocio y deportes y Souvenirs.

De nuevo, las encuestas se realizaron de manera presencial, siguiendo una dinámica pregunta/respuesta, ya que interesaba obtener no sólo información cuantitativa, sino también información cualitativa que la respaldara o complementara.

En cada sesión de encuestas se realizó una pequeña memoria en la que se indicaba la zona de Magaluf que se había recorrido, el número de encuestados, el número de establecimientos que habían declinado la oportunidad de participar en la encuesta, y diferentes informaciones cualitativas observadas durante el proceso de encuesta, tanto sobre la encuesta como sobre los establecimientos participantes.

Aproximadamente por cada dos empresas participantes, había una empresa que no quería o no podía o se negaba a hacer la encuesta, en los subsectores de Alimentos y Bebidas y en Souvenirs, si bien todas las empresas participantes acogieron positivamente la encuesta.

El caso de Ocio y Deportes se hizo un seguimiento más personalizado, con cita previa en muchos casos, al tratarse de un número mucho más reducido de establecimientos de tamaño en general superior, y todas las empresas accedieron a participar en la encuesta.

Algunos comentarios de interés para la investigación sobre el proceso de encuesta a toda la muestra, recopilados en el proceso de encuesta, podrían ser los siguientes:

- El número medio de clientes al día en plena temporada es una pregunta que resulta muy difícil de contestar por parte de los entrevistados, ya que es muy variable.
- Llama la atención que muchos de los encuestados ignoran el nivel educativo de sus trabajadores, indicando que es algo que no preguntan, cuando alguien les manda el CV. Lo que dicen valorar más es su experiencia como cocineros, camareros, RRPP, etc., y su conocimiento de idiomas.
- El caso de los souvenirs resulta singular porque:
  - Los souvenirs gestionados por asiáticos son competidores difíciles de los souvenirs gestionados por gente local, ya que abren muchas horas y son productos muy baratos, venden al precio de coste del empresario de origen nacional.
  - Los asiáticos y magrebís se están quedando con los establecimientos de Souvenirs. Muchos souvenirs están regentados por extranjeros (de origen asiático o magrebí), y hay diferentes souvenirs regentados por personas de origen nacional que se traspasan, con lo que la gestión de los souvenirs “tradicionales” (los de torero y bailarina, según lo identificado en el capítulo 3) están pasando a manos extranjeras.
  - Las personas de origen asiático que regentan souvenirs se negaron en todos los casos a hacer la encuesta, algunos alegando problemas con el idioma. Los magrebís y los locales sí participaron en la encuesta.

#### MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

Se volcó el contenido íntegro de las encuestas en un documento Excel de tabulación de los resultados.

El método de análisis de datos utilizado para responder a las preguntas de investigación de este capítulo es un análisis estadístico. Después del período de encuestas, el contenido de las encuestas se tabuló en un documento de Excel, parametrizando las diferentes variables de modo que pudieran ser tratadas a nivel cuantitativo por un gestor estadístico. En el análisis de impulsores se utilizó el contraste de medias t-statistic para identificar los impulsores más valorados en función del nivel de innovación en la empresa. El sistema utilizado para el análisis estadístico es STATA.

## 5 Resultados

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en el trabajo de campo y su posterior análisis. Todas las tablas e ilustraciones incluidas en este apartado son de elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

La estructura de esta sección se describe a continuación. En primer lugar, se hace un descriptivo general de la oferta complementaria de Magaluf en general, identificando una serie de parámetros específicos que describen cada subsector analizado en particular: el de Ocio y Deporte, el de Alimentos y bebidas y el de Souvenirs.

A continuación, se analiza los resultados en lo referente al nivel de innovación de la muestra, identificando el número y tipos de innovación en la muestra en general y en cada subsector en particular.

Posteriormente se analiza el impacto de la valoración de los impulsores por parte de los participantes, tanto a nivel general como para cada subsector.

Finalmente se presenta una sección de resumen, que permite obtener una visión general de conjunto de los resultados obtenidos en la investigación.

### 5.1 Descriptivo general de la oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento

Tras el trabajo realizado, se puede realizar un descriptivo general de la Oferta Complementaria de un destino en fase de rejuvenecimiento, ya que dicha oferta viene principalmente articulada a través de las entidades de Aprovisionamiento de Alimentos y Bebidas, la oferta de Ocio y Deporte y la oferta de venta de Souvenirs. La oferta cultural también formaría parte de la Oferta Complementaria, pero, como ya se ha indicado en el análisis del Universo, en este momento no hay oferta complementaria cultural en Magaluf según la clasificación propuesta por la OMT.

Así, una descripción exploratoria general de la oferta complementaria en Magaluf, que se utilizará también para cada subsector identificado incluye los siguientes elementos:

- La media de años de antigüedad de los establecimientos.
- El aforo, en los establecimientos en que tiene sentido como variable a tener en cuenta, dando una noción del tamaño del establecimiento.
- El número medio de empleados, que cobra más sentido cuando se analizan los subsectores considerados.
- El número medio de meses abierto al año.
- Los niveles de certificación en calidad y medio ambiente.
- Los porcentajes de franquicia y pertenencia a un grupo empresarial.

Esta información queda condensada para la Oferta complementaria de Magaluf y los subsectores asociados en dos tablas-resumen, una con los elementos basados en información numérica (números enteros positivos) y otra basada en la información binaria o booleana (que responde a preguntas con respuesta Si/ no):

Tabla 4: Descriptivo general Oferta complementaria y sus subsectores, variables numéricas

Sector/ Subsector	Elemento	Media	Mediana	Mínimo	Máximo
TOTAL	Antigüedad (años)	18,82	17,5	0	48
	Número empleados	16,31	5	1	350
	Meses abierto al año (número)	8,067	7	4,5	12
OCIO Y DEPORTE	Antigüedad (años)	16,38	13,5	4	40
	Aforo (plazas)	2152	560	20	6000
	Número empleados	79,88	17	4	350
	Meses abierto al año (número)	9,06	9,5	4,5	12
ALIMENTOS Y BEBIDAS	Antigüedad (años)	18	17,5	0	45
	Aforo (plazas)	185,14	139,5	20	900
	Número empleados	13,4	8	1	70
SOUVENIRS	Meses abierto al año (número)	8,1	7	5	12
	Antigüedad (años)	21,54	20	0	48

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Sector/ Subsector	Elemento	Media	Mediana	Mínimo	Máximo
	Número empleados	2,6	2	1	6
	Meses abierto al año (número)	7,68	7	6	12

En el total de la muestra, la media de años que los establecimientos de la muestra llevan abiertos es alta, de 18'82 años. Sin embargo, se observa un total de 26 observaciones del conjunto de la muestra con una antigüedad inferior a 10 años, lo que representa un 28'88% del total de la muestra. Esto implica que ha habido inversión en el sector y en la zona en los 10 últimos años.

Un primer sumario de los datos ofrece una media de empleados en el sector de 16 empleados por empresa, con una desviación estándar de 41, con lo que hay una gran diferencia en el número de empleados de una empresa a otra. Se observa que el mayor número de empleados corresponde a los registros que corresponden al subsector de Ocio y Deportes y el menor número corresponde a los registros del subsector de Souvenirs.

El número de meses abierto al año en la oferta complementaria en Magaluf tiene una media de 8, con un mínimo de tiempo de apertura de 4,5 meses y un máximo de abierto todo el año. Si se observa la mediana de la variable se observa claramente que la mayor parte de establecimientos se concentran en la apertura de 7 meses al año, en concreto 34 de los encuestados, lo que constituye un 37,7% de la muestra.

En cuanto a las particularidades del subsector de Ocio y Deporte, se recuerda que se ha entrevistado a 8 establecimientos de los 9 que constituyen el universo en Magaluf, con un error muestral muy pequeño, pero que entre ellos son establecimientos muy diferentes (campo de golf, parque temático, parque acuático, empresa de paseos en barco, etc.).

La media de años que los establecimientos de la muestra llevan abiertos es alta (16,38 años) y un poco inferior a la media del sector de (18'82 años).

Sin embargo, se observa un total de 3 observaciones del conjunto de la muestra con una antigüedad inferior a 10 años, lo que representa un 37,5% del total de la muestra. Esto implica que ha habido inversión en el sector en los 10 últimos años.

En cuanto al aforo, en Ocio y Deporte se observa un aforo de entre 20 y 6.000 personas para los establecimientos encuestados, siguiendo una distribución muy irregular que no permite extraer conclusiones estadísticas.

En lo que refiere a número de empleados, de nuevo la variable no permite extraer conclusiones estadísticas sobre el subsector, habiendo 3 establecimientos con un número de empleados inferior a 7, otros tres con número de empleados de entre 7 y 70 y dos más con un mayor número de empleados.

En Ocio y Deporte la mitad de los establecimientos (4) están abiertos 11 o 12 meses al año, y la otra mitad está abierto 8 o menos meses al año. Esto da una idea de que es un subsector bastante desestacionalizado, que mantiene su propuesta a lo largo del año.

Sobre la tipología de establecimientos en Ocio y Deporte, estos establecimientos son muy singulares y diversos, cada uno único en su especie en el destino, e incluyen un parque de

atracciones, un establecimiento de karts, un campo de golf, dos parques acuáticos, unas pistas de paddle y fútbol, un polideportivo y un centro de actividades acuáticas.

En cuanto a Alimentos y Bebidas, la media de años que los establecimientos de la muestra llevan abiertos es alta (18 años) y un poco inferior a la media del sector de (18'82 años).

Sin embargo, se observa un total de 17 observaciones del conjunto de la muestra con una antigüedad inferior a 10 años, lo que representa un 30,3% del total de la muestra para el subsector. Esto implica que ha habido inversión en el sector en los 10 últimos años.

En cuanto al aforo en los establecimientos de Alimentos y Bebidas, la mayoría de los encuestados tienen un aforo inferior a 200 personas (percentil 60).

Destaca también el número de respuestas "No sabe/ no contesta" sobre esta variable (13 de 57 encuestas, lo que corresponde a un 22,8% de los encuestados), esto podría ser debido a:

- Los establecimientos de comida para llevar, que no tienen un aforo predeterminado.
- La ubicación de aforos superiores a lo permitido por ley, y la prevención a la hora de ofrecer información al respecto.

En cuanto al número de empleados se observa una preponderancia de entidades con número de empleados inferior a 20, un 83,92% de la muestra.

Los restaurantes, bares y otras organizaciones de aprovisionamiento de alimentos y bebidas abren entre 5 y 12 meses al año. La media de apertura de establecimientos se ubica en 8,10 meses, con una desviación estándar de 2,31, por tanto los datos muestran que este subsector está más estacionalizado que el de Ocio y Deporte, con un 71,92% de establecimientos que abren 8 o menos meses al año, respecto a un 28% que abren 9 o más meses.

El sistema de licencias y códigos de la Administración pública no distingue claramente los distintos tipos de negocio de Alimentos y bebidas. La observación realizada en el trabajo de campo obtiene el siguiente listado de tipos de establecimiento que representarían distintos modelos de negocio:

- a. Pubs y bares nocturnos. Esto incluye los beach clubs y otros bares en los que hay pista de baile.
- b. Discotecas, que abren a las 22h.
- c. Cafeterías y bares diurnos.
- d. Bares abiertos casi todo el día con cierta especialización: karaokes, bares deportivos.
- e. Restaurantes especializados (italianos, chinos, comida internacional, comida española).
- f. Establecimientos de comida rápida, todos o casi todos gestionados por extranjeros tipo pakistaní. Da la impresión de que alquilan el local a principio de temporada ya con todo puesto, incluso la pizarra con productos y precios.

En lo que refiere a Souvenirs, la media de años que los establecimientos de la muestra llevan abiertos es alta (21,54 años) y significativamente superior a la media del sector de (18'82 años), lo que refleja una planta obsoleta para souvenirs.

Además, se observa un total de 6 observaciones del conjunto de la muestra con una antigüedad inferior a 10 años, lo que representa un 25% del total de la muestra para el subsector. Esto

implica que ha habido inversión en el sector en los 10 últimos años, aunque la inversión ha sido inferior que en los otros dos subsectores.

La muestra es muy clara en lo que refiere al número de empleados: un 60% de los encuestados tiene 2 o menos empleados y un 84% tiene 3 o menos empleados.

El subsector de Souvenirs es el más estacionalizado, con una media de 7,68 meses de apertura al año y una desviación estándar de 1,52.

La mediana de la variable muestra que la mayoría de los establecimientos abren 8 meses o menos al año, con un alto nivel de repetición en 7 meses/ año.

Del análisis cualitativo del trabajo de campo se desprende la diferente tipología de souvenir:

- a. El souvenir gestionado por personas asiáticas, que se niegan a contestar la encuesta
- b. Un tipo de souvenir muy barato, gestionado por personas de origen indio o magrebí, abierto muchas horas al día, algunos de los cuales sí contestan la encuesta. Estos venden principalmente camisetas y ropa de algodón muy barato, rasgadas, de colores fluorescentes y con referencias a Magaluf
- c. El típico souvenir que abrió hace más de 30 años, que compite en precio al lado de los souvenirs regentados por asiáticos, que ofrece bebidas alcohólicas y gran diversidad de productos baratos para turistas. Podría confundirse con un supermercado, pero no venden pan (por ejemplo, alegando que los nuevos grandes supermercados de Magaluf les han hecho mucho daño). Suele ser propiedad de una familia española, en algunos casos mallorquina, y la persona que está al frente es familiar directo del que puso en marcha el establecimiento, aunque con frecuencia el que puso el establecimiento está allí o cerca
- d. Tiendas de souvenir especializadas, de mayor valor añadido, que buscan productos diferentes, esporádicamente ecológicos y locales, más caras y de aspecto más selecto. Venden ropa de mayor valor, y souvenirs y regalos más elaborados y caros

En cuanto al análisis de variables de respuesta si/no, se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 5: Descriptivo general Oferta complementaria y sus subsectores, variables binarias

Elemento	TOTAL	OCIO Y DEPORTE	ALIMENTOS Y BEBIDAS	SOUVENIRS
%Certificación calidad	6,67%	50%	3,51%	0%
%Certificación medio ambiente	5,56%	37,5%	3,51%	0%
%Franquiados	7,78%	25%	8,77%	0%
% Pertenencia a grupo empresarial	31,11%	37,5%	31,58%	28%

En lo que refiere al total de la muestra, la certificación en calidad no es una prioridad para los establecimientos encuestados, como lo muestra el porcentaje de no certificados del 90% con respecto de un 6,67% de certificados.

Pasa lo mismo con la certificación Mediambiental, ISO 14.000 o similares, con un 90% de no certificados y sólo un 5,56% de los que sí lo están.

Contrariamente a lo que podía parecer a lo largo del trabajo de campo, la franquicia es un elemento aislado, la gran mayoría de los establecimientos (91,11%) no son franquicias.

En lo que refiere a empresas individuales versus empresas que pertenecen a grupos empresariales, un 68,89% de las empresas son independientes, mientras que un 31,11% pertenecen a un grupo empresarial.

La certificación de calidad muestra mayor complejidad y profesionalización en el subsector de Ocio y Deporte que en los otros subsectores analizados: El 50% de los encuestados dice estar certificado en calidad.

Un 37,5% de los encuestados afirman tener la certificación por el Medio Ambiente en Ocio y Deporte, lo que corrobora el interés por el medio ambiente y la implantación de medidas de gestión ambiental en estos establecimientos.

En Ocio y Deporte, sólo 2 de los encuestados indican que son franquicia, lo que corresponde a un 25% de la muestra. Tres de los encuestados manifiesta pertenecer a un grupo empresarial de mayor entidad, lo que representa un 37,5% de la muestra.

En el caso de Alimentos y Bebidas, el 92,98% de los encuestados afirma no estar certificado en gestión de la calidad. Esto puede tener que ver con el tamaño de las empresas y con el nivel de complejidad del modelo de negocio que las sustenta. Sólo un 3,51% afirman estar certificadas en calidad.

De nuevo, el 92,98% de los encuestados afirma no estar certificado en gestión del medio ambiente. Las dos empresas que están certificadas en calidad indican también tener certificación mediambiental. Son el Udon Noodle Bar and Restaurant y la Pizzeria Venezia da Luigi.

La franquicia es un fenómeno poco habitual en Alimentos y Bebidas, ya que sólo 5 de los encuestados afirman ser una franquicia, lo que corresponde a un 8,77% de la muestra.

18 de los encuestados manifiesta pertenecer a un grupo empresarial de mayor entidad, lo que representa un 31,58% de la muestra.

En cuanto al subsector de Souvenirs, ninguno de los encuestados en este subsector afirma estar certificado en calidad, ni en medio ambiente, ninguno manifiesta ser una franquicia, aunque siete de los encuestados manifiesta pertenecer a un grupo empresarial de mayor entidad, lo que representa un 28% de la muestra.

## 5.2 Resultados en lo referente al nivel de Innovación de la muestra

En este apartado se identifica y describe la innovación de la muestra, identificando el número de empresas por tipo de innovación, diferenciando las empresas innovadoras de las que no lo son y haciendo un análisis del número y características de la innovación en cada uno de los subsectores analizados, además de en el total de la muestra.

El nivel de innovación de la muestra se puede analizar identificando, por un lado, los tipos de innovación mayoritarios en el conjunto. Por otro lado, puede tener sentido identificar los tipos de innovación más habituales entre las empresas más innovadoras.

En el cuestionario utilizado en el proceso de encuesta se utiliza el modelo de ESADE (2018) para identificar las innovaciones y los tipos de innovación, referenciado en la revisión bibliográfica,

en el que se definen los tipos de innovación de Implantación de tecnología, Desarrollo de nuevos productos o servicios, Mejora de productos o servicios actuales, Gestión de la imagen o de la marca, Mejora de los canales de comercialización y venta actuales, Gestión de personas, Calidad, Seguridad de los procesos de gestión / Ciberseguridad y Control de costes.

Se pedía a los encuestados que indicaran si han introducido o no en los últimos tres años cada una de estas innovaciones y que describieran de forma cualitativa qué innovación en concreto han introducido en ese ámbito. Cabe destacar que las innovaciones detectadas se consideran de carácter incremental en todos los casos, ya que ninguna de ellas cambia la forma en la que la empresa o el sector se relaciona con su mercado.

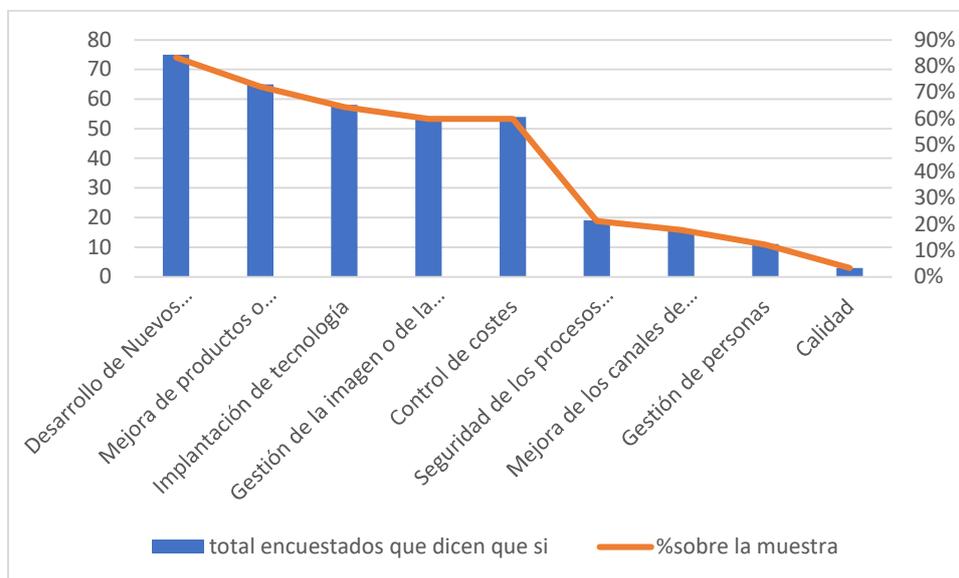
Hay dos parámetros que permiten analizar el nivel de innovación de los participantes en la encuesta:

- El número de innovaciones que han introducido en los últimos tres años, a través de las respuestas según tipos de innovación
- El número de tipos de innovación que han hecho en los tres últimos años

Los tipos de innovación mayoritarios en las empresas encuestadas se pueden identificar analizando, para cada tipo de innovación, cuántas empresas indican que han realizado ese tipo de innovación. Se trata de analizar la frecuencia de los diferentes tipos de innovación.

Si se tabulan las diferentes variables correspondientes a los tipos de innovación se obtiene la siguiente tabla:

Ilustración 1: Número y porcentaje de Empresas por tipo de innovación en la oferta complementaria



De estos datos se desprende que el tipo de innovación más habitual es la innovación de producto, seguido de la innovación de mejora de productos y servicios actuales y de la innovación en tecnología.

En el otro extremo, las innovaciones vinculadas a la implantación de sistemas de calidad y las vinculadas a la gestión de personas son las menos habituales en la oferta complementaria analizada.

#### TIPOS DE INNOVACIÓN MÁS HABITUALES ENTRE LAS EMPRESAS MÁS INNOVADORAS

La primera pregunta a considerar para saber los tipos de innovación más habituales es ¿Cuáles son las empresas más innovadoras? Hay literatura que utiliza el número de innovaciones realizadas Jacob & Madrid (2001), y otra que utiliza el número de tipos de innovación realizados Razumova et al. (2015); M. Tugores & Valle (2016). Aquí se ha optado por una combinación de ambos modelos, considerando tanto el número de innovaciones como el número de tipos de innovación analizados.

Este modelo y esta metodología para identificar y analizar las empresas más innovadoras se utiliza, respectivamente, para toda la muestra, para el subsector de Ocio y deporte, para el de Alimentos y bebidas y para el de Souvenirs.

Así, se generan diferentes variables siguiendo el proceso que se indica a continuación:

1. Se calcula la mediana de innovaciones (a partir de las innovaciones concretas identificadas en cada tipo por los encuestados), que en este caso, para toda la muestra, es de 6. También se calcula la mediana de tipos de innovación, que para toda la muestra es de 4.

Tabla 6: Resumen de la variable Total de innovaciones y la variable Tipos de innovación

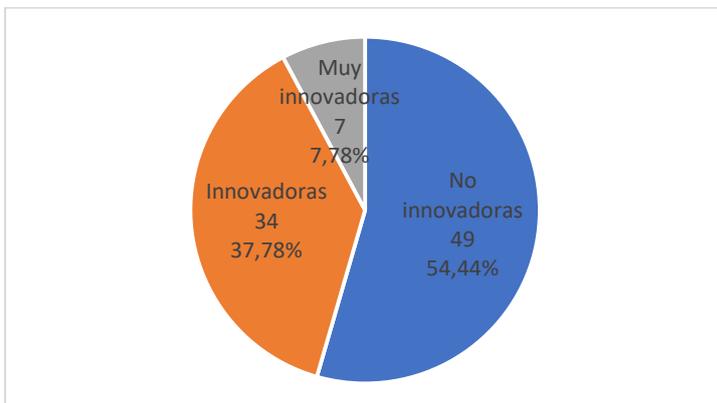
Variable	Obs	Media	Desv. St.	Min	Max	Mediana
Total de innovaciones	90	6,044444	4,315926	0	25	6
Tipos de innovación	90	4,122222	2,181782	0	10	4

2. Se definen las variables correspondientes a diferentes niveles de innovación, en nuestro caso:
  - a. En referencia al número de innovaciones
    - i. Nivel 1: 11 o más innovaciones en los 3 últimos años, correspondiente al percentil 90 del número de innovaciones
    - ii. Nivel 2: entre 7 y 10 innovaciones en los 3 últimos años
    - iii. Nivel 3: 6 o menos innovaciones en los 3 últimos años, correspondiente al percentil 50 del número de innovaciones
  - b. En referencia a los tipos de innovación
    - i. Tipo1: 7 o más tipos de innovación diferentes en los últimos 3 años, correspondiente al percentil 90 de tipos de innovación
    - ii. Tipo2: Entre 5 y 6 tipos de innovación diferentes en los últimos 3 años
    - iii. Tipo3: 4 o menos tipos de innovación diferentes en los últimos 3 años, correspondiente al percentil 50 de tipos de innovación
  - c. Combinando las dos anteriores, se define la siguiente valoración de la innovación en la empresa
    - i. Empresa no innovadora. Empresa de nivel 3 y Tipo 3
    - ii. Empresa innovadora. Empresa de nivel 2 o tipo 2. Serían también innovadoras las empresas tipo 1 y nivel 3 y nivel 1 y tipo 3, si las hubiera en la muestra, pero no es el caso.
    - iii. Empresa muy innovadora. Empresa de nivel 1 y tipo 1

Se clasifican las observaciones según este criterio, obteniéndose los siguientes resultados:

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

*Ilustración 2: Empresas y porcentaje de empresas no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras en la oferta complementaria*



En la siguiente tabla se puede observar la incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de la naturaleza innovadora de la empresa:

*Tabla 7: Incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de su naturaleza innovadora*

Tipo de innovación	No Innovadoras		Innovadoras		Muy innovadoras	
	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra
Desarrollo de Nuevos productos o servicios	35	71%	33	97%	7	100%
Mejora de productos o Servicios actuales	15	31%	30	88%	7	100%
Implantación de tecnología	20	41%	31	91%	7	100%
Gestión de la imagen o de la marca	28	57%	32	94%	7	100%
Control de costes	19	39%	28	82%	7	100%
Seguridad de los procesos de gestión	1	2%	13	38%	5	71%
Mejora de los canales de comercialización y venta actuales	2	4%	10	29%	6	86%
Gestión de personas	2	4%	3	9%	4	57%
Calidad	0	0%	0	0%	3	43%

De esta tabla se deduce lo siguiente:

- ✓ Las empresas no innovadoras centran su estrategia de innovación en innovación de producto y gestión de la imagen o de la marca, principalmente.
- ✓ Las empresas innovadoras centran su estrategia de innovación en innovación de producto, gestión de la imagen, implantación de tecnología, mejora de productos o servicios actuales y control de costes.
- ✓ Las muy innovadoras muestran una incorporación de innovaciones mucho más diversa y significativa que las anteriores, con innovaciones de producto, de mejora de servicios actuales, implantación de tecnología, gestión de la imagen y control de costes, así como de mejora de los canales de comercialización, seguridad en los procesos de gestión y gestión de personas.

En cuanto al número medio de innovaciones por subsector, se observa una clara ventaja de las empresas de Ocio y deporte, seguidas de las de Alimentos y bebidas, siendo los Souvenirs los que menos innovaciones han introducido de media en los últimos 3 años.

Ilustración 3: Media de innovaciones introducidas por subsector



En lo que refiere a la incidencia de los elementos de control de la muestra (Antigüedad, Número empleados, Meses abierto al año, porcentaje de Certificación calidad, porcentaje de Certificación medio ambiente, porcentaje de Franquiados, porcentaje de Pertenencia a grupo empresarial) sobre el nivel de innovación de la muestra se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 8: Incidencia del nivel de innovación sobre los elementos de control de la muestra

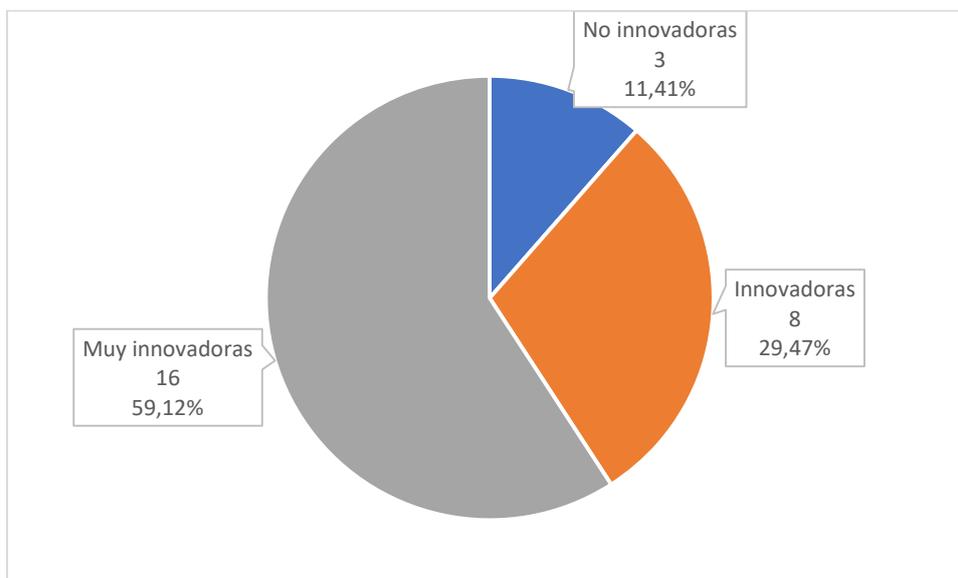
ELEMENTO	NO INNOVADORA		MUY INNOVADORA
Antigüedad (años)	22,23	14,82	13,71
Número empleados	11,88	14,47	56,29
Meses abierto al año (número)	7,96	8,16	8,36
Porcentaje Certificación calidad	6,12%	5,88%	14,29%
Porcentaje Certificación medio ambiente	4,08%	5,88%	14,29%
Porcentaje Franquiados	4,08%	8,82%	28,57%
Porcentaje Pertenencia a grupo empresarial	20,41%	44,12%	42,86%

De esta tabla se puede deducir que las empresas más innovadoras son de más reciente creación, tienen más empleados, se certifican más en calidad y medio ambiente, utilizan más la franquicia y pertenecen con mayor frecuencia a un grupo empresarial.

En cuanto al número medio de innovaciones en función de si las empresas son no innovadoras, innovadoras o muy innovadoras, se obtiene la siguiente ilustración, que muestra que, de media, las muy innovadoras introducen el doble de innovaciones que las innovadoras, y que las no innovadoras introducen menos de un quinto de las innovaciones que introducen las muy innovadoras.

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Ilustración 4: Media y porcentaje de innovaciones introducidas por las no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras.



Si se clasifican las empresas entre no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras por subsector, se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 9: Número y porcentaje de empresas de cada sector según si son no innovadoras, innovadoras o muy innovadoras

SUBSECTOR	No innovadoras		Innovadoras		Muy innovadoras	
	Número empresas	Porcentaje sobre el total	Número empresas	Porcentaje sobre el total	Número empresas	Porcentaje sobre el total
Ocio y deporte	2	25%	3	37,5%	3	37,5%
Alimentos y bebidas	27	47,37%	26	45,61%	4	7,02%
Souvenirs	20	80%	5	20%	0	0%
Total	49	54,44%	34	37,78%	7	7,78%

De este cuadro se desprende claramente que el subsector más innovador es el de Ocio y deporte, ya que tiene un porcentaje de del 75% de empresas innovadoras y muy innovadoras, y el menos innovador es el de Souvenirs, con un porcentaje del 20% entre innovadoras y muy innovadoras. Por lo tanto, se considera interesante analizar la innovación por separado en cada subsector y definir el concepto de “empresa innovadora” por subsector, para diferenciar no sólo las empresas innovadoras dentro de la muestra, sino también las empresas que son innovadoras dentro de cada subsector.

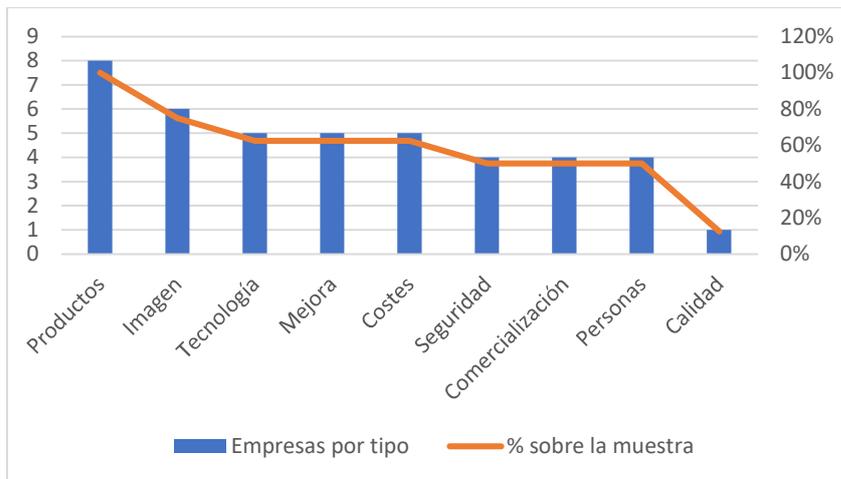
### 5.2.1 Ocio y Deporte

Las empresas de Ocio y Deporte analizadas en su conjunto centran su actividad innovadora en la mejora de los productos y servicios actuales, seguido de innovaciones en lo que tiene que ver con mejora de la imagen. Posteriormente se ocupan de la introducción de nuevos productos y servicios en el mercado y de la reducción de costes, y en las innovaciones que tienen que ver con la organización y las personas que participan en ella.

