



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



TRABAJO FIN DE CARRERA

**PLAN DE MARKETING DE
PROMOCIÓN TURÍSTICA DE
IBIZA PARA EL HORIZONTE
TEMPORAL 2012-2015**

JESÚS COLLADO PARRILLA

VALENCIA, SEPTIEMBRE 2012

DIRECTOR: JOSE LUIS HERVAS OLIVER

*A mi familia por su apoyo incondicional desde el inicio.
Mi madre y su ternura, mi padre y su sacrificio.*

*A José Tur Olmo, que, bajo su dilatada experiencia, supo instruirme.
A Pedro Estévez por todo el apoyo logístico que decidió facilitarme.
Y a mis amigos, que en mis momentos de incertidumbre, no dudaron en arroparme.*

ÍNDICE

1. RESUMEN	13
2.OBJETO. OBJETIVOS. METODOLOGÍA. ASIGNATURAS RELACIONADAS	15
2.1 Objeto y objetivos	15
2.2 Metodología	16
2.3 Asignaturas relacionadas	18
3.INTRODUCCIÓN	20
3.1 Análisis del entorno.....	23
3.1.1 Internacional	23
3.1.2 España	25
3.2 Ibiza. Antecedentes históricos	36
3.2.1 1900-1930. Antes del turismo	36
3.2.2 Los orígenes: años 30	37
3.2.3 De la posguerra hasta 1960	37
3.2.4 El gran boom. 1960-1979	39
3.2.5 Años 80 y 90: La oferta se degrada	40
3.2.6 Años 90: Crisis, reflexión y modernización	42
3.2.7 2000-2010. Búsqueda de nuevos productos	44
3.3 Cambios recientes de la normativa turística	45
4. APROXIMACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO BALEAR E IBICENCO	48
4.1 Análisis sector alojamiento balear. Comparación con España.....	48
4.1.1 Definición de alojamiento turístico	48
4.1.2 Transformaciones en las empresas proveedoras de alojamientos turísticos.....	49
4.1.3 Pernoctaciones en alojamientos turísticos colectivos	51
4.1.4 Estancia media por tipo de alojamiento turístico colectivo	58
4.1.5 Volumen de negocio y número de alojamientos turísticos	59
4.1.6 La ocupación en el sector del alojamiento	62
4.1.7 Peculiaridades	64
4.2 Cifras del Turismo en Ibiza	65
4.2.1 Entrada turistas	65
4.2.2 Estancias.....	69
4.2.2.1 Estancia media del turismo en las Illes Balears.....	69
4.2.2.2 Estancias de los turistas en las Illes Balears	69
4.2.3 Perfil	71
4.2.3.1 Uso de Internet	71
4.2.3.2 Edad.....	71
4.2.3.3Tipo alojamiento	72

4.2.3.4	Motivo del viaje.....	72
4.2.3.5	Paquete turístico	73
4.2.4	Alojamiento	73
4.2.5	Bares, restaurantes y cafeterías.....	75
4.2.6	Gasto	76
4.2.7	Encuestas.....	79
5.	PLAN DE MARKETING DE IBIZA	83
5.1	Introducción	83
5.2	Componentes clave	84
5.2.1	<i>La especificación de los objetivos que se persiguen</i>	84
5.2.1.1	El problema de la Estacionalidad. Análisis DAFO	86
5.2.2	<i>La estrategias básicas</i>	89
5.2.2.1	Cartera de productos	89
5.2.2.2	Descripción de los productos	90
5.2.2.3	Análisis atraktividad/competitividad de los productos.....	98
5.2.2.4	Mercados geográficos objetivo	100
5.2.2.5	Marca	101
5.2.3	<i>Estrategias y tácticas operativas</i>	107
5.2.3.1	Introducción	107
5.2.3.2	Descripción de las tácticas	109
5.2.4	<i>Calendario de implementación</i>	116
5.2.5	<i>Presupuesto del plan</i>	117
5.2.6	<i>Rentabilidad del Plan</i>	119
5.3	Descripción detallada de las tácticas	121
5.3.1	<i>Producto</i>	122
5.3.2	<i>Venta</i>	133
5.3.3	<i>Comunicación</i>	146
5.3.4	<i>Organización y Gestión</i>	153
6.	EL ENTE PROMOCIONAL.....	163
7.	CONCLUSIONES	167
7.1	España y Baleares.....	167
7.1.1	<i>Agotamiento del modelo español actual</i>	167
7.1.2	<i>Las apuestas de futuro: mantener el ciclo expansivo versus apostar por la reconversión integral del litoral mediterráneo y las islas</i>	170
7.1.3	<i>Los fundamentos del nuevo paradigma turístico.</i>	172
7.2	Ibiza	176
8.	Bibliografía	179