Destaca el bajo nivel de inversión en gestión de la calidad, en Ocio y Deporte.

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Ilustración 5: Número y porcentaje de Empresas por tipo de innovación en Ocio y deporte



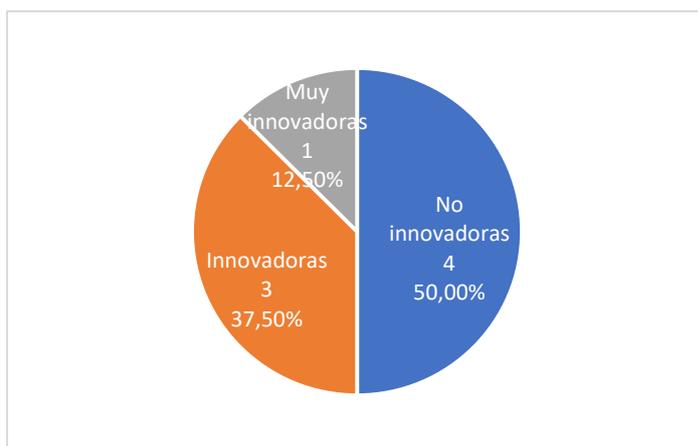
Para analizar los resultados en lo referente al nivel de innovación en las empresas de Ocio y Deporte, se realiza una clasificación entre no innovadoras/ innovadoras/ muy innovadoras siguiendo el proceso descrito para la Oferta Complementaria, pero trabajando únicamente con las empresas de Ocio y Deporte. Se adjuntan las tablas correspondientes al proceso seguido para la oferta complementaria en su conjunto.

Tabla 10: Resumen de la variable Total de innovaciones en Ocio y Deporte

Variable	Obs	Media	Desv. St.	Min	Max	Mediana
Total innovaciones	8	9,125	5,62	3	17	6,5
Tipos de innovación	8	5,625	2,50	3	10	5

Siguiendo el criterio de definición de media de innovaciones y tipos de innovación definido para toda la muestra, ahora identificado sólo para Ocio y deporte, se obtiene el siguiente resultado:

Ilustración 6: Empresas y porcentaje de empresas no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras en Ocio y deporte



En la siguiente tabla se puede observar la incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de la naturaleza innovadora de la empresa, en Ocio y deporte:

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

*Tabla 11: Incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de su naturaleza innovadora, en Ocio y Deporte*

Tipo de innovación	No Innovadoras		Innovadoras		Muy innovadoras	
	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra
Desarrollo de Nuevos productos o servicios	2	25%	2	67%	1	100%
Mejora de productos o Servicios actuales	2	25%	3	100%	1	100%
Implantación de tecnología	1	13%	2	67%	1	100%
Gestión de la imagen o de la marca	4	50%	3	100%	1	100%
Control de costes	2	25%	2	67%	1	100%
Seguridad de los procesos de gestión	1	13%	2	67%	1	100%
Mejora de los canales de comercialización y venta actuales	2	25%	2	67%	1	100%
Gestión de personas	2	25%	1	33%	1	100%
Calidad	0	0%	0	0%	1	100%

De esta tabla se deduce lo siguiente:

- Las empresas no innovadoras de Ocio y Deporte centran su esfuerzo innovador en gestión de la imagen de marca.
- Las empresas innovadoras trabajan sobre todo en mejora de productos y servicios actuales y gestión de la imagen de marca.
- La empresa innovadora innova en todos los ámbitos identificados.
- Lo que diferencia las empresas no innovadoras de las innovadoras son todos los tipos de innovación, y entre las innovadoras y las muy innovadoras, la diferencia está en la calidad, la gestión de personas, la implantación de tecnología, el control de costes, la seguridad en los procesos de gestión y la mejora de los canales de comercialización y venta actuales.

En lo que refiere a la incidencia de los elementos de control de la muestra sobre el nivel de innovación se obtiene la siguiente tabla:

*Tabla 12: Incidencia del nivel de innovación sobre los elementos de control de la muestra en Ocio y Deporte*

ELEMENTO	NO INNOVADORA	INNOVADORA	MUY INNOVADORA
Antigüedad (años)	22,33	14,25	7
Número empleados	81,67	93	22
Meses abierto al año (número)	9,5	9	8
Porcentaje Certificación calidad	33%	50%	100%
Porcentaje Certificación medio ambiente	25%	33%	100%
Porcentaje Franquiciados	25%	33%	100%
Porcentaje Pertenencia a grupo empresarial	25%	33%	100%
Promedio de innovaciones	4,75	12,33	17

De esta tabla se puede deducir (teniendo en cuenta el tamaño de la muestra, que limita mucho el análisis) que las empresas más innovadoras son de más reciente creación, tienen de media más empleados, se certifican más en calidad y medio ambiente, utilizan más la franquicia y pertenecen con mayor frecuencia a un grupo empresarial.

#### DESCRIPCIÓN CUALITATIVA DE LOS TIPOS DE INNOVACIÓN EN OCIO Y DEPORTE

A nivel cualitativo, las innovaciones introducidas por las empresas de Ocio y Deporte se describen a continuación:

- Desarrollo de nuevos productos o servicios
  - Introducción de servicios de restauración
  - Creación de infraestructuras para la oferta de nuevos productos y servicios (espacios comunes, salas de restauración, salas de reunión y de gimnasio)
  - Nuevos platos en carta a raíz de la introducción de tecnología en cocina
  - Nuevas infraestructuras para la accesibilidad (discapacitados, familias con cochecito de bebé)
  - Nuevas atracciones que requieren infraestructura de construcción
  - Servicio de reserva anticipada de productos y servicios
  - Creación y oferta de material de merchandising de la marca
  - Nuevas rutas en barco
  - Introducción de servicios de organización y gestión de eventos
- Mejora de productos o servicios actuales
  - Cambios de decoración, renovación de los espacios
  - Personalización de los productos y servicios a determinados segmentos del mercado
  - Mejoras en la seguridad de las instalaciones
  - Mejoras en la comodidad y accesibilidad de las instalaciones
  - Cambios en las cartas en los servicios de restauración
  - Compra e instalación de determinados activos por obsolescencia y control de costes (barcos, pantallas, sistemas de aire acondicionado, etc.), que incorporan mejoras en el servicio
- Tecnología
  - Implantación o renovación de un sistema integral de gestión del negocio
  - Implantación de sistema Wifi para los clientes
  - Implantación de contadores de presencia
  - Nuevas atracciones de contenido tecnológico (realidad virtual, juegos láser)
  - Implantación o renovación de tecnología para la navegación y seguimiento en el mar
  - Pantallas digitales para la presentación de la oferta de servicios
- Gestión de la imagen o de la marca
  - Proyectos de rebranding, cambios integrales de marca y diseño corporativo
  - Proyectos de señalética de nuevos espacios
  - Rediseño de señalética
  - Renovación de páginas web
  - Incorporación a Redes Sociales
  - Alta en Google Maps

- Dedicación de personas a Comunicación, creación del perfil del comunicador/  
community Manager
- Eliminación de plásticos de un solo uso, sustitución por cartón
- Control de costes
  - Renovación de determinados activos teniendo en cuenta el control de costes  
(electrodomésticos, sistemas de aire acondicionado, calderas, etc.)
  - Informes de costes diarios y mensuales
  - Gestión por presupuestos
  - Incorporación de sistemas de reducción de consumo energético y agua  
(iluminación por sensores de movimiento, luces led, etc.)
  - Implantación de sistemas de saneamiento de piscinas con menor consumo de  
agua
  - Implantación de placas solares para generación de agua caliente
  - Implantación del pago simbólico por uso de toalla adicional
- Seguridad de los procesos de gestión / Ciberseguridad
  - Incorporación de medidas de ciberseguridad desde el departamento de  
sistemas
  - Implantación de cámaras de vigilancia
  - Implantación de alarmas
  - Mejoras en los sistemas operativos
  - Implantación de sistemas de seguridad para la navegación
- Mejora de los canales de comercialización y venta actuales
  - Ofertas comerciales para determinados segmentos de mercado
  - Envío de folletos publicitarios a hoteles
  - Apertura de la reserva online
  - Yield management
  - Contacto con el cliente a través de redes sociales
  - Incorporación de nuevos distribuidores
  - Giras comerciales por Europa y América
- Gestión de personas
  - Formación a los trabajadores en gestión de riesgos laborales
  - Incorporación de nuevo personal
  - Formación continua
  - Servicio de comedor para el personal
  - Cambios en los equipos de trabajo, promociones
- Calidad
  - Certificación en sistemas de calidad
  - Certificación en gestión mediambiental (Earthcheck)

#### PERFILES CUALITATIVOS DE LAS EMPRESAS DE OCIO Y DEPORTE MÁS INNOVADORAS

En el caso de Ocio y Deporte sólo hay una empresa una empresa muy innovadora, el Katmandú Park. Sin embargo, si unimos este perfil con los de las innovadoras, y teniendo en cuenta su diversidad, se trata de empresas con una introducción constante de tecnología, muy atentas a la evolución del mercado y a la creación de nuevos productos, y que con frecuencia obtienen conocimiento a través de mecanismos de transferencia de conocimiento como ferias e internet, así como observando las iniciativas de competidores de otros destinos.

### 5.2.2 Aprovechamiento de Alimentos y Bebidas

A nivel cualitativo, de las encuestas realizadas en el trabajo de campo al subsector de Alimentos y bebidas, a priori se pueden identificar tres actitudes con respecto a la innovación, tres tipos de empresarios:

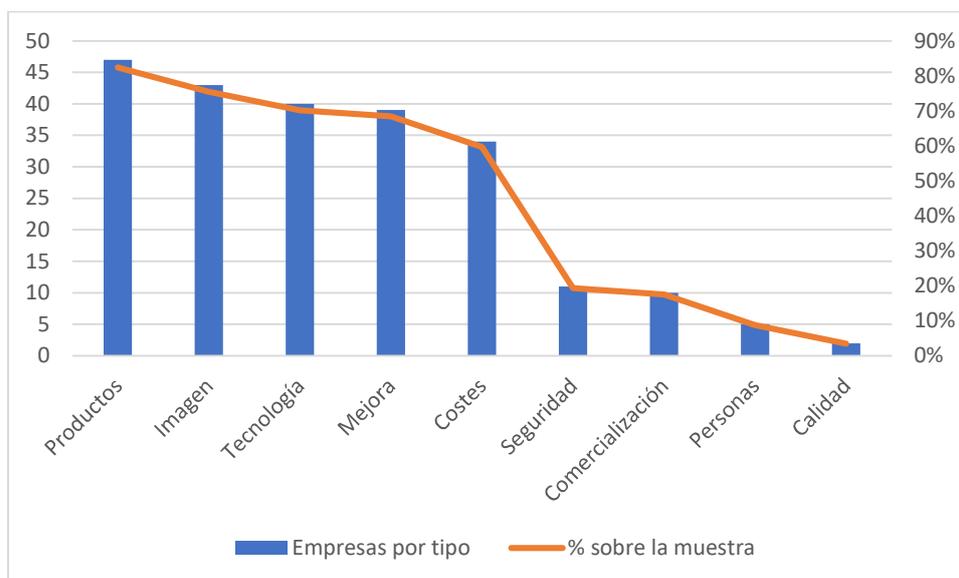
- los "de toda la vida", a punto de jubilarse, establecimientos obsoletos de un único propietario, que son los menos innovadores
- los que tienen varios establecimientos en la costa, varios negocios, y tienen encargados en cada negocio, que son más innovadores
- los que tienen franquicias de restaurantes o beach clubs de amplia inversión, que son los más formados e innovadores

Las empresas de Alimentos y Bebidas en conjunto desarrollan principalmente la innovación a través de la introducción de nuevos productos y servicios en el mercado. También se centran en las mejoras de imagen y en la incorporación de tecnología que les permite mejorar sus procesos.

La mejora de los productos y servicios actuales es también una línea de innovación bastante habitual en Alimentos y Bebidas, así como la innovación para la reducción de costes.

En cambio, invierten muy poco en la innovación para la seguridad, la comercialización, la organización y personas y la gestión de la calidad.

Ilustración 7: Número y porcentaje de Empresas por tipo de innovación en Alimentos y bebidas



Para analizar los resultados en lo referente al nivel de innovación en las empresas de Alimentos y bebidas, se realiza una clasificación entre no innovadoras/ innovadoras/ muy innovadoras siguiendo el proceso descrito para la Oferta Complementaria. Siguiendo el proceso indicado se obtienen los siguientes resultados:

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Tabla 13: Resumen de la variable Total de innovaciones en Alimentos y Bebidas

Variable	Obs	Media	Desv. St.	Min	Max	Mediana
Total innovaciones	57	6.421053	4.491847	0	25	6
Tipos de innovación	57	4,26	2,26	0	9	4

Siguiendo el criterio de definición de media de innovaciones y tipos de innovación definido para toda la muestra, adaptándolo a Alimentos y bebidas, se obtiene el siguiente resultado:

Ilustración 8: Empresas y porcentaje de empresas no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras en Alimentos y bebidas



En la siguiente tabla se puede observar la incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de la naturaleza innovadora de la empresa, en Alimentos y bebidas:

Tabla 14: Incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de su naturaleza innovadora para Alimentos y Bebidas

Tipo de innovación	No Innovadoras		Innovadoras		Muy innovadoras	
	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra
Desarrollo de Nuevos productos o servicios	17	63%	26	100%	4	100%
Mejora de productos o Servicios actuales	13	48%	22	85%	4	100%
Implantación de tecnología	11	41%	25	96%	4	100%
Gestión de la imagen o de la marca	13	48%	26	100%	4	100%
Control de costes	8	30%	22	85%	4	100%
Seguridad de los procesos de gestión	0	0%	8	31%	3	75%
Mejora de los canales de comercialización y venta actuales	0	0%	2	8%	3	75%
Gestión de personas	0	0%	8	31%	2	50%
Calidad	0	0%	0	0%	2	50%

De esta tabla se deduce lo siguiente:

- Las no innovadoras de alimentos y bebidas centran su estrategia de innovación en desarrollo de nuevos productos o servicios, mejora de productos y servicios actuales y gestión de la imagen o de la marca.

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

- Las innovadoras, en cambio se centran claramente en cuatro tipos de innovación: gestión de la imagen de marca, desarrollo de nuevos productos y servicios, implantación de tecnología y control de costes y mejora de los productos actuales.
- Las muy innovadoras se centran en nuevos productos, mejora de los existentes, implantación de tecnología, gestión de la marca y control de costes.
- Las principales diferencias en tipos de innovación entre no innovadoras e innovadoras se centran en todos los tipos excepto Calidad, y entre innovadoras y muy innovadoras se centran en mejora de productos y servicios actuales, control de costes, seguridad en los procesos de gestión, mejora de los canales de comercialización y venta actuales, calidad y gestión de personas.

En lo que refiere a la incidencia de los elementos de control de la muestra sobre el nivel de innovación se obtiene la siguiente tabla:

*Tabla 15: Incidencia del nivel de innovación sobre los elementos de control de la muestra en Alimentos y Bebidas*

ELEMENTO	NO INNOVADORA	INNOVADORA	MUY INNOVADORA
Antigüedad (años)	21,2	16,4	8,5
Número empleados	6,33	17,73	33
Meses abierto al año (número)	8,37	7,75	8,5
Porcentaje Certificación calidad	3,7%	3,85%	0%
Porcentaje Certificación medio ambiente	3,7%	3,85%	0%
Porcentaje Franquiciados	3,7%	3,85%	25%
Porcentaje Pertenencia a grupo empresarial	14,8%	46,15%	50%
Número medio de innovaciones	3,07	8,31	16,75

De esta tabla se puede deducir que las empresas de alimentos y bebidas más innovadoras son de reciente creación, pertenecen a un grupo empresarial, y que son proyectos de mayor calado, con mayor número de trabajadores.

### DESCRIPCIÓN CUALITATIVA DE LOS TIPOS DE INNOVACIÓN EN ALIMENTOS Y BEBIDAS

A nivel cualitativo, las innovaciones introducidas por las empresas de Ocio y Deporte se describen a continuación:

- Desarrollo de nuevos productos o servicios
  - Nuevos platos en carta (para niños, veganos, vegetarianos, alérgicos, comida saludable, platos para determinados mercados (suecos, ingleses, italianos, etc.)
  - Línea de platos congelados y calentados, diversificación de la carta
  - Nuevas bebidas y cócteles (cervezas internacionales, cervezas caseras, ginebra Pink, nuevas marcas, nuevos vinos, nuevas sidras, bebidas para nuevos mercados)
  - Incorporación de nuevo servicio de Shisha
  - Incorporación de camas balinesas
  - Habilitación de zonas chill-out
  - Habilitación de salas VIP
  - Habilitación de zonas para niños
  - Habilitación del servicio para llevar (comida y/ o bebida)
  - Habilitación de cavas de vino/ nueva presentación de los vinos

- Nuevos conceptos de fiesta, uso privativo del local
- Nuevos conceptos de ocio (atracciones, bailes, escenarios, etc.)
- Incorporación de canales de televisión internacionales
- Instalación de pizarras con los platos y los precios en el exterior
- Introducción de cajero automático
- Mejora de productos o servicios actuales
  - Renovación anual de los espacios: pintura, diseño, distribución, cambios de suelos, reformas, decoración, nuevos muebles, etc.
  - Mejoras en la carta de platos, recetas nuevas, y la carta de vinos
  - Mejoras en la presentación de los platos
  - Nuevo sistema de depuración de las piscinas
  - Nuevo sistema de tiro de cerveza de barril
  - Mejoras de sonido, sonido en la piscina, nuevas músicas
  - Renovación de electrodomésticos y superficies en la cocina
  - Mejoras en la iluminación (más luz)
  - Cambios en la uniformidad de los trabajadores
- Tecnología
  - Nueva tecnología de lavado de vajilla
  - Nueva tecnología de conservación de alimentos y bebidas
  - Nueva tecnología de conservación de elementos calientes de cocina
  - Nueva tecnología de calefacción para terraza muy eficiente
  - Mecanismo tecnológico de reducción del local para que en invierno sea más acogedor
  - Nueva tecnología en cocina y bar (robots de cocina, planchas de gofres y wafers, heladeras, granizadoras, planchas, freidoras, máquinas de café, tiros de cerveza, hornos, etc.)
  - Nuevas máquinas registradoras con pedidos por Tablet, móviles o PDA
  - Nueva máquina expendedora de tabaco
  - Nuevas pantallas de TV, más grandes y mejor calidad de imagen
  - Sistemas de gestión en paralelo de diferentes pantallas
  - Renovación de los equipos de música y DJ (altavoces, platos, mesas, altavoces, etc.)
  - Implantación de nuevos sistemas de alarma
  - Cambios del TPV
  - Compra de servicios de música de base tecnológica (Spotify)
  - Equipos e instrumentos de coctelería/ mixología
  - Luminotecnia y sistemas de control de la luminotecnia
  - Incorporación de sistemas de frío para las terrazas (ventiladores con difusión de agua)
- Gestión de la imagen o de la marca
  - Nuevo letrero en la fachada
  - Incorporación a redes sociales
  - Alta en Google Maps
  - Creación del concepto Club Pass, pase conjunto entre diferentes discotecas y pubs
  - Renovación de página web

- Incorporación del content manager/ community manager/ responsable de comunicación online
- Creación de marcas asociadas a nuevos conceptos (marcas de fiesta: fiesta blanca, fiesta camiseta mojada, etc.)
- Rebranding, cambios de nombre, y creación de nueva marca corporativa
- Restyling de la marca corporativa
- Control de costes
  - Compra de electrodomésticos de menor consumo (hornos, refrigeradores, aire acondicionado, lavaplatos,)
  - Eliminación de botellas de plástico de un solo uso para los empleados, cambio a botellas de cristal y agua osmotizada
  - Compra de máquina de hielo
  - Implantación de luces led
  - Cambio de electricidad a gas ciudad
  - Implantación de sistema de agua osmotizada para los clientes, con botellas de cristal personalizadas
  - Implantación de filtros en los grifos para menor consumo de agua
  - Renovación de los circuitos eléctricos
  - Sensores de luz en los baños
  - Eliminación de lámparas que provocaban un exceso de luz
  - Selección de platos en carta más pensada a nivel de costes, ajustando el coste máximo por plato y limitando la diversidad de platos
- Seguridad de los procesos de gestión / Ciberseguridad
  - Incorporación de máquinas de cobro automático
  - Implantación de sistemas de alarma
  - Implantación de cámaras de seguridad
  - Presencia de vigilante privado
  - Implantación de nuevo sistema antivirus
- Mejora de los canales de comercialización y venta actuales
  - Apertura de nuevos segmentos (como el vacacional, o determinados mercados de origen: italianos, suecos, rusos, etc.)
  - Publicidad conjunta con otros elementos de la oferta
  - Apertura del servicio a domicilio
  - Apertura a reservas por email
  - Apertura a reservas por internet
  - Magaluf Club Pass como nuevo sistema de comercialización con otros
- Gestión de personas
  - Posibilidad de elegir horario
  - Implantación de un sistema flexible de rotación del personal
- Calidad
  - Obtención del certificado de gestión de la calidad
  - Obtención del certificado de gestión del medio ambiente
  - Elaboración del manual de procesos en cocina
  - Obtención de licencias

PERFILES CUALITATIVOS DE LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS MÁS INNOVADORAS

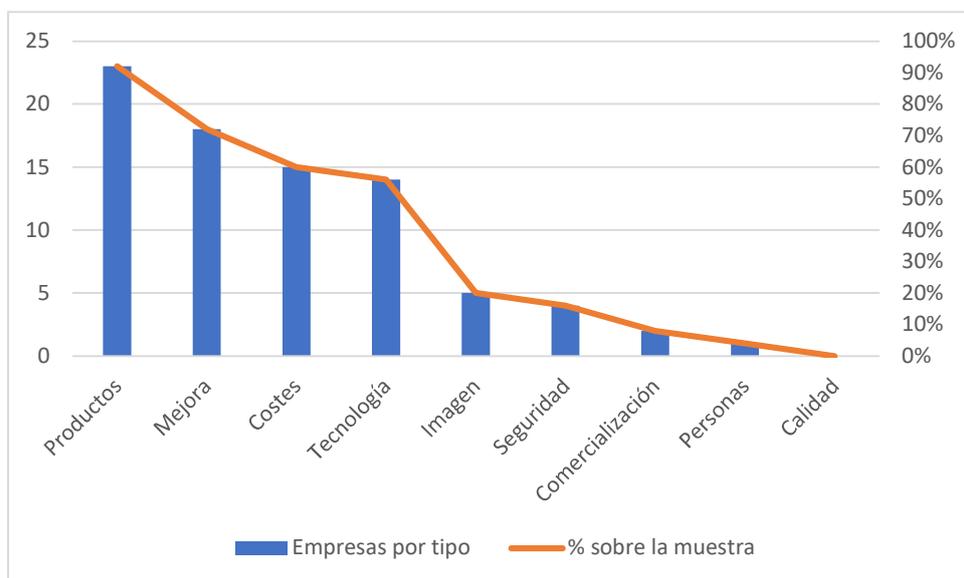
El perfil de empresa innovadora en alimentos y bebidas corresponde a una empresa creada a partir del proceso de rejuvenecimiento, en el marco de la habilitación de la segunda línea de playa y la creación del centro comercial Momentum Plaza, que trabaja bajo una franquicia, o bien a un perfil de pub/bar/ empresa de ocio nocturno moderno y actualizado, tipo beach club, con un equipamiento musical profesional, luminotecnia estudiada, espectáculos profesionales, zona chill-out, camas balinesas, piscina, abierto todo el día, con una propuesta de cócteles y platos más allá de las propuestas tradicionales y un precio acorde con la propuesta.

### 5.2.3 Souvenirs

En el sector del Souvenir destaca la innovación a través de la incorporación de nuevos productos y servicios, y la innovación orientada a la mejora de los productos y servicios existentes y a la reducción de costes. La innovación en tecnología también es significativa.

Según los resultados del trabajo realizado, los souvenirs invierten muy poca energía en la innovación en imagen, en seguridad, en comercialización, en personas y en calidad.

Ilustración 9: Número y porcentaje de Empresas por tipo de innovación en Souvenirs



Para analizar los resultados en lo referente al nivel de innovación en las empresas de Souvenirs, se realiza una clasificación entre no innovadoras/ innovadoras/ muy innovadoras siguiendo el proceso descrito para la Oferta Complementaria. Siguiendo el proceso indicado se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 16: Resumen de la variable Total de innovaciones en Souvenirs

Variable	Obs	Media	Desv. St.	Min	Max	Mediana
Total innovaciones	25	4.2	2.397916	0	9	4
Tipos de innovación	25	3,32	1,55	0	6	3

Siguiendo el criterio de definición de media de innovaciones y tipos de innovación definido para toda la muestra y adaptándolo al subsector de Souvenirs, se obtiene el siguiente resultado:

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Ilustración 10: Empresas y porcentaje de empresas no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras en Souvenirs



En la siguiente tabla se puede observar la incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de la naturaleza innovadora de la empresa:

Tabla 17: Incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de su naturaleza innovadora en el subsector de Souvenirs

Tipo de innovación	No Innovadoras		Innovadoras		Muy innovadoras	
	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra	Número de empresas	Porcentaje sobre muestra
Desarrollo de Nuevos productos o servicios	12	86%	9	100%	2	100%
Mejora de productos o Servicios actuales	7	50%	9	100%	2	100%
Implantación de tecnología	4	29%	8	89%	2	100%
Gestión de la imagen o de la marca	1	7%	2	22%	2	100%
Control de costes	5	36%	8	89%	2	100%
Seguridad de los procesos de gestión	1	7%	2	22%	1	50%
Mejora de los canales de comercialización y venta actuales	0	0%	1	11%	0	0%
Gestión de personas	0	0%	1	11%	1	50%
Calidad	0	0%	0	0%	0	0%

De esta tabla se deduce lo siguiente:

- La estrategia de innovación de las no innovadoras se basa en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Las innovadoras centran su estrategia en cuatro ejes: nuevos productos, mejora de productos actuales, implantación de tecnología y control de costes.
- Las muy innovadoras distribuyen su estrategia de forma más homogénea entre todos los tipos de innovación, pero no hacen ningún esfuerzo en mejora de los canales de comercialización ni en calidad.
- En general el sector no introduce innovaciones en seguridad, comercialización, gestión de personas ni calidad.
- Las diferencias entre no innovadoras e innovadoras se dan el desarrollo de nuevos productos y servicios, la mejora de productos o servicios actuales, la implantación de tecnología y el control de costes.

- Las diferencias entre innovadoras y muy innovadoras se dan en la gestión de la imagen o de la marca, la seguridad en los procesos de gestión y la gestión de personas.

En lo que refiere a la incidencia de los elementos de control de la sobre el nivel de innovación de la muestra se obtiene la siguiente tabla:

*Tabla 18: Incidencia del nivel de innovación sobre los elementos de control de la muestra en Souvenirs*

ELEMENTO	NO INNOVADORA	INNOVADORA	MUY INNOVADORA
Antigüedad (años)	24,21	20,6	6,5
Número empleados	2,64	2,44	3
Meses abierto al año (número)	7,5	7,67	9
Porcentaje Certificación calidad	0	0	0
Porcentaje Certificación medio ambiente	0	0	0
Porcentaje Franquiados	0	0	0
Porcentaje Pertenencia a grupo empresarial	28,57%	33,33%	100%
Número medio de innovaciones	2,64	5,55	9

De esta tabla se deduce que las empresas más innovadoras son de reciente creación, pertenecen a un grupo empresarial y abren 9 meses al año. Y que la certificación mediambiental, la certificación de la calidad y la franquicia no son vías para la innovación en este sector.

#### DESCRIPCIÓN CUALITATIVA DE LOS TIPOS DE INNOVACIÓN EN SOUVENIRS

A nivel cualitativo, las innovaciones introducidas por las empresas de Souvenirs se describen a continuación:

- Desarrollo de nuevos productos o servicios
  - Venta de nuevos productos (tragasueños, correas de perro, toutous, gorras personalizadas, camisetas personalizadas, muñecas, etc.), según la moda de cada año
  - Apertura de línea de productos low-cost
  - Apertura de línea de productos de psicología positiva
  - Incorporación de nuevas marcas
- Mejora de productos o servicios actuales
  - Nuevos diseños en productos como camisetas, ranas de bebé, ropa, etc.
  - Reorganización de los espacios de venta en la terraza
  - Reforma de la distribución en planta para identificar diferentes líneas de negocio
  - Reforma de los espacios: pintado, suelo, escaparate, estanterías, probadores, carros, perchas, etc.
  - Cambios en el sistema de aire acondicionado
  - Incorporación de pantallas de TV con pases de modelos y similares
  - Cambios en el escaparate
  - Cambios de proveedores

- Tecnología
  - Nueva tecnología de conservación de bebidas
  - Cambios en el TPV
  - Introducción del lector de código de barras
  - Nueva máquina registradora
  - Incorporación de sistemas de grabado y bordado para los productos
  - Ordenador y pantalla para enseñar los diseños a los clientes
  - Tablet para los servicios de música del establecimiento
  - Equipo de música
- Gestión de la imagen o de la marca
  - Renovación del letrero de la fachada
  - Incorporación a redes sociales
  - Alta en Google Maps
- Control de costes
  - Implantación de leds para iluminación
  - Incorporación de neveras más eficientes
- Seguridad de los procesos de gestión / Ciberseguridad
  - Implantación de cámaras de seguridad para evitar robos en el establecimiento
- Mejora de los canales de comercialización y venta actuales
  - Apertura del canal de venta online
- Gestión de personas
  - Asistencia a cursos de formación del Ayuntamiento de Calvià (millora el teu comer)
  - Incorporación de un sistema de flexibilidad de horarios
- Calidad. No se han identificado innovaciones en Souvenirs asociadas a la Calidad.

#### PERFILES CUALITATIVOS DE LAS EMPRESAS DE SOUVENIRS MÁS INNOVADORAS

Las empresas de souvenir más innovadoras se caracterizan por tener cierta especialización, por ejemplo, gorras personalizadas, ropa de playa, ropa para salir de noche, ropa surfista, bañadores, elementos de decoración de recuerdo marino, muebles, complementos de moda, en una propuesta diferente de lo que se puede ver en los souvenirs habituales. El formato de presentación del escaparate y la limpieza visual en la tienda son elementos comunes en los souvenirs más innovadores.

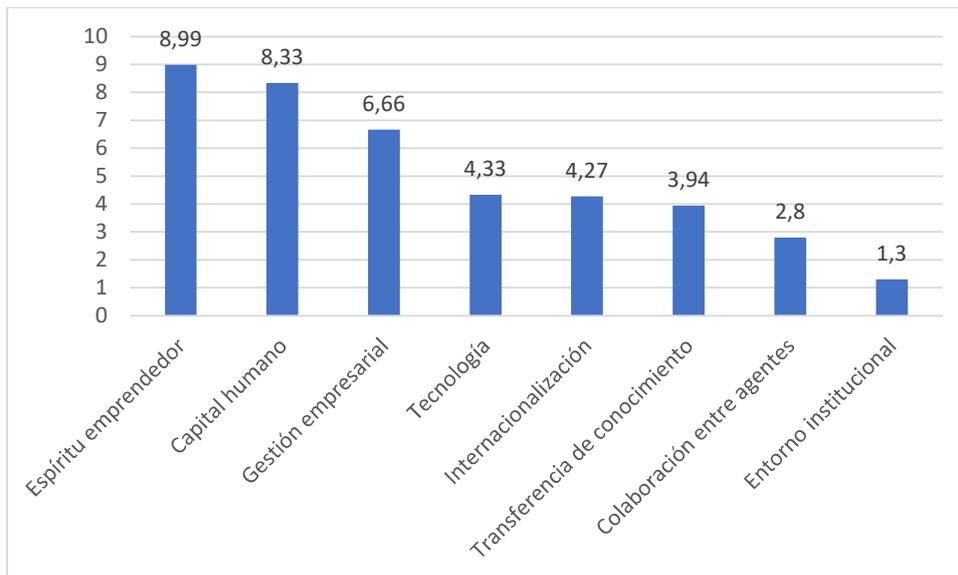
#### 5.3 Impulsores de la innovación en la oferta complementaria

En este apartado se analiza la valoración de hacen los participantes de los impulsores de la oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento, en conjunto y para cada subsector por separado, y se realiza un contraste de medias entre no innovadoras e innovadoras, y entre innovadoras y muy innovadoras de la valoración de los impulsores realizada por los entrevistados.

#### IMPULSORES MÁS SIGNIFICATIVOS DE LA OFERTA COMPLEMENTARIA

Los impulsores más valorados por las empresas encuestadas tienen la siguiente media, partiendo de valoraciones de los encuestados de 1 a 10:

Ilustración 11: Valoración de los impulsores de innovación en la Oferta Complementaria. Media de cada impulsor.