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Consecuencias e ideas para combatir la estacionalidad turística en Ibiza.....	87
Figura 2. Análisis DAFO.....	88
Figura 3. Cartera de productos	89
Figura 4. Sol y Playa.....	90
Figura 5. Sol y Disco.....	90
Figura 6. Turismo cultural	91
Figura 7. Turismo náutico.....	92
Figura 8. Turismo rural/agroturismo.....	92
Figura 9. Buceo/submarinismo	93
Figura 10. Golf	94
Figura 11. Wellness	94
Figura 12. Factores atraktividad/competitividad.....	98
Figura 13. Matriz atraktividad/competitividad	99
Figura 14. Prioridades por mercados geográficos.....	100
Figura 15. Tabla piramidal de percepción de Ibiza.....	102
Figura 16. Mapa de posicionamiento según los escenarios.....	103
Figura 17. Mapa de posicionamiento según las sensaciones.....	104
Figura 18. Atributos y conceptos asociados de la isla de Ibiza	106
Figura 19. Baseline propuesto para Ibiza	106
Figura 20. Descripción Movilidad	109
Figura 21. Descripción Plan territorial y calidad integral de playas	109
Figura 22. Descripción Creación, desarrollo y ofertas DMC.....	109
Figura 23. Descripción desarrollo y ofertas TMB	110
Figura 24. Descripción fiestas patronales y rutas temáticas.....	110
Figura 25. Descripción Promoción “in House”	111
Figura 26. Descripción restauración y oferta comercial	111
Figura 27. Descripción Webinars.....	111
Figura 28. Descripción Ferias	112
Figura 29. Descripción E-commerce.....	112
Figura 30. Descripción Fidelización	112
Figura 31. Descripción Plan de marcas.....	113
Figura 32. Descripción Folletos y otros	113
Figura 33. Descripción Relaciones públicas.....	113
Figura 34. Descripción Benchmarking.....	114
Figura 35. Descripción Managers	114
Figura 36. Descripción Formación.....	114
Figura 37. Descripción Monitorización	115
Figura 38. Estrategias Plan de Marketing.....	121
Figura 39. Esquema Producto	122
Figura 40. Movilidad.....	123

Figura 41. Medioambiente, Plan territorial y calidad integral de playas	125
Figura 42. Creacion DMC.....	127
Figura 43. Desarrollo y ofertas TMB.....	128
Figura 44. Fiestas patronales y rutas tematicas	131
Figura 45. Esquema venta	133
Figura 46. Promotion In house.....	134
Figura 47. Sector Restauración y oferta comercial	136
Figura 48. Webinars	138
Figura 49. Ferias	140
Figura 50. E-commerce	142
Figura 51. Fidelizacion.....	144
Figura 52. Esquema Comunicación	146
Figura 53. Plan de marcas	147
Figura 54. Folletos y otros	149
Figura 55. Relaciones publicas	151
Figura 56. Esquema organización y gestión	153
Figura 57. Benchmarking.....	154
Figura 58. Product Managers	156
Figura 59. Formación.....	158
Figura 60. Monitorización	160
Figura 61. Detalle de los programas del Plan de Marketing	162
Figura 62. Miembros participantes de la Fundación para la Promoción Turística de Ibiza	165
Figura 63. Órganos fundacionales Fundación para la Promoción turística de Ibiza	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Llegadas turistas internacionales periodo 2005-2010.....	24
Gráfico 2. Turismo receptor. Llegadas turistas internacionales 2010.....	24
Gráfico 3. Entrada de turistas a España. Comparación 2010/2011	25
Gráfico 4. Gasto de turistas en España. Comparación 2009/2010	25
Gráfico 5. Pernoctaciones de residentes extranjeros en España. Comparación 2009/2010.....	26
Gráfico 6. Crecimiento del PIB por países. Comparación 2009/2010	28
Gráfico 7. Crecimiento del PIB en Irlanda y Portugal. Comparación 2009/2010	30
Gráfico 8. Crecimiento del PIB en Rusia y Polonia. Comparación 2009/2010	30
Gráfico 9. Crecimiento del PIB en Argentina, Brasil y Méjico. Comparación 2009/2010	31
Gráfico 10. Crecimiento del PIB en China e India. Comparación 2009/2010.....	32
Gráfico 11. Crecimiento del PIB en Japón. Comparación 2009/2010	33
Gráfico 12. Pernoctaciones por tipo de alojamiento	34
Gráfico 13. Grado de ocupación por plazas. 2008	35
Gráfico 14. Porcentaje de las pernoctaciones de residentes y de no residentes. Illes Balears. Año 2008	51
Gráfico 15. Peso de las pernoctaciones de los alojamientos turísticos colectivos Illes Balears. Año 2008	51
Gráfico 16. Peso de las pernoctaciones de los alojamientos turísticos colectivos. España. Año 2008.....	52
Gráfico 17. Porcentaje de pernoctaciones de residentes y de no residentes. España.	52
Gráfico 18. Distribución de las pernoctaciones en establecimientos hoteleros según mercado emisor. Illes Balears. Año 2008.	53
Gráfico 19. Distribución de las pernoctaciones en establecimientos hoteleros según mercado emisor. España. Año 2008.....	54
Gráfico 20. Apartamento – Peso de las pernoctaciones totales de las Illes Balears respecto a las de España. Año 2008.....	55
Gráfico 21. Camping – Peso de las pernoctaciones totales de las Illes Balears respecto a las de España. Año 2008.....	55
Gráfico 22. Establecimientos hoteleros – Peso de las pernoctaciones en las IB respecto a España. Año 2008.....	55
Gráfico 23. Alojamiento rural – Peso de las pernoctaciones totales de las Illes Balears respecto a las de España. Año 2008.....	55
Gráfico 24. Distribución anual de las pernoctaciones en establecimientos hoteleros. Illes Balears. Año 2008.	57
Gráfico 25. Distribución anual de las pernoctaciones en apartamentos. Illes Balears. Año 2008.	57
Gráfico 26. Distribución anual de las pernoctaciones en campings. Illes Balears. Año 2008.	57
Gráfico 27. Distribución anual de las pernoctaciones en alojamientos rurales. Illes Balears. Año 2008.....	57
Gráfico 28. Estancia media por tipo de alojamiento. Illes Balears. Año 2008.	59
Gráfico 29. Estancia media por tipo de alojamiento. España. Año 2008.....	59
Gráfico 30. Volumen de negocio de los alojamientos turísticos. España. Año 2007	60

Gráfico 31. Número de empresas proveedoras de alojamiento en función del número de asalariados. Illes Balears. Año 2008.	60
Gráfico 32. Promedio de plazas por tipo de alojamiento. Illes Balears.	61
Gráfico 33. Promedio de plazas por tipo de alojamiento. España.	62
Gráfico 34. Promedio del personal empleado por tipo de alojamiento. Illes Balears.	63
Gráfico 35. Promedio del personal empleado por tipo de alojamiento. España.....	63
Gráfico 36. Distribución de capacidad hotelera. Año 2008.	64
Gráfico 37. Entrada turistas 2009. Evolución vía aérea y marítima	65
Gráfico 38. Entrada turistas vía aérea. Comparación 09/08	65
Gráfico 39. Entrada turistas 2009. Comparación entre extranjeros y españoles	66
Gráfico 40. Llegados a Ibiza según procedencia respecto al total de Baleares.....	67
Gráfico 41. Evolución entrada de turistas. Comparación con Baleares. Periodo 1995-2009	68
Gráfico 42. Estancia media en Ibiza respecto a Baleares.....	69
Gráfico 43. Nº de estancias en Ibiza con respecto a Baleares	69
Gráfico 44. Uso de internet.....	71
Gráfico 45. Edad del turista.....	71
Gráfico 46. Tipo de alojamiento.....	72
Gráfico 47. Motivo del viaje.....	72
Gráfico 48. Paquete turístico	73
Gráfico 49. Tipo de alojamiento. Comparación con Baleares.....	74
Gráfico 50. Nº de plazas según tipo de establecimiento. Comparación con Baleares	75
Gráfico 51. Nº establecimientos según tipo. Comparación con Baleares.....	75
Gráfico 52. Interrelaciones entre el turismo y sus elementos.....	169
Gráfico 53. Proceso de declive del modelo de crecimiento expansivo.....	171
Gráfico 54. Reposicionamiento de la marca “litoral español”	173