De esta ilustración se deduce que los impulsores de la innovación más valorados por todas las empresas, sean innovadoras o no son el espíritu emprendedor, el capital humano y la gestión empresarial.

Por otro lado, para conocer los impulsores más significativos de la oferta complementaria, hay que identificar lo que mueve a actuar a las empresas más innovadoras, y compararlo con lo que mueve a las que son menos innovadoras, ya que lo que se quiere investigar es qué es lo que diferencia las empresas más innovadoras de las que son menos innovadoras.

Para ello se propone seguir el siguiente proceso:

1. Distinguir las empresas no innovadoras de las que sí lo son. Este análisis se hace comparando las “no innovadoras” con las “innovadoras”, y las “innovadoras” con las “muy innovadoras”, según las variables definidas en este documento.
2. Calcular las medias de las valoraciones de cada impulsor en cada grupo.
3. Comparar las medias de cada impulsor, identificando impulsores que tengan medias diferentes entre las empresas no innovadoras y las que sí lo son, siguiendo una metodología de contraste de medias con el tipo de test t-test.

En este caso, comparando la media de las empresas no innovadoras y la media de las innovadoras, se obtiene el siguiente recuadro:

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Tabla 19: Contraste de medias entre no innovadoras e innovadoras por valoración del impulsor en la oferta complementaria

Impulsor	No innovadoras		Innovadoras		Contraste
	Media	Nº observ	Media	Nº observ	
Espíritu emprendedor	8,625	48	9,363636	33	Diferencia significativa
Entorno institucional	1,130435	46	1,233333	30	Diferencia no significativa
Colaboración entre agentes	1,530612	49	3,970588	34	Diferencia significativa
Capital humano	8,326531	49	9,470588	34	Diferencia significativa
Tecnología	2,714286	49	5,941176	34	Diferencia significativa
Gestión empresarial	5,244444	45	8,060606	33	Diferencia significativa
Internacionalización	2,714286	49	5,787879	33	Diferencia significativa
Transferencia de conocimiento	2,083333	48	5,727273	33	Diferencia significativa

De este análisis se puede extraer la conclusión de que las medias son estadísticamente diferentes en todos los impulsores analizados excepto en el de Entorno institucional, lo que implica que las empresas innovadoras valoran más el espíritu emprendedor, el capital humano, la tecnología, la gestión empresarial, la internacionalización y la transferencia de conocimiento que las no innovadoras. El caso de la colaboración entre agentes se considera singular, ya que, a pesar de que el contraste de medias es positivo, el nivel absoluto de las innovadoras, 3,97, pone en entredicho la consideración de este impulsor como un impulsor relevante.

Por otra parte, se puede analizar qué impulsores diferencian las empresas innovadoras de las muy innovadoras. Comparando las medias de las innovadoras y las muy innovadoras se obtiene la tabla siguiente:

Tabla 20: Contraste de medias entre las innovadoras y las muy innovadoras por valoración del impulsor en la Oferta Complementaria

Impulsor	Innovadoras		Muy innovadoras		Contraste
	Media	Nº observ	Media	Nº observ	
Espíritu emprendedor	9,363636	33	9,714286	7	Diferencia no significativa
Entorno institucional	1,233333	30	2,714286	7	Diferencia no significativa
Colaboración entre agentes	3,970588	34	6	7	Diferencia no significativa
Capital humano	9,470588	34	9,285714	7	Diferencia no significativa
Tecnología	5,941176	34	7,857143	7	Diferencia significativa
Gestión empresarial	8,060606	33	9,142857	7	Diferencia significativa
Internacionalización	5,787879	33	8	7	Diferencia significativa
Transferencia de conocimiento	5,727273	33	8,285714	7	Diferencia significativa

En este caso se concluye que las valoraciones de los impulsores que marcan la diferencia entre las innovadoras y las muy innovadoras son la tecnología, la gestión empresarial, la internacionalización y la transferencia de conocimiento.

### IMPACTO DE LOS NUEVOS IMPULSORES PROPUESTOS

En este apartado se analiza el interés de los nuevos impulsores propuestos (medio ambiente, capacidad de inversión y diferenciación a través de actividades creativas y culturales) en la innovación de las empresas participantes en el estudio.

Para analizar el impacto de los nuevos impulsores propuestos se sigue la siguiente metodología:

1. Se identifica cuántas empresas de la muestra han identificado el nuevo impulsor como impulsor de la innovación en la empresa.

2. Se calcula cuántas de las no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras han identificado este impulsor, y la proporción del impulsor entre las no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras, respectivamente.
3. Se compara entre sí la percepción del impulsor como desencadenante de innovación en cada tipo de empresa.

Cabe destacar que la respuesta a estos impulsores no es una valoración del 1 al 10, sino una respuesta binaria (me parece relevante/ no me parece relevante), con lo que se muestra el porcentaje de empresas a quienes les parece relevante, y no una valoración por contraste de medias.

*Tabla 21: Valoración de impulsores adicionales como impulsores de la innovación en la oferta complementaria*

Empresas	Medio Ambiente		Capacidad de inversión		Diferenciación por actividades creativas y culturales	
	Número empresas	%sobre total	Número empresas	%sobre total	Número empresas	%sobre total
Total	14	16%	37	41%	16	18%
No innovadoras	3	6%	15	31%	2	4%
innovadoras	7	21%	17	50%	10	29%
Muy innovadoras	4	57%	5	71%	6	86%

De esta información se puede concluir lo siguiente:

- En términos absolutos, un 41% de las empresas identifican la capacidad de inversión como un impulsor de la innovación (cuando tienen dinero, innovan. Si tuvieran dinero, innovarían).
- Las empresas muy innovadoras son las que más invierten cuando tienen capacidad de inversión (71%).
- El medio ambiente sólo se descubre como un impulsor (sólo contribuye al impulso de innovaciones) en las empresas muy innovadoras (en un 57% de los casos).
- La diferenciación por actividades creativas y culturales está en el horizonte de las muy innovadoras en un 86% de los casos.

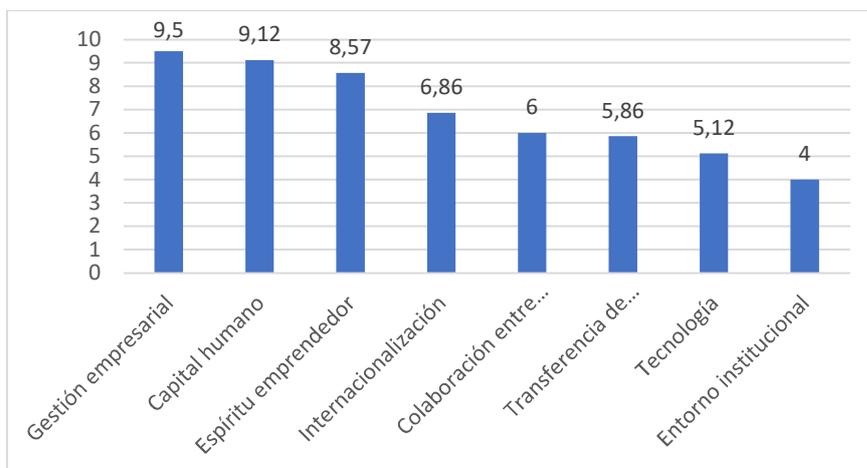
#### IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE OCIO Y DEPORTE

En este apartado se analizan las valoraciones de los impulsores de la innovación específicos de las empresas de ocio y deporte que han respondido el cuestionario. Se realiza un análisis coherente con la investigación planteada, aunque desde el reconocimiento de las limitaciones que tiene el número de registros a la hora de sacar conclusiones estadísticas.

Los impulsores más valorados por las empresas encuestadas de Ocio y Deporte siguen la siguiente distribución:

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Ilustración 12: Valoración de los impulsores de innovación en Ocio y deporte. Media de cada impulsor



Al igual que en la totalidad de la oferta complementaria, de esta tabla se deduce que los impulsores de la innovación más valorados por las empresas de ocio y deporte son el espíritu emprendedor, el capital humano y la gestión empresarial.

Por otro lado, si se quiere analizar qué impulsores marcan la diferencia entre empresas innovadoras y las que no lo son, hay que seguir la secuencia utilizada en el conjunto de la muestra, aunque teniendo en cuenta exclusivamente el subsector de Ocio y Deporte (y las empresas no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras así como se han clasificado específicamente en este subsector).

Así, se analizan los impulsores de innovación más significativos para cada a partir de las medias y las desviaciones tipo de cada impulsor en el subsector y se hace un contraste de medias en los diferentes apartados. En este caso, comparando las medias de las empresas no innovadoras de las de las innovadoras, para Ocio y deporte se obtiene el siguiente recuadro:

Tabla 22: Contraste de medias entre las no innovadoras y las innovadoras por valoración del impulsor, en Ocio y Deporte. Estadístico t de contraste con significatividad del 5%

Impulsor	No innovadoras		Innovadoras		Contraste
	Media	Observ	Media	Observ	
Espíritu emprendedor	7,666667	3	9	3	Diferencia no significativa
Entorno institucional	4	4	3	3	Diferencia no significativa
Colaboración entre agentes	4,25	4	8,333333	3	Diferencia significativa
Capital humano	8,75	4	9,333333	3	Diferencia no significativa
Tecnología	3,75	4	5,666667	3	Diferencia no significativa
Gestión empresarial	10	2	9,666667	3	Diferencia no significativa
Internacionalización	3,666667	3	9	3	Diferencia significativa
Transferencia de conocimiento	4,666667	3	6,666667	3	Diferencia no significativa

De este análisis se puede extraer la conclusión de que las medias no son estadísticamente diferentes en todos los impulsores analizados excepto en el de Colaboración entre agentes e Internacionalización, con lo que son éstos los dos impulsores que marcan la diferencia entre empresas no innovadoras e innovadoras.

Por otra parte, se puede analizar qué impulsores diferencian las empresas de Ocio y deporte innovadoras de las muy innovadoras. Comparando las medias de las innovadoras y las muy innovadoras se obtiene la tabla siguiente:

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Tabla 23: Contraste de medias entre las innovadoras y las muy innovadoras por valoración del impulsor, en Ocio y Deporte. Estadístico t de contraste con significatividad del 5%

Impulsor	Innovadoras		Muy innovadoras		Contraste
	Media	Observ	Media	Observ	
Espíritu emprendedor	9	3	10	1	Diferencia no significativa
Entorno institucional	3	3	7	1	Diferencia no significativa
Colaboración entre agentes	8,33333	3	6	1	Diferencia no significativa
Capital humano	9,33333	3	10	1	Diferencia no significativa
Tecnología	5,66667	3	9	1	Diferencia no significativa
Gestión empresarial	9,66667	3	8	1	Diferencia significativa
Internacionalización	9	3	10	1	Diferencia no significativa
Transferencia de conocimiento	6,66667	3	7	1	Diferencia no significativa

En este caso la única diferencia significativa estaría en la capacidad de gestión empresarial, curiosamente más valorada entre las innovadoras que en la muy innovadora. Este resultado se considera distorsionado por el bajo número de registros que incluyen estas categorías en Ocio y deporte, no se considera un reflejo de una realidad en el sector.

Para los impulsores medio ambiente, capacidad de inversión y diferenciación por actividades creativas y culturales, y centrando la atención en las no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras que pertenecen al sector de Ocio y Deporte, se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 24: Impulsores adicionales como impulsores de la innovación en Ocio y Deporte.

Empresas	Medio Ambiente		Capacidad de inversión		Diferenciación por actividades creativas y culturales	
	Número empresas	%sobre total	Número empresas	%sobre total	Número empresas	%sobre total
Total	5	63%	7	88%	4	50%
No innovadoras	2	50%	3	75%	2	50%
Innovadoras	2	67%	3	100%	1	33%
Muy innovadoras	1	100%	1	100%	1	100%

Las conclusiones sobre esta tabla podrían ser las siguientes (teniendo en cuenta el tamaño tan poco significativo de la muestra):

- En términos absolutos, un 88% de las empresas identifican la capacidad de inversión como un impulsor de la innovación.
- El medio ambiente es un impulsor en todos los perfiles de empresas de ocio y deporte, aunque es más significativo en las muy innovadoras.
- Las empresas muy innovadoras son las que más invierten cuando tienen capacidad de inversión.
- En general, las empresas de ocio y deporte están por encima de la media en los tres impulsores.

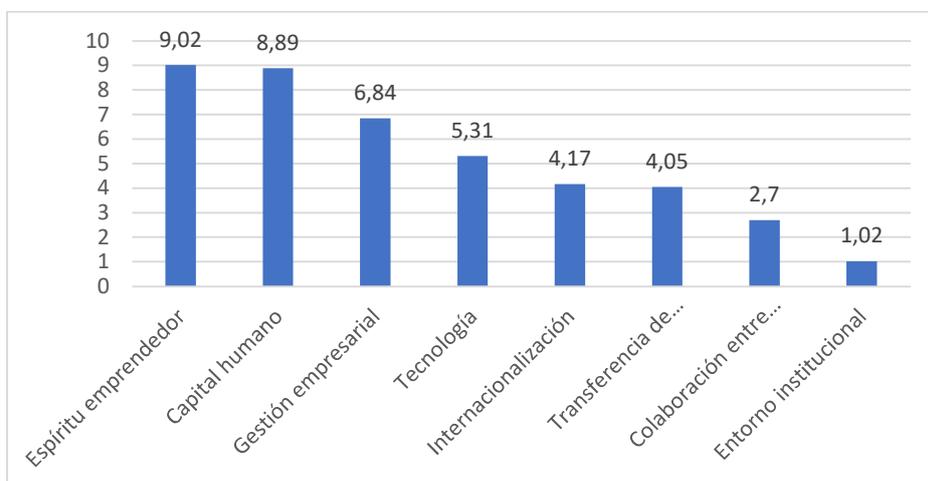
### IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE PROVISIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

En este apartado se analizan las valoraciones de los impulsores de la innovación específicos de las empresas de Provisión de Alimentos y Bebidas que han respondido el cuestionario, siguiendo la estructura presentada en los dos apartados anteriores.

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Los impulsores más valorados por las empresas encuestadas de Alimentos y Bebidas siguen la siguiente distribución:

*Ilustración 13: Valoración de los impulsores de innovación en Alimentos y Bebidas. Media de cada impulsor.*



De esta tabla se deduce que los impulsores de la innovación más valorados por las empresas de alimentos y bebidas son, de nuevo, el espíritu emprendedor, el capital humano y la gestión empresarial.

Por otro lado, para analizar qué impulsores marcan la diferencia entre empresas innovadoras y las que no lo son, se sigue la secuencia utilizada en el conjunto de la muestra, aunque teniendo en cuenta exclusivamente el subsector de Alimentos y Bebidas.

Comparando las medias de las empresas no innovadoras de las de las innovadoras con el contraste de medias t-test, se obtiene el siguiente recuadro:

*Tabla 25: Contraste de medias entre las no innovadoras y las innovadoras por valoración del impulsor, en Alimentos y Bebidas. Estadístico t de contraste con significatividad del 5%.*

Impulsor	No innovadoras		Innovadoras		Contraste
	Media	Observ	Media	Observ	
Espíritu emprendedor	8,62963	27	9,269231	26	Diferencia no significativa
Entorno institucional	1	26	1,043478	23	Diferencia no significativa
Colaboración entre agentes	1,592593	27	3,461538	26	Diferencia significativa
Capital humano	8,37037	27	9,384615	26	Diferencia significativa
Tecnología	3,555556	27	6,807692	26	Diferencia significativa
Gestión empresarial	5,115385	26	8,192308	26	Diferencia significativa
Internacionalización	2,407407	27	5,576923	26	Diferencia significativa
Transferencia de conocimiento	1,666667	27	5,884615	26	Diferencia significativa

De este análisis se puede extraer la conclusión de que las medias son estadísticamente diferentes en todos los impulsores analizados excepto en el de Espíritu emprendedor y Entorno institucional, con lo que son todos los impulsores, excepto estos dos, los que marcan la diferencia entre empresas no innovadoras e innovadoras. Sin embargo, la valoración de la colaboración entre agentes, inferior a 5 puntos hace que, aunque la diferencia es significativa entre no innovadoras e innovadoras, el impulsor en sí mismo no sea muy valorado por las empresas, con lo que no se puede considerar un impulsor relevante.

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Por otra parte, comparando las medias de las innovadoras y las muy innovadoras se obtiene la tabla siguiente:

*Tabla 26: Contraste de medias entre las innovadoras y las muy innovadoras por valoración del impulsor, en Alimentos y Bebidas. Estadístico t de contraste con significatividad del 5%.*

Impulsor	Innovadoras		Muy innovadoras		Contraste
	Media	Observ	Media	Observ	
Espíritu emprendedor	9,269231	26	10	4	Diferencia significativa
Entorno institucional	1,043478	23	1	4	Diferencia no significativa
Colaboración entre agentes	3,461538	26	5,25	4	Diferencia no significativa
Capital humano	9,384615	26	9,25	4	Diferencia no significativa
Tecnología	6,807692	26	7,5	4	Diferencia no significativa
Gestión empresarial	8,192308	26	9,25	4	Diferencia significativa
Internacionalización	5,576923	26	7	4	Diferencia no significativa
Transferencia de conocimiento	5,884615	26	8,25	4	Diferencia significativa

De este análisis se concluye que las medias no son estadísticamente diferentes en los impulsores analizados, excepto en el de Espíritu emprendedor, Gestión empresarial y Transferencia de conocimiento, con lo que son estos tres, los que marcan la diferencia entre empresas innovadoras y muy innovadoras.

Para los impulsores medio ambiente, capacidad de inversión y diferenciación por actividades creativas y culturales, se obtiene la siguiente tabla:

*Tabla 27: Impulsores adicionales como impulsores de la innovación en Alimentos y Bebidas*

Empresas	Medio Ambiente		Capacidad de inversión		Diferenciación por actividades creativas y culturales	
	Número empresas	%sobre total	Número empresas	%sobre total	Número empresas	%sobre total
Total	8	14%	20	35%	12	21%
No innovadoras	2	7%	8	30%	1	4%
Innovadoras	5	19%	10	38%	9	35%
Muy innovadoras	1	25%	2	50%	2	50%

Las conclusiones sobre esta tabla son:

- Aunque ninguno de los tres impulsores obtiene más de un 50% de validación en el sector, podrían ser impulsores de la actividad innovadora de las empresas de alimentos y bebidas la capacidad de inversión y la diferenciación por actividades creativas y culturales.
- La capacidad de inversión parece ser el impulsor más significativo para Alimentos y Bebidas.

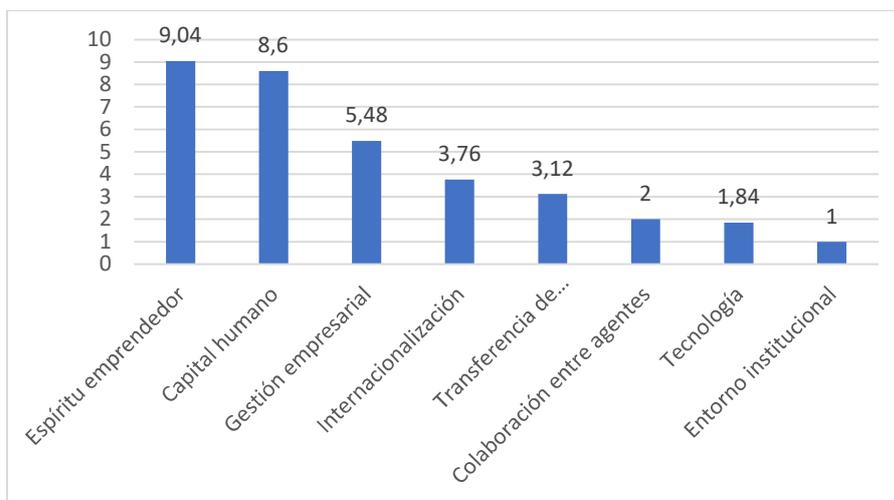
### IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SOUVENIRS

En este apartado se analizan las valoraciones de los impulsores de la innovación específicos de las empresas de Venta de Souvenirs que han respondido el cuestionario.

Los impulsores más valorados por las empresas encuestadas de Souvenirs serían:

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Ilustración 14: Valoración de los impulsores de innovación en Souvenirs. Media de valoración de cada impulsor.



Este resultado pone en evidencia, como en la oferta complementaria, que los impulsores de la innovación más valorados por las empresas de souvenirs son el espíritu emprendedor, el capital humano y la gestión empresarial.

Por otro lado, se analiza qué impulsores marcan la diferencia entre empresas innovadoras y las que no lo son siguiendo la secuencia utilizada en el conjunto de la muestra, aunque teniendo en cuenta exclusivamente el subsector de Souvenirs. Se obtiene el siguiente recuadro:

Tabla 28: Contraste de medias entre las no innovadoras y las innovadoras por valoración del impulsor, en Souvenirs. Estadístico t de contraste con significatividad del 5%

Impulsor	No innovadoras		Innovadoras		Contraste
	Media	Observ	Media	Observ	
Espíritu emprendedor	8,846154	13	9,111111	9	Diferencia no significativa
Entorno institucional	1	13	1	7	Diferencia no significativa
Colaboración entre agentes	1	14	2,444444	9	Diferencia significativa
Capital humano	8,214286	14	8,888889	9	Diferencia no significativa
Tecnología	1,428571	14	2,444444	9	Diferencia no significativa
Gestión empresarial	4,846154	13	6,25	8	Diferencia no significativa
Internacionalización	3,071429	14	3,777778	9	Diferencia no significativa
Transferencia de conocimiento	2,076923	13	4,444444	9	Diferencia significativa

De este análisis se puede extraer la conclusión de que las medias son estadísticamente diferentes en Colaboración entre agentes y Transferencia de conocimiento, aunque en ambos casos los valores son muy bajos, no parecen ser impulsores relevantes para el sector de Souvenirs.

Por otra parte, comparando las medias de las innovadoras y las muy innovadoras se obtiene la tabla siguiente:

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Tabla 29: Contraste de medias entre las innovadoras y las muy innovadoras por valoración del impulsor, en Souvenirs. Estadístico t de contraste con significatividad del 5%.

Impulsor	Innovadoras		Muy innovadoras		Contraste
	Media	Observ	Media	Observ	
Espíritu emprendedor	9,111111	9	10	2	Diferencia significativa
Entorno institucional	1	7	1	2	Diferencia no significativa
Colaboración entre agentes	2,444444	9	7	2	Diferencia significativa
Capital humano	8,888889	9	10	2	Diferencia no significativa
Tecnología	2,444444	9	2	2	Diferencia no significativa
Gestión empresarial	6,25	8	6,5	2	Diferencia no significativa
Internacionalización	3,777778	9	8,5	2	Diferencia significativa
Transferencia de conocimiento	4,444444	9	4	2	Diferencia no significativa

De este análisis se concluye que las medias son estadísticamente diferentes en los impulsores de Espíritu emprendedor, colaboración entre agentes e internacionalización, con lo que son estos los que marcan la diferencia entre empresas innovadoras y muy innovadoras, y estos impulsores sí tienen unos valores significativos e identifican como impulsores relevantes la internacionalización y la colaboración entre agentes.

Para los impulsores medio ambiente, capacidad de inversión y diferenciación por actividades creativas y culturales, centrando la atención en las no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras que pertenecen al sector de Souvenirs, se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 30: Valoración de impulsores adicionales como impulsores de la innovación en Souvenirs

Empresas	Medio Ambiente		Capacidad de inversión		Diferenciación por actividades creativas y culturales	
	Número empresas	%sobre total	Número empresas	%sobre total	Número empresas	%sobre total
Total	1	4%	10	40%	12	48%
No innovadoras	0	0%	2	14%	1	7%
Innovadoras	0	0%	6	67%	9	100%
Muy innovadoras	1	50%	2	100%	2	100%

Las conclusiones sobre esta tabla son:

- En general, hay dos impulsores que tienen buena acogida entre las innovadoras y muy innovadoras, que son la capacidad de inversión y la diferenciación por actividades creativas y culturales.
- El Medio ambiente no es un impulsor de la innovación entre las empresas del subsector Souvenirs.

## 6 Discusión

El objetivo de este apartado es identificar en qué medida los resultados son coherentes con lo que dice la literatura en el marco teórico, en lo que refiere a los diferentes impulsores y en el sector de Oferta Complementaria en su conjunto. Para ello, se procede a contrastar los

resultados obtenidos en la investigación con lo que dice la literatura académica sobre otros ámbitos del turismo.

Si se comparan los resultados sobre los tipos de innovación obtenidos en este proceso con los resultados de ESADE (2018), se observa la coherencia entre los resultados, ya que en dicho estudio los principales tipos de innovación identificados por las empresas de Restauración y Cátering (por un lado) y Actividades turísticas (por otro) siguen la siguiente distribución. Los porcentajes se refieren al porcentaje de empresas encuestadas que indican que han realizado una innovación de ese tipo en el último año. De los nueve tipos de innovación identificados por ESADE, en restauración y catering y en actividades turísticas, la encuesta de ESADE sólo identifica estos cuatro tipos como significativos (tecnología, desarrollo de nuevos productos, mejora de productos y servicios actuales y gestión de imagen y marca), uniendo los resultados de los otros 5 tipos de innovación en “Otras”:

Tabla 31: Resultados de ESADE (2018) sobre la distribución de las innovaciones a nivel nacional. Fuente: ESADE (2018)

Sector	Restauración y Catering	Actividades turísticas
Tecnología	17,1%	19,1%
Desarrollo de nuevos productos	14,6%	17%
Mejora de productos y servicios actuales	11,8%	14%
Gestión de imagen y de marca	10,1%	8,5%
Otras	--	11,6%

Estos resultados coinciden con los principales tipos de innovación identificados para la oferta complementaria en Magaluf: desarrollo de nuevos productos, mejora de los existentes e innovaciones de imagen. Los porcentajes no pueden compararse, debido a que el horizonte temporal de esta investigación se refiere a los 3 últimos años, como la encuesta sobre la Innovación en Empresas del INE (INE, 2018), y el de ESADE, al último año.

En cuanto a la discusión sobre las valoraciones de los impulsores, como se puede observar en la tabla siguiente, el impulsor que comparten toda la muestra y todos los subsectores analizados es la predisposición a la colaboración para innovar, a pesar de que, como se ha señalado, es un impulsor con una valoración absoluta muy baja, por debajo de 5 en todos los casos. En el otro extremo, un impulsor que no es significativo para toda la muestra ni para cada uno de los subsectores es el entorno institucional.

Por lo demás, todas las demás valoraciones de impulsores son significativas en la oferta complementaria en su conjunto, aunque no marquen la diferencia entre no innovadoras e innovadoras por cada subsector por separado.

Tabla 32: Contraste de medias significativo entre no innovadoras e innovadoras, por valoración del impulsor, para toda la muestra y por subsector

	Toda la muestra	Ocio y deporte	Alimentos y bebidas	Souvenirs
Espíritu emprendedor	Si	No	No	No
Entorno institucional	No	No	No	No
Colaboración entre agentes	Si	Si	Si	Si
Capital humano	Si	No	Si	No
Tecnología	Si	No	Si	No
Gestión empresarial	Si	No	Si	No
Internacionalización	Si	Si	Si	No

## CAPÍTULO 4: INNOVACIÓN E IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Transferencia de conocimiento	Si	No	Si	Si
-------------------------------	----	----	----	----

En lo que refiere a la comparación de la valoración de impulsores entre innovadoras y muy innovadoras, no hay diferencias significativas en las valoraciones de los impulsores en los cuatro primeros impulsores, y sí en los cuatro siguientes. En Ocio y deporte la diferencia está en la valoración del impulsor de gestión empresarial, en Alimentos y bebidas en espíritu emprendedor, en gestión empresarial y en transferencia de conocimiento, y en Souvenirs en espíritu emprendedor, colaboración entre agentes e internacionalización.

*Tabla 33: Contraste de medias significativo entre innovadoras y muy innovadoras, o no, por valoración del impulsor, para toda la muestra y por subsector*

	Toda la muestra	Ocio y deporte	Alimentos y bebidas	Souvenirs
Espíritu emprendedor	No	No	Si	Si
Entorno institucional	No	No	No	No
Colaboración entre agentes	No	No	No	Si
Capital humano	No	No	No	No
Tecnología	Si	No	No	No
Gestión empresarial	Si	Si	Si	No
Internacionalización	Si	No	No	Si
Transferencia de conocimiento	Si	No	Si	No

En lo que refiere a la valoración del impulsor espíritu emprendedor, hay quien considera que hay que dar prioridad a las rutinas internas de la empresa para la innovación, como Martínez-Román et al. (2015). Otros, por el contrario, consideran que, en el negocio turístico, el empresario es el que es capaz de poner en práctica los resultados del pensamiento innovador en destinos, como indica Fuglsang et al. (2016), en PYMEs turísticas, como aporta Omerzel & Jurdana (2015), o en hoteles, siguiendo a Sundbo et al. (2007).

Del análisis realizado para la oferta complementaria de Magaluf se desprende que tanto las empresas innovadoras, como las que no lo son, basan una parte muy significativa de la estrategia de innovación en su espíritu emprendedor, lo que corroboraría la tesis de Fuglsang et al. (2016); Omerzel & Jurdana (2015); Sundbo et al. (2007).

En términos absolutos el entorno institucional no es considerado por las empresas como impulsor de la innovación, lo que corroboraría que las políticas que se están implementando para favorecer la innovación en el sector, ayudan poco, como defienden Hjalager (2002); Mei et al. (2015). En cualquier caso, los participantes en la encuesta entienden el entorno institucional más como elemento distorsionador de su actividad innovadora que como elemento de soporte a la misma, valorándolo con una media de 1,3 sobre 10, el peor valorado de los impulsores identificados.

Los mecanismos de apoyo institucional a la innovación que propone la literatura no tienen presencia en la Oferta Complementaria analizada, y parece que el sector corrobora la tesis de Mei et al. (2015), desde Noruega, en Magaluf, que dice que el entorno institucional actúa en cierta manera como inhibidor de la innovación en turismo.

Se observa que las empresas innovadoras y muy innovadoras valoran la colaboración entre agentes como uno de sus impulsores de innovación, aunque el bajo valor absoluto de valoración hace que no pueda ser considerado un impulsor clave. Si el valor absoluto fuera más alto, corroboraría a Hjalager (2015); Kim & Shim (2018)b; Sulisty & Siyamtinah (2016) para la oferta

complementaria. Puede que el bajo valor absoluto tenga que ver con el hecho de que pueda ser un impulsor significativo pero que no sea valorado por parte de las empresas de la oferta complementaria.

Los resultados sobre la importancia de la colaboración entre agentes hacen que adquiera mucho sentido para la oferta complementaria la propuesta de Kim & Shim (2018)a, que sugiere que las políticas de cluster de turismo deberían centrarse en cómo crear un clima operacional amigable para construir capital social y apoyar la innovación de las PYME.

El impulsor capital humano es muy valorado como impulsor de la innovación en la empresa entre los encuestados, en términos absolutos: es el impulsor de la innovación más valorado por los encuestados, junto con el espíritu emprendedor. Sin embargo, la lista de innovaciones cualitativa relacionada con la gestión de personas obtenida en todos los subsectores es muy reducida, comparada con otros tipos de innovación, con lo que parece que el capital humano es muy valorado pero se le presta poca atención en el día a día.

Por otra parte, esta investigación también corrobora la relación entre espíritu emprendedor y capital humano para la innovación que presenta Omerzel (2015), que reconoce una relación entre el espíritu emprendedor y el capital humano, ya que los empresarios de la industria del turismo que tienen pocas habilidades de negocios, tienen una capacidad modesta para pensar e innovar, y esta carencia afecta el éxito de la empresa, sobre todo si se trata de una PYME. También corrobora que el capital humano de los emprendedores aumenta la innovación de productos en el sector de servicios, que es algo que ya habían analizado Bergin-Seers et al. (2008); Castaño et al. (2015).

Según los encuestados, el desarrollo tecnológico de la empresa marca la diferencia entre las innovadoras y las muy innovadoras en el conjunto de la muestra. Por subsectores, marca la diferencia en Alimentos y bebidas entre no innovadoras e innovadoras. Esto confirma los análisis de Castaño et al. (2015); Divisekera & Nguyen (2018)b; Omerzel & Jurdana (2015).

En este sentido también se observan claras diferencias entre no innovadoras e innovadoras en lo que refiere a internacionalización (entendiéndola en nuestro caso como apertura de nuevos mercados, que en la oferta complementaria se entiende como la oferta de productos y servicios a personas de nuevas nacionalidades que visitan el destino) entre las no innovadoras y las innovadoras en los tres subsectores analizados, lo que confirma la aportación de Williams & Shaw (2011).

En cuanto a gestión empresarial, la gestión empresarial sí explica una parte importante del desempeño innovador de la empresa, sí es un impulsor de la innovación, lo que corrobora las tesis de Gallego et al. (2013); Zopiatis & Theocharous (2018).

En lo que refiere a Transferencia de Conocimiento, también es uno de los impulsores que marcan la diferencia entre las innovadoras y las que no los son en alimentos y bebidas. Esto corrobora la propuesta de Bergin-Seers et al. (2008); Kim & Shim (2018)a; Nieves et al. (2014); Thomas & Wood (2014), que indican que existe una relación directa entre la transferencia de conocimiento y la innovación.

Sobre los impulsores adicionales analizados, a nivel de toda la muestra el impulsor más significativo es la capacidad de inversión (con un 41% de los encuestados), seguido de la diferenciación a partir de actividades creativas y culturales (18%) y la preocupación por el medio ambiente (16%). Estos dos últimos impulsores tienen tan poco peso que no contribuyen a

corroborar la aportación de Hoarau-Heemstra & Eide (2019), que indica que los cuatro focos principales de preocupación de la empresa son cliente, medio ambiente, sociedad y negocios y que estas preocupaciones dan como resultado diferentes prioridades de innovación y prácticas empresariales en la misma industria.

En lo que refiere a impulsores específicos en Ocio y deporte, los resultados obtenidos en el proceso son coherentes con el planteamiento de Siu (2018), que sostiene que las industrias de ocio del mundo han avanzado rápidamente debido, por lo menos en parte, a los avances tecnológicos y las innovaciones industriales.

El hecho de que Siu hable también de la influencia de factores institucionales, como los intereses públicos y la cultura, y sus interacciones y cambios a lo largo del tiempo, contribuye a corroborar el hecho de que los impulsores adicionales analizados tengan porcentajes mayores de interés para las empresas de este subsector (Preocupación por el medio ambiente, 63%; capacidad de inversión, 88%, diferenciación por actividades creativas y culturales, 50%).

En lo que refiere a innovación en Alimentos y bebidas, los resultados de esta investigación son coherentes con el trabajo de Erkuş-Öztürk & Terhorst (2016) que concluye que los restaurantes visitados por turistas y locales de clase superior son los más innovadores, lo que tendría su reflejo en esta investigación en el nivel de internacionalización de los establecimientos, que es un impulsor significativo de la innovación en alimentos y bebidas. También se corrobora la tesis de Lee et al. (2016), que identifica el capital humano como elemento relacionado con el rendimiento en el sector de la restauración.

Sobre los impulsores adicionales en el subsector de Alimentos y bebidas (preocupación por el medio ambiente (14%), capacidad de inversión (35%) y diferenciación a partir de actividades creativas y culturales (21%)), los resultados obtenidos van en línea con los resultados de Metaxas & Karagiannis (2016) que indican que la comida, la cultura y el turismo podrían convertirse en campos de nuevo desarrollo empresarial y regional cuando se combinan con el conocimiento, la innovación y la calidad.

En cuanto a los establecimientos de Souvenirs, los resultados de la investigación pueden contribuir a tener una noción de los niveles de satisfacción del turista, de los que se puede hablar basándose en la teoría de Oviedo-García et al. (2016), que indica que la satisfacción de compra consiste en cuatro factores: atracción interna, diferenciación de servicios, provisión de servicios y atracción externa, indicando que los dos últimos, además, influyen en las tasas generales de satisfacción del turista. En el caso que nos ocupa, la innovación interfiere en los cuatro factores mencionados, lo que contribuiría, según Oviedo-García et al. (2016), a mejorar las tasas generales de satisfacción del turista. Este mecanismo sería la base por la que una empresa hotelera, Melia Hotels International, decidió innovar en el destino a partir de la innovación en la oferta complementaria, y corroboraría la tesis de Vega-Vázquez et al. (2017) que indica que una experiencia de compra turística bien administrada puede funcionar como una herramienta para construir una imagen más favorable de los destinos.

El conjunto de vías para aumentar la rentabilidad en los Souvenirs que identifica el artículo de Oviedo-García también coincide ampliamente con las innovaciones descritas por el colectivo de Souvenirs en la investigación realizada.

Lo que no está tan claro es el fenómeno del desarrollo tecnológico que presentan Pantano & Vannucci (2019) en los Souvenirs de Magaluf: el desarrollo tecnológico no se considera por el

momento un impulsor de la innovación en Souvenirs (en términos absolutos es bajo, aunque mucho más significativo en las empresas innovadoras que en las que no lo son). Esto puede ser debido a que el modelo de negocio de los Souvenirs en un destino como Magaluf se basa más en la experiencia de compra que propiamente en el producto adquirido: no se trata tanto del producto sino del hecho de salir, mirar, valorar y comprar.

## 7 Conclusiones

Este capítulo analiza en profundidad la innovación en la Oferta complementaria turística en Magaluf, haciendo una prospectiva completa del sector y sus características, identificando las innovaciones realizadas en los tres últimos años en el sector y obteniendo resultados sobre la valoración de los impulsores de la innovación que hace la Oferta complementaria en su conjunto y los subsectores de Ocio y Deporte, Alimentos y bebidas y Souvenirs.

La Metodología definida es un análisis cualitativo y cuantitativo de la información extraída de un conjunto suficiente de encuestas realizadas en el universo de la oferta complementaria de Magaluf, definido de forma estadística, y los resultados se basan en contraste de medias para variables en continuo y porcentajes para variables binarias.

La descripción prospectiva del sector se ha hecho a partir de un conjunto de características generales sobre el sector, los tipos de innovación se han definido a partir de bibliografía específica del turismo y los impulsores seleccionados se han identificado a partir de una revisión detallada de la literatura bajo un enfoque holístico, analizando un total de nueve impulsores en el proceso.

En esta investigación se han analizado tres cuestiones sobre la oferta complementaria de Magaluf: sus características generales, su nivel de innovación y la valoración que hacen las empresas de los impulsores de la innovación según si son más o menos innovadoras.

Sobre la primera cuestión, la Oferta complementaria en Magaluf es un sector muy consolidado, con una antigüedad media de 18'8 años y una media de número de empleados de 16'3. Está abierta 8,1 meses al año y tiene unos niveles de certificación de calidad y medio ambiente bastante bajos, del orden del 6%. Una pequeña parte del sector es franquicia y aproximadamente un tercio forma parte de grupos empresariales. La Oferta complementaria de Magaluf incluye tres subsectores: el de Ocio y Deportes, el de Aprovisionamiento de Alimentos y Bebidas y el de Venta de Souvenirs.

El subsector de Ocio y Deporte es el subsector más diverso y el de menor antigüedad media, tiene un aforo de entre 20 y 6000 plazas en función del establecimiento y un número de empleados de entre 4 y 350. Es el menos estacionalizado con una apertura media de 10 meses al año, y el más profesionalizado con certificaciones de calidad en el 50% de los casos y de medio ambiente en el 37,5% de los casos. Un 25% de las entidades que lo componen son franquicias, y un 37,5% de las empresas pertenecen a un grupo empresarial.

El subsector de Alimentos y Bebidas es el que más empresas tiene de los tres subsectores analizados. Se ubica en la media de antigüedad con 18 años, y tiene aforos de entre 20 y 900 plazas. El número de empleados en el sector oscila entre 2 y 70 empleados y abre de media 8,1 meses al año. Los niveles de certificación son claramente bajos. Cerca de un 9% de las empresas son franquicias y cerca de un 32% pertenecen a un grupo empresarial.

El subsector de Venta de Souvenirs es el más antiguo con diferencia. Es el sector más homogéneo desde el punto de vista de número de empleados (con una media de 2,6 empleados por empresa) y número de meses abierto al año (con una media de 7,68), siendo a su vez el subsector más estacionalizado. No hay certificación de calidad ni medio ambiente, ni franquicia, aunque un 28% de las empresas pertenecen a grupos empresariales.

Aunque en general se trata de empresas consolidadas, de media, el subsector de Ocio y Deporte es el más joven, y es el que contiene empresas de más reciente creación. Por el contrario, el sector de Souvenirs es el más longevo y el que menos empresas nuevas ha incorporado en los últimos 6 años, a pesar de que en los últimos años ha habido incorporación de empresas nuevas en todos los subsectores, con lo que el destino como tal se considera que ha seguido creciendo.

Las empresas del sector de Ocio y Deportes son muy diferentes entre sí y escasas, lo que no permite extraer conclusiones estadísticas significativas en parámetros como aforo y número de empleados.

Sí es significativa con respecto de la muestra analizada el número de certificaciones en Calidad y Medio Ambiente en el subsector de Ocio y Deporte. Pasa lo mismo en menor proporción con la certificación mediambiental. Esto permite concluir que las de Ocio y Deporte son las empresas más grandes y profesionalizadas.

La franquicia es poco significativa en los subsectores analizados, y la existencia de grupos empresariales a los que pertenecen las empresas encuestadas es también baja, aunque más significativa que la franquicia. El grupo empresarial es más habitual en Ocio y Deportes.

En la Oferta complementaria de Magaluf no hay ninguna gran empresa (excepto los grupos empresariales que alojan a algunas empresas de Ocio y Deportes, como Melia Hotels International o BH Hotels), todo son PYMEs y mayoritariamente MicroPYMEs.

Sobre la segunda cuestión, la innovación en la oferta complementaria de Magaluf, las empresas han introducido de media 6 innovaciones en los últimos 3 años, con una media de 4 tipos de innovación diferentes. Poco más de la mitad de las empresas participantes (54,44%) se considera que innovan por debajo de la media, con lo que son no innovadoras. El 37,78% de las empresas participantes se considera que innovan en número y tipo por encima de la media, con lo que son innovadoras. El 7,78% de las empresas participantes se considera que innovan claramente por encima de la media en número y tipo, con lo que son muy innovadoras.

Los tipos de innovación mayoritarios se desprenden del análisis de la frecuencia de cada tipo. El tipo de innovación más habitual es la innovación de producto, seguido de la innovación de mejora de productos y servicios actuales y de la innovación en tecnología. En el otro extremo, las innovaciones vinculadas a la implantación de sistemas de calidad y las vinculadas a la gestión de personas son las menos habituales en la oferta complementaria analizada.

Por subsectores, las más innovadoras son las de Ocio y Deporte, seguidas de las de Alimentos y Bebidas y Souvenirs.

Las empresas de Ocio y Deporte analizadas centran su actividad innovadora en la mejora de los productos y servicios actuales, seguido de innovaciones en lo que tiene que ver con mejora de la imagen.

Las empresas de Alimentos y Bebidas desarrollan principalmente la innovación a través de la introducción de nuevos productos y servicios en el mercado. También se centran en las mejoras de imagen y en la incorporación de tecnología que les permite mejorar sus procesos. En cambio, invierten muy poco en la innovación para la seguridad, la comercialización, la organización y personas y la gestión de la calidad.

En el sector del Souvenir destaca la innovación a través de la incorporación de nuevos productos y servicios, y la innovación orientada a la mejora de los productos y servicios existentes y a la reducción de costes. La innovación en tecnología también es significativa.

Sobre la tercera cuestión, las valoraciones de los impulsores de la innovación, en el conjunto de la muestra, todos los impulsores son valorados significativamente por las empresas encuestadas excepto el entorno institucional, con una valoración muy negativa y la colaboración entre agentes, con una valoración inferior a 5 sobre 10.

Para identificar los impulsores que impulsan la innovación en la oferta complementaria, hay que identificar lo que mueve a actuar a las empresas más innovadoras, y compararlo con lo que mueve a las que son menos innovadoras, ya que lo que se quiere investigar es qué es lo que diferencia las empresas más innovadoras de las que son menos innovadoras.

Con respecto a los subsectores, los impulsores que marcan la diferencia en Ocio y deporte entre innovadoras y no innovadoras son la colaboración entre agentes y la internacionalización, y los que marcan la diferencia en Alimentos y bebidas son todos los impulsores excepto el espíritu emprendedor y el entorno institucional. No hay impulsores de la innovación que marquen la diferencia entre empresas de Souvenir innovadoras y las que son no innovadoras.

Si se compara innovadoras y muy innovadoras en Ocio y deporte, el impulsor que marca la diferencia es la gestión empresarial; en Alimentos y bebidas, la diferencia viene dada por los impulsores de espíritu emprendedor y transferencia de conocimiento, y en Souvenirs, la diferencia entre innovadoras y muy innovadoras viene dada por la colaboración entre agentes y la internacionalización.

En lo que refiere a los nuevos impulsores analizados, en toda la muestra, el impulsor que distingue a las muy innovadoras es el interés por diferenciar la propuesta a partir de actividades creativas y culturales, y el que distingue a las innovadoras es la capacidad de inversión. En las empresas de Ocio y Deporte la conclusión es la misma; y en Alimentos y Bebidas y Souvenirs, las empresas innovadoras y muy innovadoras apuestan igual por las actividades creativas y culturales y por la capacidad de inversión.

En este trabajo hay un conjunto de limitaciones que pueden afectar a la fiabilidad de los resultados, como son el bajo número de encuestas realizadas, aunque sea una muestra significativa del universo, particularmente en Ocio y deporte. La diversidad de modelos de negocio en Ocio y deporte hace que sean difícilmente comparables en sus características generales.

Por otro lado, aunque la colaboración entre agentes es un impulsor que claramente distingue innovadoras y muy innovadoras, y no innovadoras de innovadoras, el bajo nivel de puntuación que obtiene en términos absolutos hace que sea difícil aceptarlo como un impulsor clave de la innovación en el sector.

Con todo esto se puede inferir algunas actuaciones en materia de políticas públicas de innovación que puedan servir de apoyo a la oferta complementaria en Magaluf, teniendo en cuenta que los principales impulsores son el emprendimiento, el capital humano y la gestión empresarial. Podrían ser buenas prácticas las siguientes:

- Fomento de la capacidad emprendedora, a través de servicios de orientación a personas emprendedoras y fomento del espíritu emprendedor en los centros de formación.
- Mejora del capital humano, a través de todo tipo de actuaciones formativas tanto en lo que refiere a gestión empresarial como en ámbitos más específicos como gastronomía, restauración, coctelería, atención al cliente, etc.
- Por antigüedad y necesidad de renovación se recomendaría realizar una política de ayudas a la modernización, ayudas económicas a la realización de inversiones en los conceptos de oferta complementaria anteriores al proceso de rejuvenecimiento.
- También se considera interesante el fomento de la transferencia de empresas cuyos propietarios están en vías de jubilación hacia nuevos emprendedores para el concepto de Alimentos y bebidas y Souvenir.
- Se considera clave para el destino la diversificación de la oferta de ocio hacia nuevos conceptos, como se ha venido desarrollando en los últimos años en Magaluf, ampliando y consolidando la oferta deportiva de la zona.
- La introducción de oferta de ocio cultural en la zona puede ser un buen incentivo para la consolidación del proceso de rejuvenecimiento, para la atracción de turistas y residentes de otras áreas de Mallorca.

Todos estos elementos constituyen un conjunto de buenas prácticas a implementar desde la administración pública, ya sea local, regional o nacional, hacia la oferta complementaria en destinos turísticos.

## 8 En el siguiente capítulo...

Una vez analizados los niveles de innovación e identificados los impulsores dominantes de la innovación en la oferta complementaria, el paso siguiente es identificar indicadores vinculados a estos impulsores que puedan servir como indicadores de innovación para las empresas de la oferta complementaria. Así es el desarrollo del capítulo 5 de esta tesis.

## 9 Bibliografía

- Aarstad, J., Ness, H., & Haugland, S. A. (2015). Innovation, uncertainty, and inter-firm shortcut ties in a tourism destination context. *Tourism Management*, 48, 354-361.
- Bergin-Seers, S., Breen, J., & Frew, E. (2008). The Determinants and Barriers Affecting Innovation Management in SMTEs in the Tourist Park Sector. *Tourism Recreation Research*, 33(3), 245-253.
- Blake, A., Sinclair, M. T., & Soria, J. A. C. (2006). Tourism productivity. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1099-1120.
- Bosma, N., Stam, E., & Zoetermeer, S. W. (2010). Intrapreneurship - An international study. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 12(1), 1-29.
- Cabiddu, F., Lui, T.-W., & Piccoli, G. (2013). Managing value co-creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86-107.

- Castaño, M.-S., Méndez, M.-T., & Galindo, M.-Á. (2015). Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. *Journal of Business Research*, 68(7), 1496-1500.
- Čivré, Ž., & Gomezelj Omerzel, D. (2015). The behaviour of tourism firms in the area of innovativeness. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 312-330.
- Comunian, R., & Mould, O. (2014). The weakest link: Creative industries, flagship cultural projects and regeneration. *City, Culture and Society*, 5(2), 65-74.
- Cooper, C. (2006a). The anatomy of the rejuvenation stage of the TALC. En *The Tourism Area Lifecycle* (p. 230).
- Cooper, C. (2006b). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.
- Decelle, X. (2006). A Dynamic Conceptual Approach to Innovation in Tourism. En *Innovation and Growth in Tourism* (pp. 85-106). OECD Publishing.
- Diaz-Chao, A., Miralbell-Izard, O., & Torrent-Sellens, J. (2016). Information and Communication Technologies, Innovation, and Firm Productivity in Small and Medium-Sized Travel Agencies: New Evidence from Spain. *Journal of Travel Research*, 55(7), 862-873.
- Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018a). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, 157-167.
- Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018b). Drivers of innovation in tourism: An econometric study. *Tourism Economics*, 24(8), 998-1014.
- Erkuş-Öztürk, H., & Terhorst, P. (2016). Innovative restaurants in a mass-tourism city: Evidence from Antalya. *Tourism Management*, 54, 477-489.
- ESADE. (2018). *Informe Innovación Turística en España 2018*.
- Ettlie, J. E., & Rosenthal, S. R. (2011). Service versus Manufacturing Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 285-299.
- Fuglsang, L., Sørensen, F., & Jørgensen Nordli, A. (2016). Bridging conflicting innovation spheres of tourism innovation: the role of diplomacy. *Journal of Innovation Economics*, 20(2), 109.
- Gallego, J., Rubalcaba, L., & Hipp, C. (2013). Services and organisational innovation: the right mix for value creation. *Management Decision*, 51(6), 1117-1134.
- Hébert, R. F., & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.
- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A.-M. (2009). Innovations in travel medicine and the progress of tourism—Selected narratives. *Technovation*, 29(9), 596-601.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hjalager, A.-M. (2015). 100 Innovations That Transformed Tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3-21.

- Hoarau-Heemstra, H., & Eide, D. (2019). Values and concern: Drivers of innovation in experience-based tourism. *Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 15-26.
- INE. (2018). *Encuesta de innovación de las empresas*.
- Jacob, M., & Madrid, A. B. (2001). *Estudio exploratorio sobre innovación en el sector turístico balear*.
- Jiménez-Zarco, A. I., Martínez-Ruiz, M. P., & Izquierdo-Yusta, A. (2011). Key service innovation drivers in the tourism sector: empirical evidence and managerial implications. *Service Business*, 5(4), 339-360.
- Kim, N., & Shim, C. (2018a). Social capital, knowledge sharing and innovation of small- and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2417-2437.
- Kim, N., & Shim, C. (2018b). Social capital, knowledge sharing and innovation of small- and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2417-2437.
- Kuščer, K. (2013). Determining factors of mountain destination innovativeness. *Journal of Vacation Marketing*, 19(1), 41-54.
- Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-228.
- Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135.
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 686-694.
- Mei, X. Y., Arcodia, C., & Ruhanen, L. (2015). The national government as the facilitator of tourism innovation: evidence from Norway. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1172-1191.
- Metaxas, T., & Karagiannis, D. (2016). Culinary tourism in Greece: can the past define the future? Dimensions of innovation, entrepreneurship and regional development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 21(3), 1650018.
- Michael, E. J. (2003). Tourism Micro-Clusters. *Tourism Economics*, 9(2), 133-145.
- Narduzzo, A., & Volo, S. (2018). Tourism innovation: when interdependencies matter. *Current Issues in Tourism*, 21(7), 735-741.
- NESTA. (2008). *UK global innovation: Engaging with new countries, regions and people*. London: NESTA.
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152.
- OECD. (2005). *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*.
- Omerzel, D. G. (2015). Innovativeness in Tourism: Model Development. *Procedia Economics*

*and Finance*, 23, 750-756.

- Omerzel, D. G., & Jurdana, D. S. (2015). The Predictors of Innovativeness in the Tourism Industry: A Comparative Study between Croatia and Slovenia. *3rd International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe 2015*, 14.
- OMT. (2013). *Notas metodológicas de la base de datos de estadísticas de turismo*.
- OMT. (1997). *Introducción al turismo*.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
- Oviedo-García, M. Á., Vega-Vázquez, M., Castellanos-Verdugo, M., & Reyes-Guizar, L. A. (2016). Tourist satisfaction and the souvenir shopping of domestic tourists: extended weekends in Spain. *Current Issues in Tourism*, 19(8), 845-860.
- Pantano, E., & Vannucci, V. (2019). Who is innovating? An exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 49, 297-304.
- Razumova, M., Lozano Ibáñez, J., & Rey- Maquieira Palmer, J. (2015). Drivers of environmental innovation in Majorcan hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(10), 1529-1549.
- Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, D. J. (2009). Entrepreneurship as Emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), 477-491.
- Rodríguez, I., Williams, A. M., & Hall, C. M. (2014). Tourism innovation policy: Implementation and outcomes. *Annals of Tourism Research*, 49, 76-93.
- Romero, I., & Tejada, P. (2019). Tourism intermediaries and innovation in the hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 1-13.
- Selby, M. (2004). Consuming the city: conceptualizing and researching urban tourist knowledge. *Tourism Geographies*, 6(2), 186-207.
- Siu, R. C. S. (2018). Institutional Change and the Evolution of the World Leisure Industries. *Journal of Economic Issues*, 52(2), 378-386.
- Smeral, E. (1998). The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries. *Tourism Management*, 19(4), 371-380.
- Sulistyo, H., & Siyamtinah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106.
- Thomas, R., & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39-48.
- Thomas, R., & Wood, E. (2015). The absorptive capacity of tourism organisations. *Annals of Tourism Research*, 54, 84-99.
- Tugores, M., & Valle, E. (2016). Innovation, hotel occupancy, and regional growth. *Tourism Economics*, 22(4), 749-762.

- Tugores, M., & García, D. (2015). The impact of innovation on firms' performance: an analysis of the hotel sector in Majorca. *Tourism Economics*, 21(1), 121-140.
- Valls, J.-F., Bustamante, X., Guzmán, F., & Vila, M. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000.
- Vega-Vázquez, M., Castellanos-Verdugo, M., & Oviedo-García, M. Á. (2017). Shopping value, tourist satisfaction and positive word of mouth: the mediating role of souvenir shopping satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 20(13), 1413-1430.
- Weidenfeld, A. (2013). Tourism and cross border regional innovation systems. *Annals of Tourism Research*, 42, 191-213.
- Williams, A. M., & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27-51.
- Zach, F., & Florian. (2016). Collaboration for Innovation in Tourism Organizations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(3), 271-290.
- Zopiatis, A., & Theocharous, A. L. (2018). The determining element of innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 9-16.

## 10 Índice de tablas e ilustraciones

### 10.1 Índice de tablas

Tabla 1: Clasificación detallada de las industrias turísticas que ocupan este estudio, correspondiente a Actividades de provisión de alimentos y bebidas, culturales, deportivas y recreativas y comercio al por menor de bienes característicos del turismo. Fuente: Notas metodológicas de la base de datos de estadísticas del turismo (OMT, 2013).....	129
Tabla 2: Impulsores de la innovación en el turismo y autores de referencia .....	136
Tabla 3: Tamaño del universo identificado para el estudio, por subsector.....	141
Tabla 4: Descriptivo general Oferta complementaria y sus subsectores, variables numéricas	145
Tabla 5: Descriptivo general Oferta complementaria y sus subsectores, variables binarias....	148
Tabla 6: Resumen de la variable Total de innovaciones y la variable Tipos de innovación .....	151
Tabla 7: Incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de su naturaleza innovadora.....	152
Tabla 8: Incidencia del nivel de innovación sobre los elementos de control de la muestra ....	153
Tabla 9: Número y porcentaje de empresas de cada sector según si son no innovadoras, innovadoras o muy innovadoras.....	154
Tabla 10: Resumen de la variable Total de innovaciones en Ocio y Deporte .....	155
Tabla 11: Incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de su naturaleza innovadora, en Ocio y Deporte .....	156
Tabla 12: Incidencia del nivel de innovación sobre los elementos de control de la muestra en Ocio y Deporte .....	156
Tabla 13: Resumen de la variable Total de innovaciones en Alimentos y Bebidas.....	160
Tabla 14: Incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de su naturaleza innovadora para Alimentos y Bebidas.....	160
Tabla 15: Incidencia del nivel de innovación sobre los elementos de control de la muestra en Alimentos y Bebidas.....	161

Tabla 16: Resumen de la variable Total de innovaciones en Souvenirs .....	164
Tabla 17: Incidencia de los diferentes tipos de innovación sobre el total de la muestra en función de su naturaleza innovadora en el subsector de Souvenirs.....	165
Tabla 18: Incidencia del nivel de innovación sobre los elementos de control de la muestra en Souvenirs .....	166
Tabla 19: Contraste de medias entre no innovadoras e innovadoras por valoración del impulsor en la oferta complementaria .....	169
Tabla 20: Contraste de medias entre las innovadoras y las muy innovadoras por valoración del impulsor en la Oferta Complementaria .....	169
Tabla 21: Valoración de impulsores adicionales como impulsores de la innovación en la oferta complementaria .....	170
Tabla 22: Contraste de medias entre las no innovadoras y las innovadoras por valoración del impulsor, en Ocio y Deporte .....	171
Tabla 23: Contraste de medias entre las innovadoras y las muy innovadoras por valoración del impulsor, en Ocio y Deporte .....	172
Tabla 24: Impulsores adicionales como impulsores de la innovación en Ocio y Deporte .....	172
Tabla 25: Contraste de medias entre las no innovadoras y las innovadoras por valoración del impulsor, en Alimentos y Bebidas .....	173
Tabla 26: Contraste de medias entre las innovadoras y las muy innovadoras por valoración del impulsor, en Alimentos y Bebidas.....	174
Tabla 27: Impulsores adicionales como impulsores de la innovación en Alimentos y Bebidas	174
Tabla 28: Contraste de medias entre las no innovadoras y las innovadoras por valoración del impulsor, en Souvenirs.....	175
Tabla 29: Contraste de medias entre las innovadoras y las muy innovadoras por valoración del impulsor, en Souvenirs.....	176
Tabla 30: Valoración de impulsores adicionales como impulsores de la innovación en Souvenirs .....	176
Tabla 31: Resultados de ESADE (2018) sobre la distribución de las innovaciones a nivel nacional. Fuente: ESADE (2018).....	177
Tabla 32: Contraste de medias significativo entre no innovadoras e innovadoras, por valoración del impulsor, para toda la muestra y por subsector .....	177
Tabla 33: Contraste de medias significativo entre innovadoras y muy innovadoras, o no, por valoración del impulsor, para toda la muestra y por subsector .....	178

## 10.2 Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Número y porcentaje de Empresas por tipo de innovación en la oferta complementaria .....	150
Ilustración 2: Empresas y porcentaje de empresas no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras en la oferta complementaria.....	152
Ilustración 3: Media de innovaciones introducidas por subsector .....	153
Ilustración 4: Media y porcentaje de innovaciones introducidas por las no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras. ....	154
Ilustración 5: Número y porcentaje de Empresas por tipo de innovación en Ocio y deporte..	155
Ilustración 6: Empresas y porcentaje de empresas no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras en Ocio y deporte .....	155

Ilustración 7: Número y porcentaje de Empresas por tipo de innovación en Alimentos y bebidas ..... 159

Ilustración 8: Empresas y porcentaje de empresas no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras en Alimentos y bebidas ..... 160

Ilustración 9: Número y porcentaje de Empresas por tipo de innovación en Souvenirs ..... 164

Ilustración 10: Empresas y porcentaje de empresas no innovadoras, innovadoras y muy innovadoras en Souvenirs ..... 165

Ilustración 11: Valoración de los impulsores de innovación en la Oferta Complementaria. Media de cada impulsor ..... 168

Ilustración 12: Valoración de los impulsores de innovación en Ocio y deporte. Media de cada impulsor ..... 171

Ilustración 13: Valoración de los impulsores de innovación en Alimentos y Bebidas. Media de cada impulsor ..... 173

Ilustración 14: Valoración de los impulsores de innovación en Souvenirs. Media de valoración de cada impulsor ..... 175

## 11 Anexo: Modelo de encuesta utilizado

### Datos de control

Nombre encuestador		Fecha encuesta	
Nombre establecimiento			
<input type="checkbox"/> Actividades de provisión de alimentos y bebidas	<input type="checkbox"/> Actividades de ocio y deportes	<input type="checkbox"/> Souvenirs	

### Preguntas generales

1. Nombre y cargo entrevistado	Nombre: Cargo:
2. Años de antigüedad del establecimiento	<input type="text"/> Años <input type="checkbox"/> NS/NC
3. Aforo (Núm. clientes en plena ocupación)	<input type="text"/> Aforo máximo <input type="checkbox"/> NS/NC
4. Número de empleados (en plena ocupación)	<input type="text"/> Núm empleados <input type="checkbox"/> NS/NC
5. Número de meses abierto al año	<input type="text"/> Núm meses <input type="checkbox"/> NS/NC
6. Número aproximado de clientes al día (promedio de temporada)	<input type="text"/> Núm clientes <input type="checkbox"/> NS/NC
7. ¿Está certificada en calidad (ISO 9000), ICTE?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NS/NC
8. ¿Está certificada en medio ambiente (ISO 14000)?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NS/NC
9. ¿Es una franquicia?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NS/NC

10. ¿Pertenece a un grupo empresarial?       SÍ                       NO                       NS/NC

**Preguntas sobre el nivel de innovación**

1. ¿Han introducido alguna innovación en los últimos 3 años, distinta a los estándares habituales de sus competidores cercanos? ¿Cuál?

Tipo de innovación	SI, ¿Cuál?	NO	NS/NC
1. Tecnología (TIC, tecnología de cocina, etiquetaje, ...)			
2. Desarrollo de nuevos productos o servicios (venta de nuevas marcas, Nuevos menús, ...)			
3. Mejora de productos o servicios actuales (nueva infraestructura, nuevo escaparate, mejoras de calidad, ...)			
4. Gestión de la imagen o de la marca (nuevas marcas, posicionamiento en redes, ...)			
5. Mejora de los canales de comercialización y venta actuales (Glovo, venta online,...)			
6. Gestión de personas (flexibilidad de horarios, nuevos equipos, formación, ...)			
7. Calidad (certificación ICTE, ISO, etc.)			
8. Seguridad de los procesos de gestión / Ciberseguridad (antivirus, procesos de cobro, ...)			
9. Control de costes (incorporación nueva maquinaria, elementos de reducción de consumo energético, cambio de materias primas, ...)			
10. Otros (¿cuáles?)			

<b>Número total de innovaciones</b>	
-------------------------------------	--

Número de tipos de innovación positivo	
--	--

2. ¿Han implantado alguna innovación en particular por tratarse de Magaluf?  
 Sí (¿Cuál?)  NO  NS/NC

### Preguntas sobre impulsores

Valore de 1 al 10 en qué medida los siguientes factores han contribuido a que estas innovaciones se hayan implantado en su organización:

1. El espíritu emprendedor de su organización, su afición al riesgo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS/NC

2. El entorno institucional, el apoyo que se da a la innovación desde fuera

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS/NC

3. Su capacidad de colaboración con otros agentes

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS/NC

4. Las personas que trabajan en su organización, su capital humano

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS/NC

5. El desarrollo tecnológico, la tecnología que ha ido apareciendo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS/NC

6. Su capacidad de gestión empresarial

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS/NC

7. La internacionalización de su empresa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS/NC

8. El conocimiento que han adquirido del exterior

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS/NC

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### Preguntas sobre indicadores

#### Emprendeduría

1. ¿Hay alguien responsable de implementar la innovación en la empresa?  
 SÍ                       NO                       NS/NC
2. ¿Qué reconocimiento o compensación se recibe por innovar?  
 Mayor sueldo  
 Posibilidad de elegir horarios o compañeros de trabajo  
 Mayor reputación en la empresa  
 Estabilidad en los contratos  
 Mayor diversión en el trabajo  
 Ningún reconocimiento  
 NS/NC
3. ¿Cuántos trabajadores piensan que es importante ser creativo?  
 Núm trabajadores     NS/NC

#### Entorno institucional

1. ¿Alguno de los proyectos se ha realizado gracias a subvenciones de la Administración Pública?  
 SÍ                       NO                       NS/NC
2. ¿Se han aplicado alguna desgravación fiscal por innovar?  
 SÍ                       NO                       NS/NC
3. ¿Participa en alguna red o agrupación para la innovación creada desde la administración pública para su sector?  
 SÍ                       NO                       NS/NC  
  
Si Sí, ¿Cuál?  
 Asociación empresarial     Cámara de Comercio     Cluster     Otros     NS/NC
4. ¿Qué tipo de apoyo de la Administración Pública cree que le podría ser útil para innovar?