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Vista satélite Ibiza.....	20
Imagen 2. Libro Historia del turismo en Ibiza	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Entradas por Comunidad Autónoma. Variación 2010/2011	27
Tabla 2. Movimiento de pasajeros vía marítima. Periodo 1915-1940	36
Tabla 3. Número de pernoctaciones clasificadas en función del tipo de alojamiento. Illes Balears. Año 2008.	52
Tabla 4. Número de pernoctaciones clasificadas en función de la residencia y del tipo de alojamiento. España. Año 2008.....	53
Tabla 5. Distribución de la entrada de turista según procedencia. Comparación Con Baleares	67
Tabla 6. Gasto de los turistas extranjeros por país de residencia, según islas (Junio-Diciembre 2010)	76
Tabla 7. Gasto de los turistas extranjeros por tipo de alojamiento y de organización del viaje, según islas (Junio-Diciembre 2010).....	77
Tabla 8. Grado de valoración de los atractivos de los destinos turísticos	79
Tabla 9. Posicionamiento competitivo por productos turísticos de los principales destinos españoles de sol y playa.....	80
Tabla 10. Posicionamiento global de los destinos	81
Tabla 11. Oferta turismo rural Ibiza. 2008	93
Tabla 12. Campos de Golf en Ibiza. 2008	94
Tabla 13. Establecimientos Wellness en Ibiza. 2008.....	95
Tabla 14. Resumen características productos estudiados	97
Tabla 15. Estrategias y tácticas operativas del plan de marketing. Prioridad según productos	108
Tabla 16. Calendario implementación tácticas	116
Tabla 17. Presupuesto total Baleares.....	117
Tabla 18. Distribución del presupuesto por islas	117
Tabla 19. Distribución del presupuesto por estrategias	118
Tabla 20. Distribución del presupuesto por productos.....	118
Tabla 21. Partida ingresos	120
Tabla 22. Partida presupuesto	120

1. RESUMEN

Mi proyecto consiste en un Plan de Marketing de promoción turística de Ibiza para el horizonte temporal 2012-2015 atendiendo al presupuesto vigente y distribuyéndolo según productos y tácticas estudiadas. El trabajo va dirigido a la Comisión Coordinadora del Trabajo Final de Carrera, a los miembros del tribunal examinador y a futuros alumnos del TFC.

La elección de este tema para el Proyecto Fin de Carrera nace bajo una profunda reflexión de la situación actual en la isla de Ibiza. Dado que mi origen es ibicenco y he tenido la oportunidad de trabajar en un establecimiento turístico durante los últimos veranos, he visto reflejado un paulatino deterioro de la imagen de la isla. Paralelamente, este hecho es acentuado si no se lleva una adecuada promoción turística y es independiente respecto al poder político. Además, la situación internacional actual obliga a las instituciones encargadas de la promoción a ajustar aún más los presupuestos, por lo que resulta indispensable distribuir eficazmente los recursos para una buena consecución de los objetivos.

Y es que si nos detenemos a pensar en el impacto del turismo rápidamente entendemos su envergadura. Viajar implica cambiar de actitud: se agudiza la curiosidad y nos volvemos mucho más receptivos a todo lo nuevo. Visitar los diferentes lugares que integran nuestro planeta ocasiona un fenómeno social, ya que provoca de manera indirecta para el destino turístico un cambio en sus costumbres, sociedades y, por supuesto, en su economía. Este sector es una necesidad para los gobiernos debido a la atracción de ingresos y generación de empleos, entre otros factores, que multiplican la economía de una nación.

“No me digas lo viejo que eres, o lo bien educado que estás, dime cuanto has viajado y te diré cuánto sabes”.(Mahoma).

En la actualidad las ganancias del turismo no son sólo económicas, pues el intercambio cultural también es muy importante porque permite ampliar los conocimientos del turista y anfitrión. Sin embargo, los resultados de dicha actividad no siempre son los esperados, ya que cuando los visitantes llegan de manera masiva causa tensión, antagonismo, irritación y apatía entre otras múltiples situaciones psicológicas un tanto incómodas para los residentes del lugar. Ésta situación puede provocar que dicha zona pierda su esencia y los resultados sean desfavorables, las visitas irán decreciendo progresivamente hasta que el destino pierda el atractivo turístico, lo que conllevará a que la población que dependía de la actividad turística pierda sus ingresos.