#### Cooperación entre agentes

1. Colaborar empresarialmente con otros e invertir tiempo en las relaciones, ¿vale la pena para su empresa?  
 SÍ                       NO                       NS/NC
2. Ha colaborado con:  
 competidores     centros tecnológicos     departamentos universitarios     ingenieros  
 consultores     centros de capacitación     otras empresas del grupo     con nadie  
 NS/NC

3. ¿para qué ha colaborado?
4. ¿Dónde se ha inspirado para identificar las innovaciones implementadas?
  - Relaciones, otras personas que le han contado
  - Inspiración externa (libros, internet,...)
  - Redes y clusters
  - Proyectos en cooperación con otros
  - Participación en ferias
  - NS/NC

#### Capital Humano

1. ¿Los trabajadores siempre han trabajado en el mismo sector?
  - Sí
  - NO
  - NS/NC
2. ¿Tiene planes para atraer y retener talento?
  - Les pide a sus trabajadores que le recomienden amigos suyos
  - Facilita mejores condiciones de contratación a los mejores trabajadores
  - Ofrece bonos extra a final de temporada como recompensa económica
  - Otros
  - No, ninguno
  - NS/NC
3. ¿Ha ofrecido la empresa alguna formación a sus trabajadores en el último año?
  - Sí
  - NO
  - NS/NC
4. Número de trabajadores de cada nivel educativo en la empresa:

ESO o inferior		<input type="checkbox"/> NS/NC
FP/ Bachillerato		<input type="checkbox"/> NS/NC
Grado o superior		<input type="checkbox"/> NS/NC

5. ¿Cuántos trabajadores conocen los siguientes idiomas?

Español		<input type="checkbox"/> NS/NC
Inglés		<input type="checkbox"/> NS/NC
Alemán		<input type="checkbox"/> NS/NC
Otros		<input type="checkbox"/> NS/NC

#### Tecnología

1. ¿La tecnología determina el día a día de su empresa?

SÍ                       NO                       NS/NC

2. ¿Qué tecnologías se utilizan en la empresa?

- Tecnologías de la información y las comunicaciones
- Tecnologías de servicio de alimentos
- Tecnologías para la seguridad
- Otras (¿Cuáles?)
- NS/NC

#### Gestión Empresarial

1. ¿Existen planes estratégicos u operativos para la actividad de la empresa?

SÍ                       NO                       NS/NC

2. ¿Alguien hace análisis de competidores y otras oportunidades?

SÍ                       NO                       NS/NC

3. ¿Tienen un repositorio de conocimiento, un espacio físico o virtual donde está la información de su empresa?

SÍ                       NO                       NS/NC

4. ¿Cuál utilizan?

#### Internacionalización

1. Hay innovaciones dirigidas a un país de origen en particular

SÍ                       NO                       NS/NC

2. ¿Ha necesitado un conocimiento superior al abrir nuevos mercados (nuevo país de origen)?

SÍ                       NO                       NS/NC

3. ¿Cuál?

4. ¿Cuántos trabajadores proceden de fuera de España?

Nº trabajadores                       NS/NC

#### Transferencia de conocimiento

1. ¿En su empresa alguien se encarga de analizar los siguientes inputs de vigilancia para la innovación?:

Recursos de vigilancia			
¿Alguien escucha las aportaciones de proveedores?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> NS/NC
¿Alguien atiende las propuestas de proveedores tecnológicos?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> NS/NC
¿Alguien asiste a ferias o eventos del sector?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> NS/NC

¿Alguien está suscrito a revistas especializadas?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> NS/NC
¿Alguien se inspira en Internet para la innovación?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> NS/NC
¿Alguien asiste a Congresos?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> NS/NC
¿Alguien está observando continuamente a los clientes?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/> NS/NC

2. ¿Cómo se transmite el conocimiento entre los trabajadores de la empresa? (el trabajador nuevo que empieza es entrenado por otro de forma oral, hay cursos específicos, hay formación online, leen la información del manual de procesos de la empresa,...)

¿Hay algún otro factor que considere significativo como impulsor de la innovación?

Cambios derivados de la preocupación por el medio ambiente

SÍ                       NO                       NS/NC

Disponibilidad de inversión

SÍ                       NO                       NS/NC

Interés por diferenciar la propuesta a través de propuestas culturales o creativas (gastronomía singular, conciertos, grafitis, material gráfico, espectáculos,...)

SÍ                      ¿Cuáles?:                       NO                       NS/NC

¿Ha influido Meliá en su planteamiento de negocio?

Impacto positivo       Impacto negativo       No ha tenido impacto       NS/NC

# Capítulo 5: Indicadores de innovación en la oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento

1	Introducción .....	198
2	Preguntas de investigación .....	199
3	Revisión de la literatura: Indicadores y modelos de indicadores de innovación en turismo 199	
4	Metodología .....	205
5	Resultados .....	208
5.1	Resultados de contraste de medias .....	209
5.2	Resultados del análisis de regresión .....	218
6	Discusión .....	221
7	Conclusiones.....	225
8	Bibliografía .....	229
9	Índice de tablas .....	231

## 1 Introducción

Después de haber analizado el proceso de rejuvenecimiento a través de la innovación de un destino, y de haber identificado qué impulsores de innovación son los que tienen mayor relevancia en la oferta complementaria, tiene sentido hacer un paso adicional, que es la identificación de indicadores de innovación que permitan monitorizar la actividad innovadora de estos conceptos y compararla con la de otros subsectores turísticos.

Este capítulo, por tanto, centra su atención en los indicadores de innovación en la oferta complementaria de un destino en fase de rejuvenecimiento, para la oferta complementaria y para los subsectores de Ocio y Deportes, Aprovisionamiento de Alimentos y Bebidas, y Souvenirs.

El punto de partida es identificar las empresas más innovadoras y comparar los indicadores vinculados a los impulsores relacionados con la innovación, que se desprenden del capítulo anterior, con estos mismos indicadores en empresas menos innovadoras. A partir de aquí se puede inferir qué indicadores son representativos de la innovación en las empresas de la oferta complementaria.

Diferentes autores han identificado en la literatura, con frecuencia junto a los impulsores, algunos indicadores de cada impulsor para el sector turístico en su conjunto o para algunos subsectores en particular. Este conocimiento se utiliza para obtener un conjunto de indicadores de la innovación justificados en la literatura académica que se van a analizar para la oferta complementaria en Magaluf. Así, después de un segundo apartado que plantea las preguntas de investigación que se van a trabajar en este proceso, en el tercer apartado de este capítulo se hace una revisión de la literatura identificando los indicadores de cada impulsor específicos en turismo.

El cuarto apartado plantea una metodología para buscar los indicadores que determinan la innovación en la oferta complementaria de un destino turístico maduro en fase de rejuvenecimiento.

El quinto apartado estructura los resultados de la investigación, analizando los indicadores identificados a tres niveles estadísticos: análisis descriptivo, contraste de medias y análisis de regresión.

La discusión posterior a los resultados compara los resultados del trabajo de campo con diferentes estudios sobre oferta complementaria y subsectoriales, y con los modelos de encuesta de innovación existentes, y el capítulo de conclusiones recopila las principales aportaciones de este trabajo.

La aportación de este capítulo se centra en la recopilación de indicadores asociados a los impulsores de la innovación en turismo (a partir de una visión holística de todos los indicadores en su conjunto, cuando la mayoría de los trabajos se centran en uno o unos pocos indicadores), en analizar si éstos son válidos para la oferta complementaria (que es un ámbito apenas explotado por la literatura existente, dado que los trabajos tienen la limitación de haber sido analizados en sectores turísticos como el hotelero o el de intermediación), y además en un destino en fase de rejuvenecimiento a través de la innovación en la oferta, lo que lo hace especialmente indicado para el análisis de indicadores de innovación.

Además, se comparan los resultados de indicadores obtenidos con los actuales modelos de encuestas de innovación, proponiendo preguntas que se podrían añadir a dichas encuestas.

## 2 Preguntas de investigación

El último bloque de preguntas de investigación consiste en seleccionar qué indicadores son representativos de los impulsores, y si éstos lo son de la innovación. Son las siguientes:

1. ¿Qué indicadores pueden medir los impulsores de innovación más significativos en los subsectores analizados?
2. ¿Puede asimilarse un determinado indicador de un impulsor como indicador de innovación?
3. ¿Cuáles de estos indicadores “asimilados” no están representados en los actuales modelos de encuestas de innovación?
4. ¿Cómo sería una encuesta de innovación adecuada para los subsectores analizados?

## 3 Revisión de la literatura: Indicadores y modelos de indicadores de innovación en turismo

### INDICADORES DE LOS IMPULSORES IDENTIFICADOS

La siguiente discusión académica que tiene lugar en esta tesis trata de indicadores de innovación en turismo. El objetivo es descubrir indicadores que puedan ser utilizados para medir los impulsores de la innovación de la oferta complementaria, analizar cuáles de esos indicadores no figuran en las encuestas actuales de innovación y cómo podría ser una encuesta de innovación para el sector turístico.

Se parte de un escenario en el que la literatura indica que los indicadores actuales de innovación no reflejan toda la innovación que se hace en la industria turística.

Según Camisón & Monfort-Mir (2012) hay que identificar indicadores que sirvan para medir la innovación en la empresa turística para aumentar la comprensión del proceso de difusión del conocimiento y poner a prueba las teorías de la innovación en este sector y para tener una fuente de información para las políticas públicas, teniendo en cuenta la heterogeneidad de los servicios y las características especiales de turismo.

Martínez-Román et al. (2015) indican en su trabajo con las PYME turísticas que la medición de la innovación se convierte en un problema, ya que los clientes están involucrados en varios puntos de la prestación de muchos servicios, lo que implica una falta de estandarización que interfiere en la medición.

Hjalager (2015) llega a la conclusión de que, a lo largo de los años, los estudios de innovación han incluido cada vez más otras fuentes de ideas e inspiración para la innovación, reconociendo que varias empresas son innovadoras, incluso teniendo en cuenta que no invierten formalmente en I+D, esto es, que no cumplen con los indicadores de las actuales encuestas de innovación.

El trabajo de Nordli (2016) indica que los investigadores necesitan más investigaciones sobre la innovación en turismo, ya que los instrumentos cuantitativos utilizados para medir esta innovación son deficientes. En su artículo, observa divergencias entre la innovación de acuerdo con los modelos de indicadores habituales y la verdadera innovación de las empresas turísticas, y se cuestiona si la innovación oculta puede explicar las bajas tasas de innovación en la industria del turismo, según los modelos de indicadores actuales.

Nieves et al. (2014) concluye que los activos intangibles se deben considerar en este sector cuando se trata de explicar la capacidad innovadora de las empresas, lo que implica que algunos indicadores que identifican los activos intangibles deben ser identificados.

En resumen, los indicadores actuales y sus encuestas relacionadas no captan toda la innovación que se desarrolla en el turismo, a pesar de que cubren parte de ella, y no son fácilmente identificables en la empresa turística. La existencia de innovación oculta se ha demostrado, pero no se han encontrado indicadores para hacer visible esta innovación en la revisión de la literatura.

En el capítulo 4, para los subsectores analizados, se han identificado un conjunto de impulsores de innovación, los elementos que promueven que una organización sea (o no) más innovadora que otra. Teniendo los impulsores claros para cada subsector, se puede identificar si algunos indicadores de cada impulsor pueden asimilarse como indicadores de la actividad innovadora de la organización.

En esta sección, el objetivo es identificar los indicadores asociados a cada impulsor que podrían ser útiles para evaluar el desempeño en innovación de las empresas de la Oferta Complementaria y los subsectores analizados, a partir de la identificación de impulsores de la innovación ya realizada.

A continuación, se identifican diferentes indicadores para cada uno de los impulsores identificados a partir de la revisión bibliográfica realizada en el capítulo 4.

Para cada impulsor se ha identificado algunos indicadores que se desprenden de estudios que vinculan la innovación y el impulsor de que se trate. En ningún caso la lista de indicadores de cada impulsor pretende ser exhaustiva.

Los indicadores identificados para Espíritu emprendedor a partir de la revisión bibliográfica son la existencia de un responsable de implementar la innovación en la empresa, identificado por Fuglsang et al. (2016); Omerzel & Jurdana (2015); Sundbo et al. (2007), el porcentaje de trabajadores que consideran que es importante ser creativo, indicado en ESIC European Service (2014) y el nivel educativo más alto en la empresa, analizado por Bergin-Seers et al. (2008); Castaño et al. (2015)

En lo que refiere al impulsor de Entorno Institucional, Hjalager (2009); Martínez-Román et al. (2015); Mei et al. (2015) identifican el apoyo financiero (recepción de subvenciones o préstamos blandos, o desgravaciones fiscales), los servicios de consultoría y los programas de desarrollo de habilidades como elementos clave para promover la innovación en empresas y destinos, y Martínez-Román et al. (2015); Rodríguez et al. (2014) destacan la participación en alguna red o agrupación para la innovación creada desde la administración pública para su sector tanto para el sector de agencias de viaje como para un destino.

La colaboración entre agentes se considera una de las bases más significativas de la innovación en la empresa turística, a pesar de la baja valoración que ha tenido este impulsor en el Capítulo 4 en la oferta complementaria, y hay consenso entre diferentes autores sobre indicadores de colaboración entre agentes tanto en empresas como en destino. Los indicadores de colaboración entre agentes identificados a partir de la revisión bibliográfica son: la importancia que se da a la colaboración con otras entidades y empresas, a las relaciones externas, identificado en los trabajos de Hjalager (2015); Kim & Shim (2018)a; Sulisty & Siyamtinah (2016); la colaboración con centros de conocimiento (universidades, centros tecnológicos, escuelas de formación, ingenieros, consultores), identificada en el trabajo de Aarstad et al.

(2015), la participación en redes y clusters, que tiene como referencias a Aarstad et al. (2015); Hjalager (2010); Novelli et al. (2006); Orfila-Sintes & Mattsson (2009); Williams & Shaw (2011); así como la propuesta de Decelle (2006); Divisekera & Nguyen (2018)b; Omerzel (2015) de desarrollo de proyectos en cooperación entre empresas y con instituciones.

Para el impulsor de capital humano los indicadores identificados a partir de la revisión bibliográfica destaca especialmente el nivel educativo de los trabajadores de la empresa, corroborado por múltiples autores: Castaño et al. (2015); Divisekera & Nguyen (2018)a; Kim & Shim (2018)a; Martínez-Ros & Orfila-Sintes (2012). Otros indicadores de la literatura que refieren a capital humano para la innovación son la existencia de planes para atraer el talento, propuesto por Zopiatis & Theocharous (2018), la formación continua de los trabajadores, de la aportación de Martínez-Ros & Orfila-Sintes (2012), y los conocimientos de idiomas de los empleados, introducido por Williams & Shaw (2011).

El nivel de dependencia de la tecnología existente en la empresa es un indicador del impulsor de Tecnología comprobado por Castaño et al. (2015); Cooper (2006)b; Divisekera & Nguyen (2018)b; Omerzel (2015); Omerzel & Jurdana (2015); Williams & Shaw (2011), tanto a nivel de empresa (hotel, agencia de viajes) como a nivel de destino, así como lo es la diversidad de tipos de tecnología que se utilizan en la empresa, en concreto las tecnologías de la información y las comunicaciones, que es el tecnología más significativo según los trabajos de Bergin-Seers et al. (2008); Cabiddu et al. (2013); Divisekera & Nguyen (2018)b; Martínez-Román et al. (2015); Romero & Tejada (2019), las tecnologías de servicio de alimentos, identificado por C.-J. Chou et al. (2011); S.-F. Chou et al. (2016); Lee et al. (2016) y las tecnologías para la seguridad señaladas en el trabajo de ESADE (2018).

La literatura identifica principalmente tres indicadores vinculados al impulsor de Gestión Empresarial: Lee et al. (2016) identifica la existencia de planes estratégicos u operativos para la actividad de la empresa en su análisis sobre el sector de la restauración, Bergin-Seers et al. (2008); Jiménez-Zarco et al. (2011) destacan el análisis sistemático de competidores y otras oportunidades como indicador de gestión empresarial y Bergin-Seers et al. (2008); Gallego et al. (2013) introducen como indicador la existencia de un repositorio de conocimiento, un espacio físico o virtual donde está la información de la empresa.

En lo que refiere al impulsor de Internacionalización, los indicadores identificados a partir de la revisión bibliográfica incluyen la existencia de innovaciones dirigidas a un país de origen en particular, identificado por Williams & Shaw (2011) en su trabajo sobre internacionalización e innovación junto la incorporación de conocimiento superior para abrir nuevos mercados (nuevo país de origen) y la proporción de trabajadores extranjeros identificada por Weidenfeld (2013).

Finalmente, el impulsor de Transferencia de conocimiento identifica como indicador la existencia de mecanismos de vigilancia y transferencia de conocimiento, identificado por Bergin-Seers et al. (2008); Hjalager (2015), que incluye mecanismos como la atención a las aportaciones de proveedores, la atención a las propuestas de proveedores tecnológicos, la asistencia a ferias o eventos del sector, la suscripción a revistas especializadas, la inspiración en Internet para la innovación, la asistencia a Congresos o la observación continua de los clientes.

En la literatura se han identificado indicadores correspondientes a todos los impulsores identificados. Se trata de probar en qué medida una serie de indicadores identificados en los

## CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

estudios de innovación vinculados a los impulsores pueden servir como indicadores de innovación.

La revisión de la literatura previa se resume en el cuadro siguiente:

*Tabla 1: Indicadores por impulsor y referencia bibliográfica*

IMPULSOR	INDICADOR (REFERENCIA)
Espíritu emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un responsable de implementar la innovación en la empresa Fuglsang et al. (2016); Omerzel &amp; Jurdana (2015); Sundbo et al. (2007)</li> <li>• Porcentaje de trabajadores que consideran que es importante ser creativo ESIC European Service (2014)</li> <li>• Nivel educativo más alto en la empresa Bergin-Seers et al. (2008); Castaño et al. (2015)</li> </ul>
Entorno institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo financiero (recepción de subvenciones o préstamos blandos, o desgravaciones fiscales) Hjalager (2009); Martínez-Román et al. (2015); Mei et al. (2015)</li> <li>• Servicios de consultoría y los programas de desarrollo de habilidades Hjalager (2009); Martínez-Román et al. (2015); Mei et al. (2015)</li> <li>• Participación en alguna red o agrupación para la innovación creada desde la administración pública para su sector Martínez-Román et al. (2015); Rodríguez et al. (2014)</li> </ul>
Colaboración entre agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia que se da a la colaboración con otras entidades y empresas, relaciones externas Hjalager (2015); Kim &amp; Shim (2018)a; Sulisty &amp; Siyamtinah (2016)</li> <li>• Colaboración con centros de conocimiento (universidades, centros tecnológicos, escuelas de formación, ingenieros, consultores) Aarstad et al. (2015)</li> <li>• Participación en redes y clusters Aarstad et al. (2015); Hjalager (2010); Novelli et al. (2006); Orfila-Sintes &amp; Mattsson (2009); Williams &amp; Shaw (2011)</li> <li>• Desarrollo de proyectos en cooperación Decelle (2006); Divisekera &amp; Nguyen (2018)b; Omerzel (2015)</li> </ul>
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel educativo de los trabajadores de la empresa Castaño et al. (2015); Divisekera &amp; Nguyen (2018)a; Kim &amp; Shim (2018)a; Martínez-Ros &amp; Orfila-Sintes (2012)</li> <li>• Existencia de planes para atraer el talento Zopiatis &amp; Theocharous (2018)</li> <li>• Formación continua de los trabajadores Martínez-Ros &amp; Orfila-Sintes (2012)</li> <li>• Conocimientos de idiomas de los empleados Williams &amp; Shaw (2011)</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de dependencia de la tecnología existente en la empresa Castaño et al. (2015); Cooper (2006)b; Divisekera &amp; Nguyen (2018)b; Omerzel (2015); Omerzel &amp; Jurdana (2015); Williams &amp; Shaw (2011)</li> <li>• Diversidad de tipos de tecnología que se utilizan en la empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Tecnologías de la información y las comunicaciones Bergin-Seers et al. (2008); Cabiddu et al. (2013); Divisekera &amp; Nguyen (2018)b; Martínez-Román et al. (2015); Romero &amp; Tejada (2019)</li> <li>□ Tecnologías de servicio de alimentos C.-J. Chou et al. (2011); S.-F. Chou et al. (2016); Lee et al. (2016)</li> </ul> </li> </ul>
Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de planes estratégicos u operativos para la actividad de la empresa Lee et al. (2016)</li> <li>• Análisis sistemático de competidores y otras oportunidades Bergin-Seers et al. (2008); Jiménez-Zarco et al. (2011)</li> <li>• Existencia de un repositorio de conocimiento, un espacio físico o virtual donde está la información de la empresa Bergin-Seers et al. (2008); Gallego et al. (2013)</li> </ul>
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de innovaciones dirigidas a un país de origen en particular Williams &amp; Shaw (2011)</li> <li>• Incorporación de conocimiento superior para abrir nuevos mercados (nuevo país de origen) Williams &amp; Shaw (2011)</li> </ul>

## CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de trabajadores extranjeros Weidenfeld (2013)</li> </ul>
Transferencia de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de mecanismos de vigilancia y transferencia de conocimiento Bergin-Seers et al. (2008); Hjalager (2015)</li> </ul>

La existencia de un modelo de indicadores de innovación en el turismo, derivado de los impulsores de innovación en turismo, puede contribuir a la creación del ranking de innovación entre empresas y entre los destinos y a la posibilidad de hacer las políticas de innovación en turismo que impacten en la innovación y la competitividad de las empresas turísticas.

### MODELOS DE INDICADORES DE INNOVACIÓN EN USO EN LA ACTUALIDAD

El Manual de Oslo OECD (2005) desarrollado conjuntamente por Eurostat y la OCDE, es parte de una familia en constante evolución de manuales dedicados a la medición y la interpretación de los datos relativos a la ciencia, la tecnología y la innovación. Este manual proporciona directrices para la recopilación e interpretación de datos de innovación de una manera comparable a nivel internacional, y la aplicación del manual en Europa es la Encuesta de la innovación comunitaria (CIS, Community Innovation Service). La encuesta de la innovación comunitaria se basa en las directrices del Manual de Oslo, y se aplica en todos los países de la UE.

En España, la encuesta CIS se denomina “Encuesta de Innovación en las Empresas”, INE (2018), está alineada con el Manual de Oslo OECD (2005), se realiza de forma anual y la última publicada es del año 2018. Es el Instituto Nacional de Estadística la entidad encargada de realizar la encuesta y extraer y compartir los resultados.

El cuestionario de la encuesta de innovación del INE aglutina un conjunto de datos generales sobre la empresa, I+D interna de la empresa, Compra de I+D en la empresa, y un cuarto apartado de Innovación, que recoge un conjunto de preguntas sobre indicadores de innovación en temáticas como Innovación de productos, Innovación de procesos, Actividades innovadoras, Financiación de actividades innovadoras, Cooperación para la realización de actividades innovadoras y Factores que dificultan la realización de actividades innovadoras.

Algunos ejemplos de indicadores de la encuesta que, a priori, podrían ser útiles para el estudio de la innovación en la oferta complementaria emergente a partir de los impulsores identificados son (entre paréntesis, el código de la pregunta de la encuesta), teniendo en cuenta que si no hay indicador asociado al impulsor en la encuesta, se deja en blanco:

*Tabla 2: Indicadores de innovación asociados a impulsores identificados de la encuesta CIS español.*

Impulsor	Indicadores de la encuesta española del CIS
Espíritu emprendedor	
Entorno institucional	(Pregunta D4) Durante el periodo 2016-2018, ¿su empresa recibió apoyo financiero público (préstamos, subvenciones ...) para actividades de innovación tecnológica de las siguientes administraciones?
Colaboración entre los agentes	<p>(Preguntas D1.5, D2.3) ¿Quién ha desarrollado estas innovaciones de productos/procesos? (sólo su empresa, su empresa con otras empresas, su empresa a través de la modificación de productos de otras compañías o servicios, otras empresas o instituciones)</p> <p>(Pregunta D.5.1, apdos. 2 y 3) Durante el periodo 2016-2018, ¿cooperó su empresa con otras empresas o entidades para realizar alguna de las siguientes actividades? (2. Otras actividades innovadoras (excluyendo I+D); 3. Otras actividades de negocio (que no sean innovadoras))</p> <p>(Pregunta D.5.1.1) Indique el tipo de socio con el que cooperó y el país donde está ubicado</p>

## CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Capital humano	(Pregunta B.4) Personal dedicado a actividades de I+D interna en 2018 por titulación. (Pregunta D1E) Formación para las actividades de innovación (Pregunta D3.2-C) Formación y desarrollo profesional para actividades innovadoras distintas a la I+D
Tecnología	Compra de I + D (C) (Pregunta D1C) Adquisición de maquinaria avanzada, equipos, hardware o software y edificios dedicados a la producción de productos o procesos nuevos o mejorados (Pregunta D3) ¿Su empresa ha hecho ninguna actividad de innovación tecnológica que utilice o contenga software libre?
Gestión empresarial	
Internacionalización	(Pregunta D3.2-C) Actividades de marketing directamente relacionadas con innovaciones distintas de la I+D Pregunta E.2-2) Durante el período 2016-2018, ¿Desarrolló su empresa bienes o servicios diseñados y desarrollados específicamente para cumplir las necesidades de un usuario en particular?
Transferencia de conocimiento	(pregunta 3.2-B ) Adquisición de I+D (I+D externa) (Pregunta E.6) Durante el período 2016-2018, ¿su empresa compró o adquirió licencias de patentes u otros derechos de propiedad intelectual? (Pregunta E.7) Durante el período 2016-2018, ¿su empresa compró maquinaria, equipo o software basado en la tecnología ya usada por la empresa o una actualización de la misma?/ tecnología nueva no utilizada previamente en la empresa. (Pregunta D1D) Adquisición de otros conocimientos externos para la innovación (Pregunta E4) Fuentes de información para las actividades de innovación tecnológica

Se utiliza toda la sección de Innovación de la encuesta del INE para la discusión del capítulo. No hay indicadores en la encuesta del INE asociados a los impulsores de espíritu emprendedor ni de gestión empresarial.

Del estudio de esta tabla, se puede observar que en la encuesta española puede haber datos que pueden ser reutilizados en el modelo de indicadores de innovación en turismo.

Otra encuesta de relevancia en lo que refiere a innovación a nivel europeo es el cuadro de mando del Servicio Europeo de innovación en Servicios, ESIC (2014). Es una herramienta para hacer política de innovación. Ha desarrollado un modelo e identifica indicadores que sirven para testar si la innovación de servicios tiene un poder transformador en una región determinada, e incluye tres diferentes cuadros de mando cada uno cumpliendo un objetivo diferente:

- El cuadro de mando ESIS para la innovación de servicios y su poder transformador mide la importancia de la innovación en servicios en una región.
- El cuadro de mando ESIS para las funciones sistémicas y los indicadores estructurales se puede utilizar como una herramienta en la toma de decisiones de la política regional.
- El cuadro de mando ESIS para la situación socioeconómica general proporciona un resumen de los resultados económicos de una región que refleja los resultados globales de sus actividades políticas, de innovación y de negocios de la región.

El elemento que es relevante para esta investigación es el segundo, el marcador de indicadores estructurales que pueden ser utilizados como una herramienta en la toma de decisiones de la política regional. Aunque este indicador se orienta hacia el desarrollo de políticas (no son indicadores válidos para empresa), lo que mide acoge un enfoque más amplio y se centra en dimensiones relevantes para medir la actividad emprendedora, el uso de alta tecnología o la actividad económica de una región, e incluye las dimensiones de actividad emprendedora,

desarrollo y transferencia de conocimiento, generación de nuevos modelos de negocio, financiación de la innovación y colaboración y presencia en redes. Algunas de estas dimensiones son similares a los impulsores de la innovación identificados en el sector turístico, y algunos ejemplos de indicadores que pueden ser relevantes para esta investigación son:

*Tabla 3: Ejemplos de indicadores ESIS que pueden ser relevantes en función del impulsor*

Impulsor	Indicador ESIS
Espíritu emprendedor	Proporción de personas que piensan que es importante probar cosas nuevas y diferentes (%) Proporción de personas que creen que es importante ser creativo (%)
Entorno institucional	Porcentaje de empresas innovadoras que recibieron apoyo financiero público (%)
La colaboración entre los agentes	Participación de innovadores que colaboran con otros (%) Especialización en clusters de servicios
Capital humano	Porcentaje de empleados con un título de educación superior (%) Porcentaje de investigadores entre los empleados en el sector empresarial (%)
Tecnología	Porcentaje de patentes de alta tecnología aplicadas (% de todas las patentes)
Gestión empresarial	
Internacionalización	
Transferencia de conocimiento	

Se utiliza toda la sección de Innovación de la encuesta del ESIS para la discusión del capítulo. No se han identificado indicadores correspondientes a los impulsores de gestión empresarial, internacionalización ni transferencia de conocimiento.

Con todo lo señalado se comprueba que los modelos actuales de indicadores de innovación no son suficientes para capturar la heterogeneidad interna del comportamiento innovador de las empresas de turismo, como han comprobado Camisón & Monfort-Mir (2012); Hjalager (2015); Martínez-Román et al. (2015); Montresor (2018); Nieves et al. (2014); Nordli (2016), por lo que trabajar con indicadores de innovación del turismo puede ayudar a capturar el comportamiento innovador de las empresas de turismo, particularmente con una visión holística que tiene en cuenta múltiples indicadores y centrando la atención en la oferta complementaria turística.

## 4 Metodología

El enfoque metodológico de este paso de investigación es paralelo al del Capítulo 4. De hecho, el proceso de encuesta es el mismo, se integraron las preguntas referentes a impulsores y las referentes a indicadores en un solo cuestionario, aún a riesgo de obtener respuestas sobre indicadores que no correspondan a un impulsor significativo en un subsector determinado.

### DISEÑO GENERAL DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Se parte de la hipótesis de que, si la innovación tiene un impulsor significativo, y se puede obtener un indicador de ese impulsor, dicho indicador puede ser indicador de visibilidad a la innovación oculta de la organización. Para identificar y gestionar las referencias de los indicadores se ha utilizado el gestor bibliográfico Mendeley.

Por otro lado, del capítulo 4 se desprende que el entorno institucional no es apreciado en la oferta complementaria como impulsor de la innovación, con lo que no tiene sentido analizar indicadores de un impulsor no reconocido en el sector analizado. No se incluyen, por tanto, estos indicadores en el análisis del capítulo.

En el capítulo 4 también hay otro impulsor que suspende, aunque no de forma tan rotunda como el de entorno institucional, en las valoraciones por parte de las empresas. Este otro indicador es la colaboración entre agentes. Sin embargo, se ha decidido incluir los indicadores de este impulsor en la investigación porque la colaboración no sólo es reconocida como clave en la innovación en turismo en la literatura académica, sino en todos los sectores de la economía, porque está íntimamente relacionada con los impulsores de capital humano y transferencia de conocimiento, y porque aunque no es valorada por los subsectores de Alimentos y bebidas ni por el de Souvenir, se considera clave en el sector de Ocio y deporte.

Considerando estas tres cuestiones, para este paso de investigación se ha establecido un enfoque metodológico cuantitativo, definiendo un Universo y haciendo una estimación estadística del tamaño de muestra necesario para un análisis representativo de los subsectores analizados en el destino. Después, se comparan los resultados obtenidos con las principales encuestas de innovación a nivel europeo.

### PROPÓSITO

El propósito de este paso de investigación incluye:

- Exploración. El tema “indicadores de la innovación en turismo” es un tema explorado en lo que refiere a la falta de indicadores y a la existencia de innovación oculta (hidden innovation), pero menos explorado en lo que refiere a indicadores que puedan tener sentido para los subsectores turísticos analizados. En este caso, la exploración se articula en los subsectores turísticos analizados y en un destino en particular en fase de rejuvenecimiento.
- Explicación. Complementar los indicadores de la innovación en sectores vinculados a la oferta complementaria implica responder a preguntas como "qué indicadores", y "vinculados a qué impulsor". La recopilación de datos se concentra en un solo lugar, pero la explicación puede ser útil para otros destinos y subsectores turísticos.
- Teoría. Las conclusiones de este paso de investigación identificarán los principales indicadores de la innovación en la oferta turística analizada, y pueden servir para comparar y promover la innovación en las empresas de dichos subsectores.

### PLANIFICACIÓN DEL PASO DE INVESTIGACIÓN

El proceso que se aplicó para esta investigación es paralelo al realizado en el capítulo 4, e incluye los pasos habituales en un estudio estadístico y econométrico: la identificación del Universo, el cálculo del número de entrevistas a realizar, la creación de la encuesta, la prueba piloto de encuestas, la realización de encuestas a toda la muestra y el análisis de resultados.

Los pasos 1, 2, 3, 4 y 5 se explican en detalle en el capítulo 4, añadiéndose en la creación de la encuesta un bloque de preguntas sobre indicadores de innovación, obtenidos a partir de la literatura.

De cara a este capítulo, el modelo de encuesta incluye, por lo tanto, 5 bloques de preguntas: Un primer bloque de datos de control, un segundo bloque de preguntas generales sobre la entidad entrevistada, un tercer bloque de preguntas sobre el nivel de innovación, ordenado según ESADE (2018), un bloque de preguntas sobre impulsores de innovación, obtenidos a partir de la revisión de la literatura y un bloque de preguntas sobre indicadores de innovación, obtenidos a partir de la revisión de la literatura que se trabaja explícitamente en este capítulo.

Para el tratamiento de los datos de este capítulo 5 de indicadores, se tiene en cuenta el quinto bloque de preguntas de la encuesta, combinado con el bloque de preguntas generales sobre la

## CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

entidad, el bloque de preguntas sobre el nivel de innovación y el bloque de impulsores trabajado en el capítulo 4.

Los indicadores identificados en la revisión de la literatura se han simplificado y reorganizado para el trabajo de campo, probando los siguientes indicadores, agrupados por impulsor:

*Tabla 4: Lista de indicadores evaluados en el trabajo de campo*

IMPULSOR	INDICADOR
Espíritu emprendedor	Existencia de un responsable de innovación
Espíritu emprendedor	Media de trabajadores que piensan que es importante ser creativo
Colaboración entre agentes	Piensan que es importante colaborar
Colaboración entre agentes	Colaboran con competidores
Colaboración entre agentes	Colaboran con Centros Tecnológicos
Colaboración entre agentes	Colaboran con Departamentos Universitarios
Colaboración entre agentes	Colaboran con ingenieros
Colaboración entre agentes	Colaboran con consultores
Colaboración entre agentes	Colaboran con centros de capacitación
Colaboración entre agentes	Colaboran con otras empresas del grupo
Colaboración entre agentes	No colaboran con nadie
Colaboración entre agentes	Colaboran buscando inspiración externa
Colaboración entre agentes	Colaboran en redes
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de proyectos
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de ferias
Colaboración entre agentes	No sabe si colabora
Capital humano	Porcentaje de trabajadores con nivel de estudios básico
Capital humano	Porcentaje de trabajadores con nivel de estudios medio
Capital humano	Porcentaje de trabajadores con nivel de estudios alto
Capital humano	Han hecho formación en el último año
Capital humano	Habla inglés
Capital humano	Habla español
Capital humano	Habla alemán
Capital humano	Habla otros idiomas
Tecnología	La tecnología determina el día a día de la empresa
Tecnología	Tecnologías de la información y las comunicaciones
Tecnología	Tecnologías para el servicio de alimentos
Tecnología	Tecnologías para la seguridad
Gestión empresarial	Existencia de planes estratégicos
Gestión empresarial	Análisis sistemático de competidores
Gestión empresarial	Existencia de un repositorio de conocimiento
Internacionalización	Desarrollo de innovaciones orientadas a un país de origen en particular
Internacionalización	Desarrollo de innovaciones orientadas a abrir un nuevo mercado
Internacionalización	Media de trabajadores extranjeros
Transferencia de conocimiento	Media de actividades de transferencia de conocimiento realizadas
Transferencia de conocimiento	Atención a proveedores
Transferencia de conocimiento	Atención a proveedores tecnológicos
Transferencia de conocimiento	Asistencia a ferias
Transferencia de conocimiento	Suscripción a revistas especializadas
Transferencia de conocimiento	Internet
Transferencia de conocimiento	Congresos
Transferencia de conocimiento	Atención a los clientes

En el anexo del capítulo 4, donde se ubica el cuestionario de la investigación, se pueden encontrar las preguntas concretas a las que dan respuesta estos indicadores.

### MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS

El método de análisis de datos utilizado para responder a las preguntas de investigación incluye el uso de diferentes recursos, que se describen a continuación.

El análisis exploratorio de los indicadores identificados y de la información cualitativa aportada por los encuestados, realizado a partir del Excel en el que se han tabulado y procesado los resultados.

El volcado de los datos cuantitativos del Excel en el gestor estadístico Stata, que es la herramienta tecnológica que se ha utilizado para hacer el análisis estadístico y econométrico.

La definición de variables a partir de los registros definidos en el cuestionario que permiten obtener más información o condensar la información existente a raíz de los cuestionarios: se ha creado una variable dicotómica para discernir las empresas innovadoras de las que no lo son. Esta variable utiliza la metodología del capítulo 4 para distinguir las empresas innovadoras de las que no lo son, y unifica como innovadoras las que en el capítulo 4 eran innovadoras o muy innovadoras, y mantiene el concepto de no innovadora del capítulo 4. La razón de esta integración entre innovadoras y muy innovadoras es para alcanzar masa crítica suficiente de análisis de las empresas innovadoras, ya que el conjunto de indicadores a testar es muy elevado.

El contraste de medias para variables de las que se tienen datos en continuo (porcentajes o medias), orientado a ver si un indicador determinado es significativamente diferente entre las empresas innovadoras y las que no lo son.

El análisis econométrico por regresión para variable booleana (probit) para analizar los indicadores que determinan si una empresa es innovadora o no. En este análisis no se segregan los datos por subsector, no se separan por Ocio y deporte, Alimentos y bebidas y Souvenirs, sino que se utilizan todos los datos de forma conjunta, debido a las dificultades derivadas del tamaño muestral para el número de indicadores utilizado.

## 5 Resultados

En este apartado se analizan los resultados obtenidos.

El conjunto de la muestra incluye un total de 90 registros.

Siguiendo el criterio del capítulo 4 y con la integración indicada en la Metodología, se crea una variable dicotómica que es 0 (no innovadora) por debajo de la media en número de innovaciones y número de tipos de innovación (lo que serían, siguiendo la nomenclatura del capítulo 4, tipo 3 y nivel 3), y 1 (innovadora) por encima de la media en número de innovaciones o número de tipos de innovación (lo que sería el resto de la muestra).

En el conjunto de la muestra y para este capítulo hay, por tanto, 49 empresas no innovadoras y 41 innovadoras, a efectos de indicadores, teniendo en cuenta el criterio definido en el capítulo 4. Ésta es la definición que se utiliza cuando se analiza la oferta complementaria en su conjunto.

Cuando se analiza cada sector, se utiliza la definición por subsector, siguiendo de nuevo el criterio definido en el capítulo 4 para cada subsector (teniendo en cuenta las medias de número de innovaciones y de tipos de innovación *de cada subsector*). Siguiendo la definición por subsector se identifican:

- Ocio y deporte: 4 empresas no innovadoras (tipo 3 y nivel 3 definido según las medias de número de innovaciones y diversidad de tipos para este subsector) y 4 innovadoras.

- Alimentos y bebidas: 27 empresas no innovadoras (tipo 3 y nivel 3 definido según las medias de número de innovaciones y diversidad de tipos para este subsector) y 30 innovadoras.
- Souvenirs: 14 empresas no innovadoras (tipo 3 y nivel 3 definido según las medias de número de innovaciones y diversidad de tipos para este subsector) y 11 innovadoras.

Los resultados se han desarrollado utilizando tres criterios, en función del tipo de variable a analizar y del nivel de precisión del análisis:

1. Se ha realizado un análisis exploratorio comparando los porcentajes de determinados indicadores binarios entre las innovadoras y las no innovadoras, para el conjunto de la muestra y para cada subsector en particular.
2. Se ha realizado un contraste de medias en los indicadores entre empresas innovadoras y no innovadoras, para el conjunto de la muestra y para cada subsector.
3. Se ha desarrollado un análisis de regresión de cara a eliminar los indicadores que están relacionados entre sí e identificar indicadores que son regresores de la actividad innovadora de la empresa, para toda la oferta complementaria en su conjunto (ya que el tamaño de las muestras por subsector se considera insuficiente para hacer análisis por regresión).

## 5.1 Resultados de contraste de medias

### ANÁLISIS EXPLORATORIO Y CONTRASTE DE MEDIAS

En la búsqueda de diferencias significativas entre indicadores en innovadoras y no innovadoras se ha utilizado el z-test para comparar proporciones y el t-test para la diferencia de medias en el programa de análisis estadístico Stata.

Si se analiza diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras entre las variables generales de la empresa recopiladas, se obtiene el siguiente resultado, señalando en negrita los indicadores en las que la diferencia es significativa:

Tabla 5: Variables generales con diferencias entre innovadoras y no innovadoras para la Oferta Complementaria.

VARIABLE	INNOVADORAS	NO INNOVADORAS
<b>Antigüedad</b>	<b>14,625</b>	<b>22,3125</b>
Número empleados	21,60976	11,87755
Meses abierto al año (número)	8,195122	7,959184
Porcentaje Certificación calidad	7,8%	6,1%
Porcentaje Certificación medio ambiente	7,89	4,16
Porcentaje Franquiciados	12,5	4,08
<b>Porcentaje Pertenencia a grupo empresarial</b>	<b>43,9%</b>	<b>20,4%</b>

Nota: Negrita cuando la diferencia es significativa, Prob(T<t)<0,05 o Prob (Z<z)<0,05

Los resultados de indicadores a nivel exploratorio se articulan a través del cálculo de diferencias en media y porcentajes entre las empresas innovadoras y las que no lo son y se identifican en la tabla siguiente, identificando en negrita las diferencias estadísticamente significativas entre innovadoras y no innovadoras.

Tabla 6: Indicadores con diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras para la Oferta Complementaria

**CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO**

IMPULSOR	INDICADOR	INNOVADORAS	NO INNOVADORAS
<b>Espíritu emprendedor</b>	<b>Existencia de un responsable de innovación</b>	<b>83%</b>	<b>39%</b>
<b>Espíritu emprendedor</b>	<b>Media de trabajadores que piensan que es importante ser creativo</b>	<b>0,3753222</b>	<b>0,2163254</b>
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Piensan que es importante colaborar</b>	<b>66%</b>	<b>18%</b>
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Colaboran con competidores</b>	<b>31,71%</b>	<b>6,1%</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran con Centros Tecnológicos	0%	0%.
Colaboración entre agentes	Colaboran con Departamentos Univ	4,87%	0%
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Colaboran con ingenieros</b>	<b>19,51%</b>	<b>2,04%</b>
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Colaboran con consultores</b>	<b>26,83%</b>	<b>0%</b>
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Colaboran con centros de capacitación</b>	<b>26,83%</b>	<b>4,08%</b>
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Colaboran con otras empresas del grupo</b>	<b>36,59%</b>	<b>12,24%</b>
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>No colaboran con nadie</b>	<b>34,15%</b>	<b>79,59%</b>
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Colaboran a través de inspiración externa</b>	<b>63,41%</b>	<b>32,65%</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran en redes	2,43%	2,04%
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Colaboran a través de proyectos</b>	<b>29,27%</b>	<b>8,16%</b>
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Colaboran a través de ferias</b>	<b>29,27%</b>	<b>6,12%</b>
Colaboración entre agentes	No sabe si colabora	2,43%	8,16%
<b>Capital humano</b>	<b>Básico</b>	<b>0,503246</b>	<b>0,7005704</b>
Capital humano	Medio	0,4243385	0,2724334
Capital humano	Alto	0,0925284	0,0482353
<b>Capital humano</b>	<b>Han hecho formación en el último año</b>	<b>48,78%</b>	<b>10,20%</b>
Capital humano	Habla inglés	0,8861496	0,8194558
<b>Capital humano</b>	<b>Habla español</b>	<b>0,7606966</b>	<b>0,9003887</b>
Capital humano	Habla alemán	0,094678	0,1018567
Capital humano	Habla otros idiomas	0,1654607	0,2595302
<b>Tecnología</b>	<b>La tecnología determina el día a día de la empresa</b>	<b>63,41%</b>	<b>30,61%</b>
<b>Tecnología</b>	<b>TIC</b>	<b>0,8780488</b>	<b>0,6122449</b>
<b>Tecnología</b>	<b>Tecnologías para el servicio de alimentos</b>	<b>0,804878</b>	<b>0,4897959</b>
<b>Tecnología</b>	<b>Tecnologías para la seguridad</b>	<b>0,6097561</b>	<b>0,1632653</b>
<b>Gestión empresarial</b>	<b>Existencia de planes estratégicos</b>	<b>41,4%</b>	<b>6,1%</b>
<b>Gestión empresarial</b>	<b>Análisis sistemático de competidores</b>	<b>60,97%</b>	<b>22,4%</b>
<b>Gestión empresarial</b>	<b>Existencia de un repositorio de conocimiento</b>	<b>45%</b>	<b>4,2%</b>
<b>Internacionalización</b>	<b>Desarrollo de innovaciones orientadas a un país de origen en particular</b>	<b>43,9%</b>	<b>12,24%</b>
<b>Internacionalización</b>	<b>Desarrollo de innovaciones orientadas a abrir un nuevo mercado</b>	<b>42,5%</b>	<b>14,28%</b>
Internacionalización	Media de trabajadores extranjeros	0,4169216	0,2975407
<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>Media de actividades de transferencia de conocimiento realizadas</b>	<b>4,658537</b>	<b>2,795918</b>
Transferencia de conocimiento	Atención a proveedores	95,12%	87,75%
<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>Atención a proveedores tecnológicos</b>	<b>56,09%</b>	<b>8,16%</b>
<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>Asistencia a ferias</b>	<b>73,17%</b>	<b>26,53%</b>
<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>Suscripción a revistas especializadas</b>	<b>41,46%</b>	<b>6,12%</b>
<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>Internet</b>	<b>87,8%</b>	<b>53,06%</b>
<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>Congresos</b>	<b>14,63%</b>	<b>2,04%</b>
Transferencia de conocimiento	Atención a los clientes	97,56%	95,91%

Nota: Negrita cuando la diferencia es significativa, Prob(T<t)<0,05 o Prob (Z<z)<0,05

De esta tabla se desprende que hay diferencias estadísticas significativas entre empresas innovadoras y las que no lo son en la existencia de un responsable de innovación y en la media de trabajadores que piensan que es importante ser creativo. En cuanto a la colaboración entre agentes, las empresas innovadoras tienen más predisposición a la colaboración, colaboran con ingenieros, consultores, centros de capacitación y otras empresas del grupo; y conocen a sus colaboradores a través de inspiración externa, proyectos y ferias. Es significativo que las no innovadoras no colaboran con nadie con más frecuencia que las innovadoras.

En lo que refiere a capital humano, el nivel formativo básico es más habitual en las no innovadoras, aunque no se aprecian diferencias en los niveles medio y alto (el nivel medio con un error del 6%). Son más innovadoras las empresas que han hecho formación en el último año.

En cuanto a tecnología, las innovadoras consideran significativamente que la tecnología determina el día a día de su empresa, y son significativas las diferencias en cuanto al uso de tecnologías de la información, de servicio de alimentos y de seguridad, más habituales en las innovadoras.

Las empresas innovadoras son significativamente más proclives a la gestión empresarial, con la mayor existencia de planes estratégicos, análisis de competidores y repositorios de información que en las no innovadoras.

En cuanto a internacionalización, las innovadoras desarrollan con mayor frecuencia innovaciones orientadas a un país de origen en particular y a abrir un nuevo mercado.

La media de actividades de transferencia de conocimiento realizadas es significativamente más alta en las innovadoras, marcando la diferencia con las no innovadoras en atención a proveedores tecnológicos, asistencia a ferias, suscripción a revistas especializadas, internet, y asistencia a congresos.

#### PARA EL SUBSECTOR DE OCIO Y DEPORTE

En Ocio y Deporte hay que considerar el bajo número de empresas que constituyen el universo, lo que implica un bajo número de registros (8 registros, 4 innovadoras y 4 no innovadoras) y bastantes dudas sobre el posible uso de los resultados en otros destinos o entornos.

Si se analiza diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras entre las variables generales de la empresa de Ocio y Deporte recopiladas, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 7: Variables generales con diferencias entre innovadoras y no innovadoras para Ocio y Deporte.

VARIABLE	INNOVADORAS	NO INNOVADORAS
Antigüedad	18,5	14,25
Número empleados	66,75	93
Meses abierto al año (número)	9,125	9
%Certificación calidad	67%	50%
%Certificación medio ambiente	67%	33%
%Franquiados	25%	25%
% Pertenencia a grupo empresarial	50%	25%

Nota: Negrita cuando la diferencia es significativa,  $\text{Prob}(T < t) < 0,05$  o  $\text{Prob}(Z < z) < 0,05$

De esta tabla se desprende que no hay diferencia significativa entre las variables generales en las empresas de Ocio y Deporte de Magaluf.

**CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO**

Los resultados de indicadores a nivel exploratorio en empresas de Ocio y Deporte se articulan a través del cálculo de diferencias en media y porcentajes entre las empresas innovadoras y las que no lo son y se identifican en la tabla siguiente, identificando en negrita las diferencias estadísticamente significativas entre innovadoras y no innovadoras.

*Tabla 8: Indicadores con diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras para el subsector de Ocio y Deporte*

IMPULSOR	INDICADOR	INNOVADORAS	NO INNOVADORAS
<b>Espíritu emprendedor</b>	<b>Existencia de un responsable de innovación</b>	<b>0,5386364</b>	<b>0,0064286</b>
<b>Espíritu emprendedor</b>	<b>Media de trabajadores que piensan que es importante ser creativo</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>
Colaboración entre agentes	Piensan que es importante colaborar	1	1
Colaboración entre agentes	Colaboran con competidores	0,75	0,75
Colaboración entre agentes	Colaboran con Centros Tecnológicos	0	0
Colaboración entre agentes	Colaboran con Departamentos Univ	0,25	0
Colaboración entre agentes	Colaboran con ingenieros	0,5	0,25
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Colaboran con consultores</b>	<b>0,75</b>	<b>0</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran con centros de capacitación	1	0,25
Colaboración entre agentes	Colaboran con otras empresas del grupo	0,25	0,25
Colaboración entre agentes	No colaboran con nadie	0	0,25
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de inspiración externa	0,5	0,25
Colaboración entre agentes	Colaboran en redes	0	0
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de proyectos	0	0,5
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de ferias	0,25	0,25
Colaboración entre agentes	No sabe si colabora	0	0
<b>Capital humano</b>	<b>Básico</b>	<b>0,225</b>	<b>0,5866667</b>
Capital humano	Medio	0,5329545	0,29
Capital humano	Alto	0,2420455	0,1233333
Capital humano	Han hecho formación en el último año	0,75	0,75
Capital humano	Habla inglés	0,7	0,6433333
Capital humano	Habla español	0,975	0,7833333
<b>Capital humano</b>	<b>Habla alemán</b>	<b>0,1625</b>	<b>0,0166667</b>
Capital humano	Habla otros idiomas	0,1102273	0,09
Tecnología	La tecnología determina el día a día de la empresa	0,75	0,5
Tecnología	TIC	1	1
Tecnología	Tecnologías para el servicio de alimentos	0,75	0,25
Tecnología	Tecnologías para la seguridad	0,75	0,5
<b>Gestión empresarial</b>	<b>Existencia de planes estratégicos</b>	<b>0,75</b>	<b>0,25</b>
Gestión empresarial	Análisis sistemático de competidores	0,75	0,5
Gestión empresarial	Existencia de un repositorio de conocimiento	0,75	0,5
Internacionalización	Desarrollo de innovaciones orientadas a un país de origen en particular	0,75	0
<b>Internacionalización</b>	<b>Desarrollo de innovaciones orientadas a abrir un nuevo mercado</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>
<b>Internacionalización</b>	<b>Media de trabajadores extranjeros</b>	<b>0,1925</b>	<b>0,075</b>
Transferencia conocimiento de	Media de actividades de transferencia de conocimiento realizadas	5,75	5,25
Transferencia conocimiento de	Atención a proveedores	0,75	1
Transferencia conocimiento de	Atención a proveedores tecnológicos	0,75	0,75
Transferencia conocimiento de	Asistencia a ferias	1	0,75
Transferencia conocimiento de	Suscripción a revistas especializadas	0,75	0,5

## CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Transferencia de conocimiento	de	Internet	0,75	0,75
Transferencia de conocimiento	de	Congresos	0,75	0,5
Transferencia de conocimiento	de	Atención a los clientes	1	1

Nota: Negrita cuando la diferencia es significativa,  $\text{Prob}(T < t) < 0,05$  o  $\text{Prob}(Z < z) < 0,05$

De esta tabla se desprende que hay diferencias estadísticas significativas entre empresas innovadoras y las que no lo son en la existencia de un responsable de innovación y en la media de trabajadores que piensan que es importante ser creativo.

En cuanto a la colaboración entre agentes, las empresas innovadoras colaboran con consultores.

En lo que refiere a capital humano, en las no innovadoras el nivel formativo básico es más habitual que en las innovadoras, aunque no se aprecian diferencias en los niveles medio y alto. El alemán es un indicador más significativo en las innovadoras que en las no innovadoras.

En cuanto a tecnología, no hay diferencias entre las empresas de ocio y deporte innovadoras y las que no lo son.

Las empresas innovadoras son más proclives a la gestión empresarial, con la mayor existencia de planes estratégicos que en las no innovadoras.

En cuanto a internacionalización, las innovadoras tienen un mayor porcentaje medio de trabajadores extranjeros.

La media de actividades de transferencia de conocimiento realizadas no es significativamente más alta en las innovadoras.

En todo caso estos resultados están sesgados por el reducido número de observaciones en este subsector.

### PARA EL SUBSECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

En Alimentos y Bebidas según la definición por subsector, hay un total de 57 empresas encuestadas, 27 de las cuales se consideran no innovadoras según los parámetros establecidos, y 30 innovadoras.

Si se analiza diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras entre las variables generales de la empresa de Alimentos y Bebidas recopiladas, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 9: Variables generales con diferencias entre innovadoras y no innovadoras para Alimentos y Bebidas.

VARIABLE	INNOVADORAS	NO INNOVADORAS
<b>Antigüedad</b>	<b>15</b>	<b>21,22</b>
<b>Número empleados</b>	<b>19,77</b>	<b>6,33</b>
Meses abierto al año (número)	7,85	8,37
%Certificación calidad	0,035	0,037
%Certificación medio ambiente	0,035	0,037
<b>%Franquiados</b>	<b>0,138</b>	<b>0,037</b>
<b>% Pertenencia a grupo empresarial</b>	<b>0,467</b>	<b>0,148</b>

Nota: Negrita cuando la diferencia es significativa,  $\text{Prob}(T < t) < 0,05$  o  $\text{Prob}(Z < z) < 0,05$

De esta tabla se desprende que hay diferencia significativa entre las variables generales antigüedad (las empresas más antiguas son menos innovadoras), número de empleados (las

**CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO**

empresas de mayor número de empleados son más innovadoras), franquiciados (son más innovadoras las empresas de alimentos y bebidas que son franquicias) y pertenencia a grupo empresarial (son más innovadoras las que pertenecen a un grupo empresarial), en el caso de las empresas de Alimentos y Bebidas de Magaluf.

Los resultados de indicadores a nivel exploratorio en empresas de Alimentos y Bebidas se articulan a través del cálculo de diferencias en media y porcentajes entre las empresas innovadoras y las que no lo son y se identifican en la tabla siguiente, identificando en negrita las diferencias estadísticamente significativas entre innovadoras y no innovadoras, y en verde más oscuro cuando hay contraste de medias en un indicador que tiene la media inferior en las innovadoras.

*Tabla 10: Indicadores con diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras para el subsector de Alimentos y Bebidas.*

IMPULSOR	INDICADOR	INNOVADORAS	NO INNOVADORAS
Espíritu emprendedor	Existencia de un responsable de innovación	<b>0,358</b>	<b>0,135</b>
Espíritu emprendedor	Media de trabajadores que piensan que es importante ser creativo	<b>0,833</b>	<b>0,296</b>
Colaboración entre agentes	Piensan que es importante colaborar	<b>0,6</b>	<b>0,111</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran con competidores	<b>0,233</b>	<b>0</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran con Centros Tecnológicos	0,033	0
Colaboración entre agentes	Colaboran con Departamentos Univ	0	0
Colaboración entre agentes	Colaboran con ingenieros	<b>0,2</b>	<b>0</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran con consultores	<b>0,267</b>	<b>0</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran con centros de capacitación	<b>0,233</b>	<b>0,037</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran con otras empresas del grupo	<b>0,4</b>	<b>0,111</b>
Colaboración entre agentes	No colaboran con nadie	<b>0,333</b>	<b>0,851</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de inspiración externa	<b>0,667</b>	<b>0,333</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran en redes	0,033	0,037
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de proyectos	<b>0,333</b>	<b>0,111</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de ferias	<b>0,3</b>	<b>0,037</b>
Colaboración entre agentes	No sabe si colabora	0	0
Capital humano	Básico	<b>0,643</b>	<b>0,827</b>
Capital humano	Medio	<b>0,322</b>	<b>0,205</b>
Capital humano	Alto	<b>0,067</b>	<b>0,007</b>
Capital humano	Han hecho formación en el último año	<b>0,5</b>	<b>0,111</b>
Capital humano	Habla inglés	<b>0,888</b>	<b>0,762</b>
Capital humano	Habla español	<b>0,684</b>	<b>0,843</b>
Capital humano	Habla alemán	0,060	0,047
Capital humano	Habla otros idiomas	0,179	0,231
Tecnología	La tecnología determina el día a día de la empresa	<b>0,7</b>	<b>0,407</b>
Tecnología	TIC	<b>0,867</b>	<b>0,667</b>
Tecnología	Tecnologías para el servicio de alimentos	<b>1</b>	<b>0,629</b>
Tecnología	Tecnologías para la seguridad	<b>0,6</b>	<b>0,074</b>
Gestión empresarial	Existencia de planes estratégicos	<b>0,467</b>	<b>0,037</b>
Gestión empresarial	Análisis sistemático de competidores	<b>0,533</b>	<b>0,148</b>
Gestión empresarial	Existencia de un repositorio de conocimiento	<b>0,448</b>	<b>0</b>
Internacionalización	Desarrollo de innovaciones orientadas a un país de origen en particular	<b>0,366</b>	<b>0,074</b>
Internacionalización	Desarrollo de innovaciones orientadas a abrir un nuevo mercado	<b>0,366</b>	<b>0,111</b>
Internacionalización	Media de trabajadores extranjeros	<b>0,488</b>	<b>0,435</b>

## CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

<b>Transferencia conocimiento</b>	<b>de</b>	<b>Media de actividades de transferencia de conocimiento realizadas</b>	<b>4,433</b>	<b>2,407</b>
<b>Transferencia conocimiento</b>	<b>de</b>	<b>Atención a proveedores</b>	<b>0,966</b>	<b>0,851</b>
<b>Transferencia conocimiento</b>	<b>de</b>	<b>Atención a proveedores tecnológicos</b>	<b>0,566</b>	<b>0,074</b>
<b>Transferencia conocimiento</b>	<b>de</b>	<b>Asistencia a ferias</b>	<b>0,666</b>	<b>0,074</b>
<b>Transferencia conocimiento</b>	<b>de</b>	<b>Suscripción a revistas especializadas</b>	<b>0,333</b>	<b>0,037</b>
<b>Transferencia conocimiento</b>	<b>de</b>	<b>Internet</b>	<b>0,866</b>	<b>0,407</b>
<b>Transferencia conocimiento</b>	<b>de</b>	<b>Congresos</b>	<b>0,067</b>	<b>0</b>
Transferencia conocimiento	de	Atención a los clientes	0,966	0,962

Nota: Negrita cuando la diferencia es significativa,  $\text{Prob}(T < t) < 0,05$  o  $\text{Prob}(Z < z) < 0,05$

De esta tabla se desprende que hay diferencias estadísticas significativas entre empresas innovadoras y las que no lo son en todos los indicadores excepto la colaboración con centros tecnológicos y departamentos universitarios (prácticamente nula en ambas), la colaboración en formato de red (en el que las empresas de alimentos y bebidas no colaboran), los conocimientos de alemán y de otros idiomas, la media de trabajadores extranjeros y la constante observación del cliente como mecanismo de transferencia de conocimiento.

Por lo tanto, se configura una empresa innovadora de Alimentos y bebidas como la que tiene un responsable de innovación, hay una alta media de trabajadores que piensan que es importante ser creativo, piensan que es importante colaborar, colabora con ingenieros, consultores y centros de capacitación y con otras empresas del grupo, colaboran para tener inspiración externa para innovar, participan en proyectos conjuntos y acuden a ferias.

En lo que refiere a capital humano, las empresas innovadoras tienen mayor porcentaje formativo de nivel medio y alto, han hecho formación en el último año y se habla más inglés.

A nivel tecnológico, se da mayor valor a la tecnología en las innovadoras, destacando los tres tipos de tecnología analizada: hay más TIC, tecnologías de servicio de alimentos y tecnologías para la seguridad en las innovadoras.

A nivel de gestión empresarial, las innovadoras actúan en base a planes estratégicos con mayor frecuencia, hacen más análisis de competidores y tienen un repositorio de información.

En lo que refiere a internacionalización, las innovadoras desarrollan con más frecuencia innovaciones orientadas a un país de origen en particular (en función de la evolución de los mercados emisores) y realizan innovaciones para abrir nuevos mercados.

Finalmente, las innovadoras ponen en marcha mecanismos de transferencia de conocimiento con más frecuencia que las no innovadoras, haciendo énfasis en canales como atención a proveedores, atención a proveedores tecnológicos, asistencia a ferias, suscripción a revistas especializadas, consultas en Internet y asistencia a congresos.

Destaca también que las no innovadoras no colaboran con nadie con mayor frecuencia que las innovadoras, y a nivel de capital humano tienen más personal con un nivel formativo básico y hablan más español.

## CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

### PARA EL SUBSECTOR DE SOUVENIRS

En Souvenirs hay un total de 25 empresas encuestadas, 11 de las cuales se consideran innovadoras según los parámetros establecidos, y 14 no innovadoras.

Si se analiza diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras entre las variables generales de la empresa de Souvenirs recopiladas, se obtiene el siguiente resultado:

*Tabla 11: Variables generales con diferencias entre innovadoras y no innovadoras para Souvenirs.*

VARIABLE	INNOVADORAS	NO INNOVADORAS
Antigüedad (media de años)	17,28	24,21
Número empleados	2,54	2,64
Meses abierto al año (número)	7,9	7,51
%Certificación calidad	0	0
%Certificación medio ambiente	0	0
%Franquiados	0	0
% Pertenencia a grupo empresarial	0,273	0,286

Nota: Negrita cuando la diferencia es significativa,  $\text{Prob}(T < t) < 0,05$  o  $\text{Prob}(Z < z) < 0,05$

De esta tabla se desprende que no hay diferencia significativa entre las variables generales analizadas entre empresas de souvenir innovadoras y las que no lo son. Destaca que ninguna empresa de las encuestadas está certificada en calidad ni en medio ambiente, y que ninguna es una franquicia.

Los resultados de indicadores a nivel exploratorio en empresas de Souvenirs se articulan a través del cálculo de diferencias en media y porcentajes entre las empresas innovadoras y las que no lo son y se identifican en la tabla siguiente, identificando en negrita las diferencias estadísticamente significativas entre innovadoras y no innovadoras.

*Tabla 12: Indicadores con diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras para el subsector de Souvenirs.*

IMPULSOR	INDICADOR	INNOVADORAS	NO INNOVADORAS
<b>Espíritu emprendedor</b>	<b>Existencia de un responsable de innovación</b>	<b>0,530</b>	<b>0,256</b>
<b>Espíritu emprendedor</b>	<b>Media de trabajadores que piensan que es importante ser creativo</b>	<b>0,818</b>	<b>0,357</b>
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Piensan que es importante colaborar</b>	<b>0,454</b>	<b>0,154</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran con competidores	0,182	0,071
Colaboración entre agentes	Colaboran con Centros Tecnológicos	0	0
Colaboración entre agentes	Colaboran con Departamentos Univ	0	0
Colaboración entre agentes	Colaboran con ingenieros	0	0
Colaboración entre agentes	Colaboran con consultores	0	0
Colaboración entre agentes	Colaboran con centros de capacitación	0	0
Colaboración entre agentes	Colaboran con otras empresas del grupo	0,182	0,143
Colaboración entre agentes	No colaboran con nadie	0,727	0,786
<b>Colaboración entre agentes</b>	<b>Colaboran a través de inspiración externa</b>	<b>0,545</b>	<b>0,286</b>
Colaboración entre agentes	Colaboran en redes	0	0
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de proyectos	0,091	0
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de ferias	0,091	0,143
Colaboración entre agentes	No sabe si colabora	0,091	0,071
Capital humano	Básico	0,393	0,536
<b>Capital humano</b>	<b>Medio</b>	<b>0,574</b>	<b>0,333</b>
Capital humano	Alto	0,3	0,131
Capital humano	Han hecho formación en el último año	0,091	0
Capital humano	Habla inglés	0,954	0,94
Capital humano	Habla español	1	1

**CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO**

Capital humano	Habla alemán	0,166	0,226
Capital humano	Habla otros idiomas	0,242	0,309
<b>Tecnología</b>	<b>La tecnología determina el día a día de la empresa</b>	<b>0,272</b>	<b>0,071</b>
Tecnología	TIC	0,545	0,571
Tecnología	Tecnologías para el servicio de alimentos	0,272	0,214
<b>Tecnología</b>	<b>Tecnologías para la seguridad</b>	<b>0,545</b>	<b>0,142</b>
Gestión empresarial	Existencia de planes estratégicos	0	0,071
<b>Gestión empresarial</b>	<b>Análisis sistemático de competidores</b>	<b>0,727</b>	<b>0,241</b>
Gestión empresarial	Existencia de un repositorio de conocimiento	0,1	0,077
Internacionalización	Desarrollo de innovaciones orientadas a un país de origen en particular	0,454	0,214
Internacionalización	Desarrollo de innovaciones orientadas a abrir un nuevo mercado	0,454	0,214
Internacionalización	Media de trabajadores extranjeros	0,153	0,179
<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>de Media de actividades de transferencia de conocimiento realizadas</b>	<b>3,909</b>	<b>3,071</b>
<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>de Atención a proveedores</b>	<b>1</b>	<b>0,857</b>
Transferencia de conocimiento	de Atención a proveedores tecnológicos	0,091	0,071
Transferencia de conocimiento	de Asistencia a ferias	0,636	0,5
<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>de Suscripción a revistas especializadas</b>	<b>0,273</b>	<b>0,071</b>
<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>de Internet</b>	<b>0,909</b>	<b>0,643</b>
Transferencia de conocimiento	de Congresos	0	0
Transferencia de conocimiento	de Atención a los clientes	1	0,929

Nota: Negrita cuando la diferencia es significativa,  $\text{Prob}(T < t) < 0,05$  o  $\text{Prob}(Z < z) < 0,05$

De esta tabla se desprende que hay diferencias estadísticas significativas entre empresas innovadoras y las que no lo son en lo que refiere a Espíritu Emprendedor en la existencia de un responsable de innovación y en la media de trabajadores que piensan que es importante ser creativo.

A nivel de colaboración, son más innovadoras las empresas de souvenirs que piensan que colaborar con otras es importante, y que se inspiran de forma externa para colaborar.

En lo que refiere a capital humano, las empresas innovadoras tienen mayor porcentaje formativo de nivel medio.

A nivel tecnológico, se da mayor valor a la tecnología en las innovadoras, destacando la tecnología para la seguridad como elemento diferenciador entre las innovadoras y las que no lo son.

A nivel de gestión empresarial, las innovadoras hacen más análisis de competidores.

En lo que refiere a internacionalización, no hay diferencias entre empresas de souvenir innovadoras y las que no lo son.

Finalmente, las innovadoras ponen en marcha mecanismos de transferencia de conocimiento con más frecuencia que las no innovadoras, haciendo énfasis en canales como atención a proveedores, suscripción a revistas especializadas y consultas en Internet.

## 5.2 Resultados del análisis de regresión

El análisis de regresión se ha realizado exclusivamente para toda la muestra en su conjunto, debido al número total de encuestas realizadas y el número de variables con las que operar.

Como la variable que define si una empresa es innovadora, o no, es una variable binaria (0-1), el modelo regresivo utilizado es un probit.

### FASE 1: IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES SIGNIFICATIVOS POR IMPULSOR EN FUNCIÓN DE SI SON INNOVADORAS O NO

El primer paso de este análisis es la identificación de indicadores significativos en el ámbito de cada impulsor, a partir de los que han resultado significativos en el contraste de medias, eliminando los indicadores que correlacionan dentro de un mismo impulsor.

La variable endógena a explicar es la variable binaria que define si una empresa es innovadora o no. Para cada impulsor se identifican los indicadores relevantes del impulsor según la variable que distingue las innovadoras de las que no lo son, para eliminar correlaciones entre indicadores de un mismo impulsor (incluyendo únicamente los indicadores que han resultado tener una diferencia significativa en el contraste de medias).

En el Modelo 1, se miden los indicadores correspondientes a Espíritu emprendedor que han resultado significativos en el contraste de medias (existencia de responsable de innovación y media de trabajadores que piensan que es importante ser creativo), y sólo resulta significativo el de Existencia de un responsable de innovación.

En el Modelo 2, se miden los indicadores correspondientes a Colaboración entre agentes que han resultado significativos en el contraste de medias (piensan que es importante colaborar, colaboran con competidores, ingenieros, consultores, centros de capacitación, con nadie, colaboran a través de inspiración externa, en proyectos, en ferias). Resulta significativo el de colaboración con competidores.

En el Modelo 3, se miden los indicadores correspondientes a Capital humano que han resultado significativos en el contraste de medias (nivel formativo básico, han hecho formación en el último año y habla español), y resultan significativos los de formación en el último año y que se habla español en la organización en sentido negativo (son menos innovadoras las organizaciones en las que se habla más español).

En el Modelo 4, se miden los indicadores correspondientes a Desarrollo tecnológico que han resultado significativos en el contraste de medias (la tecnología determina el día a día de la empresa, TIC, tecnologías de servicio de alimentos y tecnologías para la seguridad), y resultan significativos el uso de TIC, de tecnología de servicio de alimentos y de tecnología para la seguridad.

En el Modelo 5, se miden los indicadores correspondientes a Gestión Empresarial que han resultado significativos en el contraste de medias (existencia de planes estratégicos, análisis de competidores y existencia de un repositorio de información), y resultan significativos el análisis de competidores y la existencia de un repositorio de información.

En el Modelo 6, se miden los indicadores correspondientes a Internacionalización que han resultado significativos en el contraste de medias (desarrollo de innovaciones orientadas a un país de origen en particular y desarrollo de innovaciones orientadas a abrir un nuevo mercado),

## CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

y resultan significativos el de desarrollo de innovaciones orientadas a un país de origen en particular.

En el Modelo 7, se miden los indicadores correspondientes a Transferencia de conocimiento que han resultado significativos en el contraste de medias (la media de actividades de transferencia de conocimiento realizadas, la atención a proveedores tecnológicos, la asistencia a ferias, la suscripción a revistas especializadas, Internet, congresos), no resultando significativo ninguno.

*Tabla 5: Estimaciones probit de la variable que distingue innovadoras de no innovadoras con los indicadores relevantes de cada impulsor*

Impulsor	Indicador	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Espíritu emprendedor	Existencia de responsable de innovación	1.189658** *						
Capacidad de colaboración	Colaboran con competidores		1.481441 *					
Capital Humano	Se ha realizado formación en el último año			1.18834 ***				
	Nivel formativo básico			(-) 0.8192114 *				
Desarrollo tecnológico	Uso de tecnologías de la información				0.7509568 **			
	Uso de tecnologías para el servicio de alimentos				0.7146187 **			
	Uso de tecnologías para la seguridad				1.054084 ***			
Gestión Empresarial	Análisis sistemático de competidores					0.6620734 *		
	Existencia de un repositorio de información					1.290011 *		
Internacionalización	Se desarrollan innovaciones orientadas a un país de origen en particular						1.23248 *	
Transferencia de conocimiento								
	Pseudo R2	0.1545	0.1826	0.1805	0.2621	0.2184	0.1006	
	Número observaciones	90	78	77	90	87	89	

Nota: \*\*\* Significativo al 1%, \*\* Significativo al 5%, \* Significativo al 10%

A partir de este análisis se concluye que todos los impulsores identificados excepto el de transferencia de conocimiento contienen indicadores significativos de innovación, lo que concuerda en líneas generales (a excepción de la temática de transferencia de conocimiento) con la revisión de la literatura realizada.

**FASE 2: IDENTIFICACIÓN DE SECTORES SIGNIFICATIVOS EN LO QUE REFIERE A INNOVACIÓN EN LA MUESTRA A PARTIR DE LA VARIABLE ENDÓGENA QUE DISTINGUE LAS INNOVADORAS DE LAS QUE NO LO SON**

## CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Tabla 14: Regresión por subsector con el hecho de ser empresa innovadora

Nombre del subsector	Resultado Probit
Alimentos y Bebidas	0.907633 ***
Ocio y deporte	1.516111***
Valores de estimación	Pseudo R2= 0.0901 Prob>Chi2=0.0037 Número de observaciones=90

Nota: \*\*\* Significativo al 1%, \*\* Significativo al 5%, \* Significativo al 10%

De este análisis se deduce que son más innovadoras las empresas de los subsectores de Alimentos y bebidas y Ocio y deporte que las de Souvenirs.

### FASE 3: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES SIGNIFICATIVOS ENTRE OTRAS VARIABLES DE CONTROL EN FUNCIÓN DE SI SON INNOVADORAS O NO

El tercer paso de este análisis es la identificación de otras variables de control significativas en la muestra con respecto a la variable endógena que determina si una empresa es innovadora o no, respondiendo a la pregunta “¿Qué variables de control determinan que una empresa sea innovadora, o no lo sea?”, eliminando las variables de control que no son significativas en lo que refiere a innovación en el contraste de medias.

Tabla 15: Regresores significativos entre otras variables de control de la muestra según si son innovadoras o no

Nombre de la variable de control	Coef
Antigüedad de la empresa en años	-0.0254263 **
Pertenencia a un grupo empresarial	0.5734509*
Valores de estimación	Pseudo R2= 0.0928
	Prob>Chi2=0.0036
	Número de observaciones=88

Nota: \*\*\* Significativo al 1%, \*\* Significativo al 5%, \* Significativo al 10%

En este caso destaca que la antigüedad es un regresor negativo con respecto a innovación (a mayor antigüedad, menor innovación de la empresa), y la pertenencia a un grupo empresarial, es un regresor positivo (las empresas que forman parte de un grupo empresarial son más innovadoras).

### FASE 4: ANÁLISIS CONJUNTO ENTRE INDICADORES, VARIABLES DE CONTROL Y VARIABLE DE SUBSECTOR, UTILIZANDO COMO VARIABLE ENDÓGENA LA QUE DISTINGUE LAS EMPRESAS INNOVADORAS DE LAS QUE NO LO SON

Analizados de forma conjunta los tres grupos de variables, se obtiene la siguiente regresión:

Tabla 16: Probit de indicadores determinantes de ser empresa innovadora

Impulsor	Indicador	Coefficiente
----------	-----------	--------------

**CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO**

Colaboración	Colaboran con competidores	0.9112243 *
Gestión Empresarial	Análisis sistemático de competidores	0.8659379 *
Internacionalización	Se desarrollan innovaciones orientadas a un país de origen en particular	1.012263 *
Subsector	Alimentos y bebidas	1.487895 **
	Pseudo R2	0.5004
	Número observaciones	74

Nota: \*\*\* Significativo al 1%, \*\* Significativo al 5%, \* Significativo al 10%

En la presentación de resultados de este análisis no se han incluido los regresores no significativos.

En la estimación probit no aparecen variables de control como significativas en la innovación de la muestra, más allá del subsector de alimentos y bebidas. Los indicadores significativos y positivos corresponden a los impulsores de colaboración, gestión empresarial e internacionalización, siendo entre todos los analizados los que distinguen las empresas innovadoras y no innovadoras en la oferta complementaria de Magaluf.

## 6 Discusión

Una vez identificados los indicadores que tienen sentido para cada subsector e impulsor analizado, es necesario comparar los indicadores extraídos con los modelos de indicadores existentes, y éste es el sentido de la siguiente sección.

La discusión de este artículo se centra en el nivel de encaje de los indicadores identificados en la investigación, en concreto los indicadores de la tabla 6, con las dos encuestas europeas de referencia en lo que refiere a Innovación, la dirigida a empresas (el Community Innovation Service, CIS) y la dirigida a política de innovación (ESIS).

Una tabla resumen de la selección de los indicadores de la encuesta CIS y la del ESIS que podrían ser útiles para el estudio de la innovación en la oferta complementaria a partir de los impulsores identificados es la siguiente, siguiendo los indicadores que tienen diferencia significativa en el contraste de medias entre empresas de la oferta complementaria que son innovadoras y las que no lo son (tabla 6):

*Tabla 17: Comparación de los resultados de la investigación realizada para la oferta complementaria con los indicadores de la encuesta del CIS y los indicadores de la encuesta del ESIS*

IMPULSOR	INDICADOR	PREGUNTA CIS RELACIONADA CON EL INDICADOR	PREGUNTA ESIS RELACIONADA CON EL INDICADOR
Espíritu emprendedor	Existencia de un responsable de innovación		
Espíritu emprendedor	Media de trabajadores que piensan que es		Proporción de personas que piensan que es importante probar cosas nuevas y diferentes (%)

**CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO**

	importante ser creativo		Proporción de personas que creen que es importante ser creativo (%)
Colaboración entre agentes	Piensan que es importante colaborar	(Preguntas D1.5, D2.3) ¿Quién ha desarrollado estas innovaciones de productos/procesos? (sólo su empresa, su empresa con otras empresas, su empresa a través de la modificación de productos de otras compañías o servicios, otras empresas o instituciones) (Pregunta D.5.1, apdos. 2 y 3) Durante el periodo 2016-2018, ¿cooperó su empresa con otras empresas o entidades para realizar alguna de las siguientes actividades? (2. Otras actividades innovadoras (excluyendo I+D); 3. Otras actividades de negocio (que no sean innovadoras))	Participación de innovadores que colaboran con otros (%) Especialización en clusters de servicios
Colaboración entre agentes	Colaboran con competidores	(Pregunta D.5.1.1) Indique el tipo de socio con el que cooperó y el país donde está ubicado	
Colaboración entre agentes	Colaboran con ingenieros	(Preguntas D1.5, D2.3) *Incluye otras empresas de su grupo (filiales, asociadas, empresa matriz, etc.), empresas consultoras, universidades, institutos de investigación, instituciones privadas sin fines de lucro. (Pregunta D.5.1.1) Indique el tipo de socio con el que cooperó y el país donde está ubicado	
Colaboración entre agentes	Colaboran con consultores	(Preguntas D1.5, D2.3) *Incluye otras empresas de su grupo (filiales, asociadas, empresa matriz, etc.), empresas consultoras, universidades, institutos de investigación, instituciones privadas sin fines de lucro. (Pregunta D.5.1.1) Indique el tipo de socio con el que cooperó y el país donde está ubicado	
Colaboración entre agentes	Colaboran con centros de capacitación	(Preguntas D1.5, D2.3) *Incluye otras empresas de su grupo (filiales, asociadas, empresa matriz, etc.), empresas consultoras, universidades, institutos de investigación, instituciones privadas sin fines de lucro. (Pregunta D.5.1.1) Indique el tipo de socio con el que cooperó y el país donde está ubicado	
Colaboración entre agentes	Colaboran con otras empresas del grupo	(Preguntas D1.5, D2.3) *Incluye otras empresas de su grupo (filiales, asociadas, empresa matriz, etc.), empresas consultoras, universidades, institutos de investigación, instituciones privadas sin fines de lucro. (Pregunta D.5.1.1) Indique el tipo de socio con el que cooperó y el país donde está ubicado	
Colaboración entre agentes	No colaboran con nadie		
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de inspiración externa		
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de proyectos		
Colaboración entre agentes	Colaboran a través de ferias		
Capital humano	Básico	(Pregunta B.4) Personal dedicado a actividades de I+D interna en 2018 por titulación. (Esta pregunta se refiere exclusivamente a personal dedicado a I+D, que no se produce como tal en ninguna de las empresas encuestadas. No tiene su reflejo en las actividades de innovación)	Porcentaje de empleados con un título de educación superior (%) Porcentaje de investigadores entre los empleados en el sector empresarial (%)
Capital humano	Han hecho formación en el último año	(Pregunta D1E) Formación para las actividades de innovación (Pregunta D3.2-C) Formación y desarrollo profesional para actividades innovadoras	

**CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO**

		distintas de la I+D (p.e. formación continua de los empleados)	
Capital humano	Habla español		
Tecnología	La tecnología determina el día a día de la empresa		Porcentaje de patentes de alta tecnología aplicadas (% de todas las patentes)
Tecnología	TIC	(Pregunta C) Compra de I+D (Pregunta D1C) Adquisición de maquinaria avanzada, equipos, hardware o software y edificios dedicados a la producción de productos o procesos nuevos o mejorados (Pregunta D3) ¿Su empresa ha hecho alguna actividad de innovación tecnológica que utilice o contenga software libre?	
Tecnología	Tecnologías para el servicio de alimentos	(Pregunta C) Compra de I+D (Pregunta D1C) Adquisición de maquinaria avanzada, equipos, hardware o software y edificios dedicados a la producción de productos o procesos nuevos o mejorados	
Tecnología	Tecnologías para la seguridad	(Pregunta C) Compra de I+D (Pregunta D1C) Adquisición de maquinaria avanzada, equipos, hardware o software y edificios dedicados a la producción de productos o procesos nuevos o mejorados (Pregunta D3) ¿Su empresa ha hecho alguna actividad de innovación tecnológica que utilice o contenga software libre?	
Gestión empresarial	Existencia de planes estratégicos		
Gestión empresarial	Análisis sistemático de competidores		
Gestión empresarial	Existencia de un repositorio de conocimiento		
Internacionalización	Desarrollo de innovaciones orientadas a un país de origen en particular	(Pregunta D3.2-C) Actividades de marketing directamente relacionadas con innovaciones distintas de la I+D (incluyendo investigación de mercado) (Pregunta E.2- 2) Durante el periodo 2016-2018, ¿ofreció su empresa alguno de los siguientes tipos de bienes o servicios para cumplir los requisitos del usuario? Bienes o servicios diseñados y desarrollados específicamente para cumplir las necesidades de un usuario en particular (hechos a medida o personalizados)	
Internacionalización	Desarrollo de innovaciones orientadas a abrir un nuevo mercado	(Pregunta D3.2-C) Actividades de marketing directamente relacionadas con innovaciones distintas de la I+D (incluyendo investigación de mercado)	
Transferencia de conocimiento	Media de actividades de transferencia de conocimiento realizadas	(Pregunta E.6) Durante el periodo 2016-2018*, ¿su empresa compró o adquirió licencias IN de patentes u otros derechos de propiedad intelectual? (Pregunta E.7) Durante el periodo 2016-2018, ¿su empresa compró maquinaria, equipo o software basado en la tecnología ya usada por la empresa o una actualización de la misma?/ tecnología nueva no utilizada previamente en la empresa	
Transferencia de conocimiento	Atención a proveedores tecnológicos	(pregunta 3.2-B) Adquisición de I+D (I+D externa) (Pregunta E.7) Durante el periodo 2016-2018, ¿su empresa compró maquinaria, equipo o software basado en la tecnología ya usada por la empresa o una actualización de la misma?/ tecnología nueva no utilizada previamente en la empresa (Pregunta D1D) Adquisición de otros conocimientos externos para la innovación (Pregunta E4) Fuentes de información para las actividades de innovación tecnológica	

## CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

Transferencia de conocimiento	Asistencia a ferias	(Pregunta D1D) Adquisición de otros conocimientos externos para la innovación (Pregunta E4) Fuentes de información para las actividades de innovación tecnológica	
Transferencia de conocimiento	Suscripción a revistas especializadas	(Pregunta D1D) Adquisición de otros conocimientos externos para la innovación (Pregunta E4) Fuentes de información para las actividades de innovación tecnológica	
Transferencia de conocimiento	Internet	(Pregunta D1D) Adquisición de otros conocimientos externos para la innovación (Pregunta E4) Fuentes de información para las actividades de innovación tecnológica	
Transferencia de conocimiento	Congresos	(Pregunta D1D) Adquisición de otros conocimientos externos para la innovación (Pregunta E4) Fuentes de información para las actividades de innovación tecnológica	

De esta tabla se desprende que, efectivamente, hay innovación oculta que se desarrolla en las empresas de la oferta complementaria y no se visibilizaría en la encuesta del CIS dado que 11 de los 30 indicadores analizados no tienen reflejo alguno en la encuesta del CIS. Se parte de la base de que la encuesta del CIS se hace a empresas de más de 10 trabajadores, con lo que sólo podrían realizarla 30 de las empresas encuestadas (un 33%), pero se observa que hay muchos indicadores que muestran una diferencia significativa entre empresas innovadoras y las que no lo son y no se contemplan en la actualidad en la encuesta del CIS.

En cuanto al análisis probit, destaca que, de los 3 indicadores resultantes del proceso probit, dos tienen su reflejo en la encuesta del CIS. El indicador de análisis sistemático de competidores no tendría su reflejo en la encuesta del CIS.

El encaje de la encuesta de ESIS con los indicadores obtenidos tiene la siguiente caracterización:

La proporción de personas que piensan que es importante ser creativo es un indicador que en la investigación realizada es significativo, aunque su presencia queda anulada por su correlación con la existencia de un responsable de innovación en la empresa.

La colaboración con otros es un eje fundamental que diferencia las empresas innovadoras de las que no lo son, y así lo muestra el indicador obtenido en el probit en lo que refiere a colaboración con competidores.

Sobre la especialización en redes y clusters, no se ha obtenido ningún resultado significativo sobre la articulación de redes y clusters en el sector, parece que las empresas de la Oferta Complementaria no se articulan en redes ni clusters.

El porcentaje de empleados con título de educación superior no marca la diferencia para la oferta complementaria, sí lo hacen los titulados básicos (en sentido inverso), según el contraste de medias.

No hay investigadores identificados en el sector empresarial analizado, y la colaboración con departamentos universitarios es muy escasa.

El sistema de patentes no parece un indicador adecuado por el reducido número de patentes en el sector, aunque posiblemente el número de eventos realizado (ferias, congresos) en el ámbito de la especialización regional sean mecanismos de transferencia de conocimiento a promover y considerar como indicadores de la innovación en servicio de las regiones.

Esta tabla corrobora que hay innovación oculta que se desarrolla en las empresas de la oferta complementaria y no se visibilizaría tampoco en la encuesta del ESIS, sólo dos indicadores tendrían visibilidad directa sobre los resultados de la encuesta (Proporción de personas que creen que es importante ser creativo y Participación de innovadores que colaboran con otros). De estos dos indicadores, que sí están en la lista de indicadores probados, ninguno aparece en el probit. Por esto, la encuesta ESIS no parece adecuarse a la visibilización de la innovación en la oferta complementaria de acuerdo con el análisis realizado para Magaluf.

## 7 Conclusiones

Este capítulo identifica y justifica indicadores de la innovación en la oferta complementaria en el destino seleccionado por tratarse de un antecedente interesante para otros destinos de segunda generación.

La metodología desarrollada es un análisis estadístico y econométrico a partir de un número suficiente de encuestas realizadas en el universo de la oferta complementaria de Magaluf, y los resultados se basan en contraste de medias de cada indicador entre las empresas innovadoras y las que no lo son, y en una regresión probit de determinantes de ser empresa innovadora en el sector de la oferta complementaria turística.

Los indicadores seleccionados se han identificado a partir de una revisión detallada de la literatura que habla de turismo pero centra su análisis en determinados destinos, determinados productos turísticos y determinados subsectores (principalmente, hotelero y agencias de viaje). Las diferencias a nivel de indicadores entre las empresas innovadoras y las que no lo son, son muy diversas y afectan a todos los impulsores trabajados.

El contraste de medias de cada indicador entre las empresas innovadoras y las que no lo son en toda la muestra da como resultado que las empresas innovadoras son de más reciente creación y pertenecen a grupo empresarial, tienen un responsable de innovación, una media más alta de trabajadores que opinan que es importante ser creativo, están predispuestas a colaborar y colaboran con competidores, ingenieros, consultores, centros de capacitación y otras empresas del grupo. Se inspiran de forma externa, haciendo proyectos con otros y asistiendo a ferias. Hacen formación continua, valoran la tecnología e implantan TIC, tecnologías de servicio de alimentos y tecnologías para la seguridad. A nivel de gestión empresarial, hacen planes estratégicos y análisis de competidores y tienen un repositorio de conocimiento. También desarrollan innovaciones orientadas a un país de origen en particular y a abrir nuevos mercados, y realizan más actividades de transferencia de conocimiento que las no innovadoras.

Las empresas analizadas son más innovadoras si el porcentaje de trabajadores con nivel de estudios básicos es menor y si el porcentaje de trabajadores que hablan español es menor.

El contraste de medias en Ocio y deporte identifica como más innovadoras a las empresas que tienen un responsable de innovación y una media mayor de trabajadores que piensan que es importante ser creativo. Colaboran con consultores, tienen menos proporción de capital humano de formación básica, y más personal que habla alemán, hacen planificación estratégica, tienen más trabajadores extranjeros y desarrollan innovaciones orientadas a abrir nuevos mercados.

El contraste de medias en Alimentos y bebidas arroja un resultado muy similar al de toda la muestra, de forma general, y en lo que refiere a Souvenirs son más innovadoras las empresas

que tienen responsable de innovación y una media mayor de trabajadores que piensan que es importante ser creativo, colaboran buscando inspiración externa, tienen más capital humano de nivel medio, consideran que la tecnología determina su día a día, implantan más tecnologías para la seguridad, hacen análisis de competidores y realizan de media más actividades de transferencia de conocimiento. Por lo tanto, se puede concluir que un análisis por subsectores aporta información y conocimiento que permite plantear medidas de política específicas por subsector.

La regresión probit da como resultado que son indicadores fundamentales de innovación en la oferta complementaria de Magaluf la colaboración con competidores, el análisis sistemático de competidores y el desarrollo de innovaciones orientadas a un país de origen en particular.

En esta investigación puede apreciarse que los indicadores de innovación para la oferta complementaria no divergen de forma significativa de indicadores identificados por separado para cada uno de los impulsores en otros sectores turísticos, si bien el enfoque holístico y por subsector dentro de la oferta complementaria resulta innovador en el contexto académico actual y permite plantear medidas de política concretas para promover la innovación en el sector.

Algunos de los indicadores de impulsor identificados en el marco teórico sirven para visibilizar la innovación en la empresa de la oferta complementaria en el destino seleccionado. La estructura de indicadores que sirven en cada caso tiene un análisis más preciso si se tratan por subsector, aunque la regresión probit se ha hecho sólo para toda la muestra.

En lo que refiere a políticas de innovación orientadas a la promoción de la innovación en la oferta complementaria de destinos en fase de rejuvenecimiento, según los indicadores identificados en el análisis probit, podrían ser buenas prácticas el fomento de la colaboración entre competidores y del análisis de las estrategias de los competidores, y el fomento del desarrollo de innovaciones orientadas a un país de origen en particular.

También podrían ser buenas prácticas las siguientes, en base a los resultados del contraste de medias de la investigación realizada:

- Fomentar la existencia de responsables de innovación en las empresas
- El fomento de la importancia de la creatividad entre los trabajadores
- Hacer campañas sobre la importancia de la colaboración interempresarial y de las empresas con el resto de los agentes de la innovación y el conocimiento de la zona, así como la importancia de las relaciones profesionales para la innovación
- Promover la existencia de un nivel formativo medio o alto en la organización
- Promover la realización de cursos de forma anual en las empresas, fomentar la organización de cursos y difundirlos
- Promover la incorporación de tecnología, en particular de TIC, tecnología de servicio de alimentos y tecnología para la seguridad
- Promover la incorporación de mecanismos de gestión empresarial como la realización de planes estratégicos, el análisis de competidores o la existencia de repositorios de información en las empresas
- Fomentar la identificación y desarrollo de innovaciones orientadas a un país de origen en particular o dirigidas a abrir nuevos mercados internacionales

## CAPÍTULO 5: INDICADORES DE INNOVACIÓN EN LA OFERTA COMPLEMENTARIA EN UN DESTINO EN FASE DE REJUVENECIMIENTO

- Promover ferias o eventos de transferencia de conocimiento como la asistencia a ferias del sector, la atención a proveedores tecnológicos y las suscripciones a revistas, el uso de internet y la asistencia a congresos
- Hacer políticas específicas de promoción de la innovación en souvenirs, de forma que vayan acercando sus indicadores a los del resto de subsectores de la oferta complementaria.

Si se quieren definir políticas por subsector, una tabla resumen de posibles políticas de innovación dirigidas a determinados subsectores en particular, a partir de los indicadores identificados como relevantes entre empresas innovadoras y las que no lo son, a través del contraste de medias, es la siguiente:

*Tabla 18: Propuesta de políticas por subsector a partir de los indicadores identificados en contraste de medias*

Subsector	Propuesta de política a partir del resultado del indicador seleccionado
Ocio y deporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la existencia de responsables de innovación</li> <li>• Promover la creatividad o la contratación de personal más creativo</li> <li>• Política de contratación de consultoría</li> <li>• Política de contratación de personas con un nivel académico superior al básico</li> <li>• Promoción del idioma alemán</li> <li>• Promover la existencia de planes estratégicos en las empresas</li> <li>• Promover innovaciones orientadas a abrir nuevos mercados</li> <li>• Promover la incorporación en las empresas de trabajadores de origen extranjero</li> </ul>
Alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la existencia de responsables de innovación</li> <li>• Promover la creatividad o la contratación de personal más creativo</li> <li>• Dar a conocer la importancia de colaborar con otros, evitar que haya empresas que no colaboren con nadie</li> <li>• Política de contratación de consultoría y de ingenieros</li> <li>• Política de colaboración con centros de capacitación y con otras empresas del grupo</li> <li>• Promover ámbitos de inspiración externa para la colaboración, la elaboración de proyectos conjuntos, la asistencia a ferias</li> <li>• Política de contratación de personas con un nivel académico superior al básico</li> <li>• Promover la formación en la empresa por lo menos una vez al año</li> <li>• Promover el estudio del idioma inglés y la diversificación idiomática</li> <li>• Promover el conocimiento y reconocimiento a la importancia de la tecnología, en particular las TIC, la de servicio de alimentos y las de seguridad</li> <li>• Promover la existencia de planes estratégicos en las empresas, el análisis sistemático de competidores y la existencia de repositorios de información</li> <li>• Promover innovaciones orientadas a abrir nuevos mercados, o a un determinado país de origen en particular</li> <li>• Promover las actividades de transferencia de conocimiento, en particular la atención a proveedores, a proveedores tecnológicos, la asistencia a ferias, la suscripción a revistas especializadas, internet y la asistencia a congresos</li> </ul>
Souvenirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la existencia de responsables de innovación</li> <li>• Promover la creatividad o la contratación de personal más creativo</li> <li>• Dar a conocer la importancia de colaborar con otros</li> <li>• Promover ámbitos de inspiración externa para la colaboración</li> <li>• Promover la incorporación al sector de trabajadores procedentes de otros sectores</li> <li>• Política de contratación de personas con un nivel académico medio</li> <li>• Promover el conocimiento y reconocimiento a la importancia de la tecnología, en particular las de seguridad</li> <li>• Promover el análisis sistemático de competidores</li> <li>• Promover las actividades de transferencia de conocimiento, en particular la atención a proveedores, la suscripción a revistas especializadas, y a internet</li> </ul>

La encuesta del CIS resulta insuficiente para analizar la innovación en la empresa turística, y para hacer visible la innovación oculta en la empresa turística se proponen los siguientes cambios en la encuesta del CIS:

- 1) Utilizar las variables “Introducción de innovaciones en el mercado” (D1F) y “Innovaciones organizativas” (H) de forma conjunta como parte del número de innovaciones introducidas, para analizar qué empresas son más innovadoras.
- 2) Eliminar las preguntas referentes a participación del sistema público de innovación en la innovación del sector (financiación, redes públicas de innovación)
- 3) Introducir la predisposición hacia la colaboración como un indicador de la capacidad innovadora de la empresa, así como la colaboración con competidores para innovar
- 4) Identificar como indicadores de capital humano el nivel formativo básico y medio, así como el hecho de haber realizado o no formación en el último año.
- 5) Incorporar variables concretas del contenido tecnológico de la actividad turística, en concreto uso de tic, de tecnologías de servicio de alimentos y de tecnologías para la seguridad.
- 6) Sustituir las preguntas de internacionalización existentes por la capacidad de desarrollar nuevos productos o servicios para un mercado en particular o la capacidad de desarrollar nuevos productos o servicios orientados a un nuevo mercado de origen.
- 7) Sustituir las preguntas D1D y E4 sobre transferencia de conocimiento en el CIS por preguntas concretas sobre determinados mecanismos de transferencia de conocimiento que marcan la diferencia entre las empresas innovadoras y las que no lo son, en concreto la atención a proveedores tecnológicos, la asistencia a ferias y la suscripción en revistas especializadas, entre otros.

En lo que refiere a la encuesta ESIS de políticas de innovación en servicios en las regiones, se sugiere la adición de determinadas preguntas vinculadas a impulsores de la innovación que actualmente no tienen reflejo en ESIS, en concreto:

- ✓ Tecnología. Se sugiere proponer tipos de tecnología significativos para las empresas turísticas: tic, servicio de alimentos y tecnologías para la seguridad.
- ✓ Gestión empresarial. Determinados indicadores de gestión empresarial pueden tener su reflejo en las políticas públicas de innovación. La existencia de planes estratégicos (planes de innovación regional, como la RIS3), la existencia de tecnología de apoyo a las políticas de innovación (repositorios de información, sistemas de evaluación de las políticas), y el análisis sistemático de otras regiones (competidores) podrían ser temas a incluir entre los indicadores ESIS.
- ✓ Internacionalización. El desarrollo de infraestructuras de innovación dirigidas a ampliar los sectores en el destino podrían ser indicadores a considerar entre los indicadores ESIS para la internacionalización, de cara a innovar para mercados de origen en particular.

Con estos elementos, definidos en base a los resultados cuantitativos obtenidos en el proceso de investigación, se puede construir una política de soporte a la innovación en los destinos, que contribuya a la mejora de su situación competitiva a través de la innovación de las empresas ubicadas en dichos destinos, basada en dos ejes: la promoción de medidas de política pública para el sector en su conjunto y sus subsectores, y la propuesta de cambios en las encuestas oficiales actuales de innovación.

## 8 Bibliografía

- Aarstad, J., Ness, H., & Haugland, S. A. (2015). Innovation, uncertainty, and inter-firm shortcut ties in a tourism destination context. *Tourism Management*, 48, 354-361.
- Bergin-Seers, S., Breen, J., & Frew, E. (2008). The Determinants and Barriers Affecting Innovation Management in SMTEs in the Tourist Park Sector. *Tourism Recreation Research*, 33(3), 245-253.
- Cabiddu, F., Lui, T.-W., & Piccoli, G. (2013). Managing value co-creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86-107.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776-789.
- Castaño, M.-S., Méndez, M.-T., & Galindo, M.-Á. (2015). Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. *Journal of Business Research*, 68(7), 1496-1500.
- Chou, C.-J., Chen, K.-S., & Wang, Y.-Y. (2011). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 703-711.
- Chou, S.-F., Horng, J.-S., Liu, C.-H., Huang, Y.-C., & Chung, Y.-C. (2016). Expert Concepts of Sustainable Service Innovation in Restaurants in Taiwan. *Sustainability*, 8(8), 739.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.
- Decelle, X. (2006). A Dynamic Conceptual Approach to Innovation in Tourism. En *Innovation and Growth in Tourism* (pp. 85-106). OECD Publishing.
- Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018a). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, 157-167.
- Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018b). Drivers of innovation in tourism: An econometric study. *Tourism Economics*, 24(8), 998-1014.
- ESADE. (2018). *Informe Innovación Turística en España 2018*.
- ESIC European Service. (2014). *Methodology for measuring the transformative power of service innovation*.
- Fuglsang, L., Sørensen, F., & Jørgensen Nordli, A. (2016). Bridging conflicting innovation spheres of tourism innovation: the role of diplomacy. *Journal of Innovation Economics*, 20(2), 109.
- Gallego, J., Rubalcaba, L., & Hipp, C. (2013). Services and organisational innovation: the right mix for value creation. *Management Decision*, 51(6), 1117-1134.
- Hjalager, A.-M. (2009). Innovations in travel medicine and the progress of tourism—Selected narratives. *Technovation*, 29(9), 596-601.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Hjalager, A.-M. (2015). 100 Innovations That Transformed Tourism. *Journal of Travel Research*,

54(1), 3-21.

INE. (2018). *Encuesta de innovación de las empresas*.

Jiménez-Zarco, A. I., Martínez-Ruiz, M. P., & Izquierdo-Yusta, A. (2011). Key service innovation drivers in the tourism sector: empirical evidence and managerial implications. *Service Business*, 5(4), 339-360.

Kim, N., & Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small- and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2417-2437.

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-228.

Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118-135.

Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 686-694.

Mei, X. Y., Arcodia, C., & Ruhanen, L. (2015). The national government as the facilitator of tourism innovation: evidence from Norway. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1172-1191.

Montesor, S. (2018). Innovation in tourism: A diverging line of research in need of a synthesis. *Tourism Economics*, 24(7), 765-780.

Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73.

Nordli, A. J. (2016). Measuring innovation in tourism with Community Innovation Survey: a first step towards a more valid innovation instruments. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(4), 423-440.

Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152.

OECD. (2005). *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*.

Omerzel, D. G. (2015). Innovativeness in Tourism: Model Development. *Procedia Economics and Finance*, 23, 750-756.

Omerzel, D. G., & Jurdana, D. S. (2015). The Predictors of Innovativeness in the Tourism Industry: A Comparative Study between Croatia and Slovenia. *3rd International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe 2015*, 14.

Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.

Rodríguez, I., Williams, A. M., & Hall, C. M. (2014). Tourism innovation policy: Implementation and outcomes. *Annals of Tourism Research*, 49, 76-93.

Romero, I., & Tejada, P. (2019). Tourism intermediaries and innovation in the hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 1-13.

Sulistyo, H., & Siyamtinah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship,

marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203.

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106.

Weidenfeld, A. (2013). Tourism and cross border regional innovation systems. *Annals of Tourism Research*, 42, 191-213.

Williams, A. M., & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27-51.

Zopiatis, A., & Theocharous, A. L. (2018). The determining element of innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 9-16.

## 9 Índice de tablas

Tabla 1: Indicadores por impulsor y referencia bibliográfica.....	202
Tabla 2: Ejemplos de indicadores de innovación de la encuesta CIS español. ....	203
Tabla 3: Ejemplos de indicadores ESIS que pueden ser relevantes en función del impulsor ...	205
Tabla 4: Lista de indicadores evaluados en el trabajo de campo.....	207
Tabla 5: Variables generales con diferencias entre innovadoras y no innovadoras para la Oferta Complementaria.....	209
Tabla 6: Indicadores con diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras para la Oferta Complementaria .....	209
Tabla 7: Variables generales con diferencias entre innovadoras y no innovadoras para Ocio y Deporte .....	211
Tabla 8: Indicadores con diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras para el subsector de Ocio y Deporte.....	212
Tabla 9: Variables generales con diferencias entre innovadoras y no innovadoras para Alimentos y Bebidas.....	213
Tabla 10: Indicadores con diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras para el subsector de Alimentos y Bebidas. ....	214
Tabla 11: Variables generales con diferencias entre innovadoras y no innovadoras para Souvenirs.....	216
Tabla 12: Indicadores con diferencias significativas entre innovadoras y no innovadoras para el subsector de Souvenirs. ....	216
Tabla 13: Estimaciones probit de la variable que distingue innovadoras de no innovadoras con los indicadores relevantes de cada impulsor .....	219
Tabla 14: Regresión por subsector con el hecho de ser empresa innovadora .....	220
Tabla 15: Regresores significativos entre otras variables de control de la muestra según si son innovadoras o no.....	220
Tabla 16: Probit de indicadores determinantes de ser empresa innovadora.....	220
Tabla 17: Comparación de los resultados de la investigación realizada para la oferta complementaria con los indicadores de la encuesta del CIS y los indicadores de la encuesta del ESIS .....	221
Tabla 18: Propuesta de políticas por subsector a partir de los indicadores identificados .....	227



## Capítulo 6: Conclusiones y líneas de investigación futuras de la tesis

1	Introducción .....	234
2	Cuadro resumen de la tesis.....	236
3	Fortalezas y limitaciones de la tesis .....	240
3.1	Fortalezas .....	240
3.2	Limitaciones .....	241
4	Líneas y perspectivas de investigación futuras .....	241
5	Índice de tablas .....	242

## 1 Introducción

La motivación original de la tesis ha sido la identificación de indicadores que permitieran analizar la innovación en turismo, ya que los modelos de indicadores de innovación existentes resultan insuficientes para hacer visible la innovación en servicios en general y la innovación en turismo en particular, de cara a hacer políticas que promuevan dicha innovación.

Desde el punto de vista metodológico, la línea a seguir ha sido identificar qué factores impulsan la innovación en turismo y definir indicadores de dichos impulsores, ya que podrían ser indicadores de innovación. Se ha hecho un trabajo, por tanto, de análisis sobre si los indicadores de los impulsores son significativos en empresas innovadoras con respecto a otras empresas que no lo son.

Además, había que identificar impulsores e indicadores en un destino que estaba innovando, ya que en dicho destino la innovación debía ser una de las puntas de lanza de la mejora de la competitividad de las empresas, y podría haber empresas claramente innovadoras y otras que todavía no hubieran empezado su proceso de innovación. La visibilidad pública del proceso de rejuvenecimiento de Magaluf, que tenía por objetivo ser un referente de innovación para otros destinos de sol y playa según la prensa, identificaban Magaluf como destino óptimo de análisis de la propuesta.

Pero ¿es cierto que Magaluf estaba rejuveneciendo? Lo primero que había que analizar era si estaba rejuveneciendo, y probar que lo estaba haciendo a través de la innovación, para poder estudiar la diferencia entre empresas innovadoras y las que no lo son, e identificar mejor los impulsores de innovación y sus indicadores asociados.

Esta tesis, por tanto, se articula alrededor de seis capítulos.

El primer capítulo es introductorio y plantea la justificación de la investigación a partir, por un lado, de la necesidad de rejuvenecimiento de destinos turísticos estancados o en declive y la posibilidad del rejuvenecimiento a través de la innovación en la oferta turística, y, por otro, del gap entre innovación en la producción industrial y la innovación en la producción de servicios, y la evidencia de la existencia de innovación oculta en servicios, y en particular en turismo, que no se ve reflejada en los modelos de indicadores de innovación existentes.

El segundo capítulo plantea de forma teórica un Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos que parte de un conjunto de premisas procedentes de la revisión de la literatura en lo que refiere a rejuvenecimiento de destinos y a gestión de la innovación en empresas y destinos. A partir de estas premisas, se generan unas hipótesis que contribuyen al planteamiento del Mapa.

El tercer capítulo desarrolla un primer trabajo de campo en el destino Magaluf, analizando a partir de las hipótesis y el Mapa definidos en el capítulo 2, y a través de un proceso de entrevistas estructuradas a determinados agentes, de forma cualitativa, si Magaluf ha rejuvenecido, si lo ha hecho a través de la innovación en la oferta, y quiénes han sido los principales agentes del proceso.

El cuarto capítulo centra su temática en la oferta complementaria de Magaluf, principal foco de innovación en el destino, recoge una parte de los resultados de un segundo trabajo de campo realizado a través del análisis cuantitativo estadístico de un conjunto de respuestas a una encuesta realizada en la que se recopila información sobre la oferta complementaria, la

innovación en la oferta complementaria y sobre la valoración que hacen las empresas de un conjunto de impulsores de innovación identificados en la revisión de la literatura realizada.

El quinto capítulo recopila la otra parte de los resultados del segundo trabajo de campo realizado, consistente en las encuestas a empresas mencionadas, en lo que refiere a la identificación de indicadores relevantes para medir la actividad innovadora de las empresas.

Este capítulo final recoge, a modo de cierre, las principales conclusiones y algunas líneas y perspectivas de investigación futuras para los ámbitos de conocimiento de la tesis.

La aportación de este capítulo se centra en resumir las principales aportaciones de la tesis a los ámbitos de conocimiento o discusiones académicas en las que participa, que son el rejuvenecimiento de destinos, la innovación y los impulsores de innovación en la oferta complementaria y los indicadores de innovación en la oferta complementaria turística.

## 2 Cuadro resumen de la tesis

De forma gráfica, la tesis puede resumirse según las siguientes tablas, una para cada capítulo del 2 al 5, capítulos en los que se hace el despliegue de la investigación, en la que se resumen y destacan el Tema/ Hipótesis/ Preguntas de investigación, las Principales conclusiones de la revisión de la literatura correspondiente a ese capítulo, el Resumen de la metodología utilizada en el capítulo y las Principales conclusiones del capítulo.

Tabla 1: Tabla resumen del capítulo 2

Tema/ Hipótesis/ Preguntas investigación	Principales conclusiones revisión literatura	Resumen metodología	Resumen de los resultados	Principales conclusiones del capítulo
¿Cómo se vinculan los conceptos de rejuvenecimiento de destinos e innovación en organizaciones y destinos?	<p>Son elementos clave del rejuvenecimiento de destinos turísticos: los indicadores de estancamiento, tener una estrategia de rejuvenecimiento, la capacidad de inversión, las actividades de reestructuración, renovación y reposicionamiento del destino y los indicadores de rejuvenecimiento del destino.</p> <p>Son elementos clave de la innovación en empresas y destinos turísticos: la estrategia de innovación, la inversión para la innovación, los procesos de ejecución y seguimiento y la colaboración y relaciones entre empresas y personas en el destino.</p>	<p>El conocimiento que enlaza rejuvenecimiento de destinos e innovación ha sido organizado utilizando el método hipotético-deductivo, que consiste en partir de una hipótesis inferida de principios, premisas o leyes, y aplicando las reglas de la deducción, se llega a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida.</p>	<p>El resultado es el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la innovación.</p> <p>Los elementos clave para la innovación en destinos en fase de rejuvenecimiento son (1) Definir una estrategia de rejuvenecimiento del destino, (2) Invertir en el destino, (3) Transformar el destino a través de un proceso de rejuvenecimiento, con elementos de reestructuración, renovación y reposicionamiento, (4) Capitalizar las relaciones humanas y estructuras interorganizacionales.</p> <p>Si se dan estas hipótesis por válidas, se obtiene un modelo integrado de estos elementos en forma de Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos, en el que la innovación juega un papel clave en el rejuvenecimiento.</p>	<p>La teoría de rejuvenecimiento de destinos y la de innovación contienen parámetros comunes a nivel conceptual que pueden integrarse en un modelo que permite pensar en términos de rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación que puede resultar interesante para muchos destinos estancados.</p>

Tabla 2: Tabla resumen del capítulo 3

Tema/ Hipótesis/ Preguntas investigación	Principales conclusiones revisión literatura	Resumen metodología	Resumen de los resultados	Principales conclusiones del capítulo
<p>H1. Magaluf ha innovado y rejuvenecido ejecutando determinadas tareas de estrategia</p> <p>H2. Magaluf ha innovado y rejuvenecido ejecutando determinadas tareas de inversión</p> <p>H3. Magaluf ha innovado y rejuvenecido ejecutando determinadas tareas de ejecución: reestructuración, renovación, reposicionamiento</p> <p>H4. Magaluf ha innovado y rejuvenecido a partir de colaboración entre agentes, y esta colaboración se ha basado en relaciones humanas y estructuras interorganizacionales</p>	<p>Magaluf (Mallorca) es un reconocido destino turístico que ha pasado por todas las fases del ciclo de vida de Butler. En 2012 diferentes agentes inician un intento de rejuvenecimiento articulado alrededor de la innovación y la sostenibilidad del destino.</p> <p>Diferentes autores han estudiado los procesos de rejuvenecimiento de destinos de Sol y Playa, mayoritariamente desde el ámbito de conocimiento de geografía, urbanismo y evolución de destinos, pero no se tiene constancia de estudios que relacionen los procesos de estancamiento y rejuvenecimiento de destinos con procesos de innovación de las empresas que los constituyen.</p> <p>Se parte del Mapa definido en el capítulo 2 para analizar la situación en Magaluf y posterior evolución en el período 2012-2018, valorar si ha habido rejuvenecimiento y ver el papel de la innovación en el rejuvenecimiento del destino.</p>	<p>La metodología de este capítulo pretende analizar la veracidad de las hipótesis planteadas en el capítulo 1 a partir de un estudio del caso Magaluf con un enfoque cualitativo. Este estudio del caso se plantea a partir de entrevistas en profundidad analizadas por citas, elaborado a partir de un conjunto de 12 entrevistas realizadas a diferentes agentes vinculados al proceso de Magaluf. Posteriormente se comparan los resultados obtenidos con fuentes secundarias de información, precedentes de artículos, memorias, otra documentación y apariciones en medios.</p>	<p>Los resultados hacen una descripción detallada del proceso emprendido en Magaluf, e identifican los indicadores de estancamiento, los elementos de la estrategia, la inversión, la ejecución del rejuvenecimiento (reestructuración, renovación y reposicionamiento) y las estructuras humanas e interorganizacionales involucradas en el proceso, así como los indicadores de rejuvenecimiento del proceso. Por otro lado, se analiza la innovación realizada en el destino: tipos de innovación, subsectores más innovadores, nuevos conceptos de ocio turístico lanzados.</p>	<p>Magaluf ha rejuvenecido ejecutando determinadas tareas de estrategia, de inversión (procedente principalmente de fondos privados internacionales y públicos locales) y de ejecución: reestructuración, renovación y reposicionamiento. También ha rejuvenecido a partir de colaboración entre agentes, y esta colaboración se ha basado en relaciones humanas y estructuras interorganizacionales. La oferta complementaria del destino juega un papel clave en su rejuvenecimiento. El Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación es una herramienta que permite analizar la situación de partida, identificar la situación objetivo y establecer una serie de pasos a seguir para rejuvenecer un destino determinado. El proceso de rejuvenecimiento en Magaluf se ha iniciado en el período 2012-2018, pero todavía no ha tenido todo el recorrido necesario para observar los resultados a largo plazo que se esperan conseguir del mismo. La innovación en la oferta no es el único factor en juego que se ha puesto en marcha en este proceso, pero es uno de los factores clave.</p>

Tabla 3: Tabla resumen del capítulo 4

Tema/ Hipótesis/ Preguntas investigación	Principales conclusiones revisión literatura	Resumen metodología	Resumen de los resultados	Principales conclusiones del capítulo
<p>1. ¿Qué conceptos de oferta complementaria coexisten en un destino en proceso de rejuvenecimiento?</p> <p>2. ¿Qué impulsores son más valorados por su contribución a la innovación de la oferta complementaria en un destino en fase de rejuvenecimiento?</p> <p>3. ¿Qué tipo de innovación tienen prioritariamente las empresas cuya innovación viene inspirada por un impulsor determinado?</p>	<p>La oferta complementaria turística se define como “conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo”, e incluye los subsectores de Ocio y deporte, Alimentos y bebidas y Souvenirs.</p> <p>Las iniciativas de innovación en turismo se agrupan en:                      Implantación de tecnología, desarrollo de nuevos productos o servicios, Mejora de productos o servicios actuales, Gestión de la imagen o de la marca, Mejora de los canales de comercialización y venta actuales, Gestión de personas, Calidad, Seguridad de los procesos de gestión / Ciberseguridad y Control de costes.</p> <p>Los impulsores de innovación en turismo son Espíritu emprendedor, Entorno institucional, Colaboración entre los agentes, Capital humano, Desarrollo tecnológico, Gestión empresarial, Internacionalización y Transferencia de conocimiento.</p>	<p>Enfoque metodológico cuantitativo (con algunos ejes cualitativos), definiendo un Universo y haciendo una estimación estadística del tamaño de muestra necesario para un análisis representativo de la Oferta Complementaria en el destino Magaluf.</p> <p>90 encuestas realizadas, analizadas con Stata como gestor estadístico.</p> <p>El análisis realizado incluye contraste de medias para variables de las que se tienen datos en continuo, tanto para la descripción exploratoria del sector como para la valoración de impulsores.</p>	<p>Conocimiento de las principales variables de la oferta complementaria (antigüedad, aforo, número de empleados, meses abierto al año, niveles de certificación de calidad y medio ambiente y porcentajes de franquicia y pertenencia a un grupo empresarial), en toda la muestra y por subsector (Ocio y deporte, Alimentos y bebidas y Souvenirs), así como las principales características de cada subsector.</p> <p>Análisis de la innovación a partir de las encuestas: innovaciones realizadas, tipos de innovación, niveles de innovación, descripción cualitativa de la innovación por subsector y en toda la muestra.</p> <p>Impulsores de innovación más significativos en la oferta complementaria, por subsector y en toda la muestra.</p>	<p>La Oferta complementaria en Magaluf es un sector muy consolidado, con una antigüedad media de 18’8 años y una media de número de empleados de 16’3. Está abierta 8,1 meses al año y tiene unos niveles de certificación de calidad y medio ambiente bastante bajos, del orden del 6%. Una pequeña parte del sector es franquicia y aproximadamente un tercio forma parte de grupos empresariales.</p> <p>Las empresas han introducido de media 6 innovaciones en los últimos 3 años, con una media de 4 tipos de innovación diferentes. Poco más de la mitad de las empresas participantes (54,44%) se considera que innovan por debajo de la media, el 37,78% de las empresas participantes se considera que innovan en número y tipo por encima de la media, y el 7,78% de las empresas participantes se considera que innovan claramente por encima de la media.</p> <p>El tipo de innovación más habitual es la innovación de producto/ servicio, seguido de la innovación de mejora de productos y servicios actuales y de la innovación en tecnología.</p> <p>Sobre las valoraciones de los impulsores de la innovación, en el conjunto de la muestra, todos los impulsores son valorados significativamente por las empresas encuestadas excepto el entorno institucional. Los impulsores que distinguen las empresas innovadoras y no innovadoras son: para toda la muestra, el emprendimiento y el capital humano; en Ocio y deporte, la colaboración entre agentes y la internacionalización; en Alimentos y bebidas son todos los impulsores excepto el espíritu emprendedor y el entorno institucional; en Souvenirs, son la colaboración entre agentes y la transferencia de conocimiento.</p>

Tabla 4: Tabla resumen del capítulo 5

Tema/ Hipótesis/ Preguntas investigación	Principales conclusiones revisión literatura	Resumen metodología	Resumen de los resultados	Principales conclusiones del capítulo
<p>1. ¿Qué indicadores pueden medir los impulsores de innovación más significativos en los subsectores analizados?</p> <p>2. ¿Puede asimilarse un determinado indicador de un impulsor como indicador de innovación?</p> <p>3. ¿Cuáles de estos indicadores “asimilados” no están representados en los actuales modelos de encuestas de innovación?</p> <p>4. ¿Cómo sería una encuesta de innovación adecuada para los subsectores analizados?</p>	<p>Los sistemas actuales de medición de la innovación no son suficientes para medir la innovación en el turismo.</p> <p>Cada impulsor tiene un conjunto de indicadores asociados, que podrían ser indicadores de innovación para los impulsores más valorados. La existencia de un modelo de indicadores de innovación en el turismo puede contribuir a la creación del ranking de innovación entre empresas y entre los destinos y a la posibilidad de hacer las políticas de innovación en turismo que impacten en la innovación y la competitividad de las empresas turísticas.</p> <p>El Community Innovation Survey (CIS) y la Encuesta Europea de Innovación en Servicios (ESIS) son dos de los modelos de indicadores de innovación actuales más utilizados.</p>	<p>Enfoque metodológico cuantitativo, definiendo un Universo y haciendo una estimación estadística del tamaño de muestra necesario para un análisis representativo de la Oferta Complementaria en el destino Magaluf.</p> <p>90 encuestas realizadas, analizadas con Stata como gestor estadístico.</p> <p>El análisis realizado incluye contraste de medias para variables de las que se tienen datos en continuo, orientado a ver si un indicador determinado es significativamente diferente entre las empresas innovadoras y las que no lo son y el análisis econométrico por regresión para variable booleana para analizar los indicadores que determinan si una empresa es innovadora o no.</p>	<p>El contraste de medias da como resultado los indicadores que distinguen las empresas innovadoras de las que no lo son, en toda la muestra y por subsector.</p> <p>El análisis de regresión se hace por separado por impulsores, por subsector y por otras variables de control, y la variable que se explica es la de empresa innovadora.</p> <p>El análisis de regresión por indicadores, variables de control y variables de subsector da como resultado que son significativos los indicadores de colaboración con competidores, análisis sistemático de competidores y desarrollo de innovaciones orientadas a personas de un país de origen en particular, así como la pertenencia al subsector de alimentos y bebidas.</p> <p>El contraste de medias de cada indicador entre las empresas innovadoras y las que no lo son en toda la muestra da como resultado que las empresas innovadoras son de más reciente creación y pertenecen a grupo empresarial, tienen un responsable de innovación, una media más alta de trabajadores que opinan que es importante ser creativo, están predispuestas a colaborar y colaboran con competidores, ingenieros, consultores, centros de capacitación y otras empresas del grupo. Se inspiran de forma externa, haciendo proyectos con otros y asistiendo a ferias. Hacen formación continua, valoran la tecnología e implantan TIC, tecnologías de servicio de alimentos y tecnologías para la seguridad. A nivel de gestión empresarial, hacen planes estratégicos y análisis de competidores y tienen un repositorio de conocimiento.</p> <p>También desarrollan innovaciones orientadas a un país de origen en particular y a abrir nuevos mercados, y realizan más actividades de transferencia de conocimiento que las no innovadoras.</p>	<p>Los indicadores de innovación para la oferta complementaria resultantes de esta investigación van en línea con los indicadores identificados por separado para cada uno de los impulsores en otros subsectores turísticos resultantes de la revisión bibliográfica.</p> <p>La principal aportación es la realización de un análisis holístico que permite identificar cuáles son los indicadores que marcan la diferencia entre ser empresa innovadora de la oferta complementaria o no serlo.</p> <p>Los resultados de la investigación permiten proponer cambios concretos en la encuesta del CIS y en la de ESIS para hacer visible la innovación oculta en la empresa turística, y permiten proponer políticas de apoyo a la innovación en la oferta complementaria y en los subsectores analizados.</p>

### 3 Fortalezas y limitaciones de la tesis

#### 3.1 Fortalezas

La diversidad, cantidad y volumen de recursos bibliográficos utilizados es una de las principales fortalezas de la tesis en las tres discusiones académicas en las que se ha participado, desde la investigación sobre rejuvenecimiento de destinos hasta la relación entre innovación en la producción e innovación en servicios y la teoría de impulsores e indicadores de innovación. Se han seleccionado mayoritariamente artículos ampliamente citados editados en revistas de alto índice de impacto de cada campo.

El trabajo de campo ha sido diseñado en cada caso en función de los objetivos de la investigación (preguntas de investigación o hipótesis), desarrollando enfoques metodológicos consolidados en el ámbito de la investigación en turismo, personalizados al caso que se presenta. Se han utilizado metodologías diversas cualitativas y cuantitativas: método hipotético-deductivo, entrevistas en profundidad, estudio del caso, análisis descriptivo, contraste de medias y análisis econométrico.

El planteamiento de análisis de impulsores e indicadores parte de una visión holística de los impulsores de la innovación analizados de forma individual en otros subsectores turísticos, y constituye una de las novedades de la tesis.

Además, la tesis se centra en la oferta complementaria, que ha sido poco estudiada en la literatura académica en lo que refiere a innovación.

Los resultados de los trabajos de campo han partido de un marco teórico predefinido por la revisión de la literatura y se han discutido y contrastado no sólo con respecto a la revisión de la literatura, sino también con otros recursos disponibles: artículos de prensa, publicaciones, videos, memorias corporativas, información cualitativa y cuantitativa de mercado.

La investigación se ha realizado a partir de una motivación personal de la autora debido a su trayectoria profesional vinculada a la gestión de la innovación y a la demanda social de modelos de indicadores de innovación en turismo que permitan y avalen la creación de políticas de promoción de la innovación en turismo. La cercanía y afinidad cultural de la autora al destino analizado hace que se hayan podido comprender y percibir los matices y el detalle en el trabajo cualitativo, y la cercanía física al destino hace que el proceso se haya realizado respetando la estacionalidad del destino, eligiendo los mejores momentos para lanzar los pasos de investigación en cada caso.

El uso de tecnología adecuada a cada paso de investigación también se considera una fortaleza, tanto en lo que refiere al sistema de gestión bibliográfica (Mendeley), como al sistema de investigación por citas (Atlas.ti) y al sistema de gestión estadística (Stata). El uso de tecnología ha permitido digitalizar partes del proceso, evitar errores y aprovechar el conocimiento metodológico de otros de forma sistematizada para la investigación.

Además de la eficacia y profesionalidad de la directora de tesis, Maria Tugores, se ha contado con el input de diferentes profesores de la Universitat de les Illes Balears para la investigación, y se considera muy relevante la estancia de 6 semanas en Dinamarca (South Denmark University) tanto en lo que refiere al acceso a recursos bibliográficos, con una base de conocimiento mucho más amplia y abierta, como en lo que refiere a la intervención y tutelaje de la profesora Anne-Mette Hjalager, una de las autoras más citadas en artículos de innovación en turismo.

### 3.2 Limitaciones

La principal limitación del trabajo es el pequeño tamaño del destino en lo que refiere a su superficie. La limitación por calles se ha realizado siguiendo la metodología del ayuntamiento, aunque Magaluf está pegado a Palmanova por un lado y a Cala Vinyes por otro, destinos con una oferta y un producto claramente diferenciado del de Magaluf.

El Mapa analítico de rejuvenecimiento de destinos a través de la innovación se ha creado en esta tesis, y sólo se ha probado en Magaluf, con lo que habría que contrastarlo en otros destinos en proceso de rejuvenecimiento para analizar su viabilidad de uso. El destino Magaluf es un destino de turismo de masas basado en un producto tradicional, en una zona cuya economía depende casi exclusivamente del turismo. Hay que ver si el Mapa puede tener sentido en zonas o destinos con una economía más diversificada, si la capacidad de innovación de las empresas turísticas puede rejuvenecer el destino en destinos más diversificados. Tal vez la aplicación del Mapa en destinos menos dependientes del turismo puede dificultar el análisis del proceso de rejuvenecimiento en estos destinos.

El análisis cuantitativo realizado parte de una muestra representativa de un Universo identificado por fuentes oficiales municipales como válido, del que se eliminaron los recursos que no estaban en la definición de Oferta Complementaria utilizada. Sin embargo, a lo largo del trabajo de tesis aparecieron nuevos negocios a raíz del rejuvenecimiento que no estaban incluidos en el Universo, se añadieron de forma manual. Una limitación del estudio puede ser la actualización de los datos oficiales utilizados.

El análisis por regresión de variable binaria analiza 30 variables (los indicadores de los 7 impulsores que resultan significativos en el contraste de medias) con 90 encuestas. Aunque cumple con la proporción significativa del universo, el número de variables utilizado puede limitar los resultados para el número de registros obtenidos, y por eso se ha tenido que hacer un análisis por fases en el capítulo 5.

## 4 Líneas y perspectivas de investigación futuras

Las líneas y perspectivas de investigación futuras se articulan alrededor de las conversaciones académicas en las que participa esta tesis:

1. El rejuvenecimiento de destinos estancados
  - Analizar el uso del Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos a través de la Innovación en otros destinos que ya hayan iniciado un proceso de rejuvenecimiento o que han rejuvenecido, para ver en qué medida los destinos rejuvenecidos cumplen a posteriori con el modelo: las iniciativas de innovación de los destinos, el liderazgo y los agentes de la quintuple hélice que han participado en los procesos, así como el papel del Conocimiento.
  - Utilizar el Mapa Analítico de Rejuvenecimiento de Destinos como herramienta de análisis y planificación de destinos que pueden requerir rejuvenecimiento.
  - Utilizar el listado de iniciativas de innovación como herramienta de planificación de destinos que pueden requerir rejuvenecimiento.
  - Valorar la inclusión en el mapa de otros marcos conceptuales más allá de la teoría del ciclo de vida de los destinos como la Evolutionary Economic Geography, que se centra en cómo las condiciones pasadas permiten y limitan la trayectoria futura del cambio económico
2. Impulsores de la innovación en la oferta complementaria

- Comparar las características y modelos de negocio de la oferta complementaria con otros destinos, particularmente en otros destinos con producto turístico diferente.
  - Comparar las características y modelos de innovación de la oferta complementaria con otros destinos, particularmente en otros destinos con producto turístico diferente.
  - Analizar en detalle si los impulsores identificados en el proceso sirven de forma genérica para la empresa turística, independientemente del sector y del destino.
3. Indicadores de Innovación en la Oferta Complementaria
- Realizar el proceso de identificación de indicadores para otros destinos y productos turísticos, para ver si el modelo de indicadores sirve independientemente del destino y del producto.
  - Hacer llegar las propuestas de mejora sobre los modelos de indicadores actuales a las organizaciones responsables de su gestión, proponiendo pilotos de uso de los indicadores identificados en la encuesta nacional de innovación y observando si visibiliza innovación oculta en empresas turísticas.

## 5 Índice de tablas

Tabla 1: Tabla resumen del capítulo 2 .....	236
Tabla 2: Tabla resumen del capítulo 3 .....	237
Tabla 3: Tabla resumen del capítulo 4 .....	238
Tabla 4: Tabla resumen del capítulo 5 .....	239