No es noticia la importancia del turismo para España. Un sector que implica un 12% en el PIB, un 10% de generación de empleo y que en el 2011 ha ocupado la tercera posición en el ranking mundial de la OMT tanto en cifra de visitantes

como de ingresos. Esta posición se ha venido sustentando hasta el momento sobre un modelo de especialización de la mayor parte de la oferta del litoral español en el turismo vacacional masivo de sol y playa, concentrándose en las Comunidades Autónomas del Litoral Mediterráneo y las Islas más del 70% del total de las pernoctaciones hoteleras y bajo una estrategia que en las últimas tres décadas se ha apoyado en gran parte en el precio como principal elemento competitivo. Sin embargo, el sector turístico español comienza a mostrar signos de agotamiento como motor de la economía española obligando a buscar nuevas estrategias y diversificación del producto.

Para el caso de Ibiza ésta dependencia del turismo es mayor, es su principal motor económico. El comportamiento del turismo y del sector servicios en general, el cual aporta un 80% del PIB total, es determinante para el desarrollo económico de la isla. Para ésta institución las soluciones se encuentran en una mayor diversificación del mismo sector servicios y en aumentar el valor añadido del producto.

Este proyecto parte de la introducción al lector de la situación actual del turismo tanto en el ámbito internacional como la situación Española. A su vez, serán identificados los principales acontecimientos e hitos históricos referentes al turismo en la isla de Ibiza, así como los cambios recientes en la normativa turística que afectan directa o indirectamente a la isla.

A continuación nos centraremos en la situación actual del sector turístico balear y más adelante ibicenco, justificando las cifras más relevantes tanto en el ámbito autonómico como ibicenco entorno a factores tales como pernoctaciones, estancia media, volumen de negocio, ocupación, gasto, etc. Hasta este apartado el objetivo primordial es acercar al lector a la situación e impacto del turismo empezando desde una perspectiva global hasta las cifras más relevantes del objeto de estudio, Ibiza.

El siguiente punto es la pieza clave de este proyecto, el plan de marketing. En este apartado se tratarán diferentes áreas relacionadas con el plan así como la implementación de diferentes herramientas de análisis.

Se diferencian dos grandes puntos en este apartado:

- El análisis de los componentes clave: se detallarán la especificación de los objetivos que se persiguen, las estrategias básicas y las estrategias y tácticas operativas. Algunas herramientas que usaré son el análisis DAFO, matriz de atractividad/competitividad, mapas de posicionamiento y diagrama de implementación del plan.
- La descripción detallada de las tácticas: Se desarrolla cual será su estrategia de marketing mix (producto, venta, comunicación y organización y gestión) mediante fichas según la estrategia y táctica a implantar con el objetivo de justificarlas, guiar la implementación y establecer programas de actuación atendiendo al presupuesto establecido.

Finalmente es dedicado un punto a explicar y esclarecer como debe ser el ente promocional encargado de gestionar la promoción de Ibiza. El hecho de no

integrar este apartado junto al anterior es para darle más notoriedad, ya que sin una correcta y eficaz participación de los agentes éste plan de marketing sería una utopía.

2.OBJETO. OBJETIVOS. METODOLOGÍA. ASIGNATURAS RELACIONADAS

2.1 Objeto y objetivos

El objeto de este trabajo final de carrera es realizar un plan de marketing para la promoción turística de Ibiza en el horizonte 2012-2015.

Los objetivos que pretendo alcanzar con la realización de este proyecto son los descritos a continuación. Asimismo, serán mencionados los objetivos secundarios que son consecuencia de los principales:

- Realizar un estudio macroeconómico y microeconómico sobre el sector turístico, empezando desde un ámbito global e internacional para más adelante conocer las tendencias en España, Baleares y por último, Ibiza.
 - Presentar y justificar las cifras más relevantes a nivel internacional, nacional, autonómico e ibicenco.
 - Conocer los antecedentes turísticos de Ibiza.
 - Informar sobre la normativa turística más importante que influye en el turismo ibicenco.
 - Conocer la percepción y motivaciones del turista que visita la isla.
- Desenmascarar el poder desestacionalizador de Ibiza.
 - Estudiar e implementar otros productos alternativos a la oferta tradicional.
 - Mejorar la imagen de la isla
- Proponer estrategias, tácticas y describir los posibles planes de acción en cada área de estudio y análisis
 - Especificar quiénes son los mercados prioritarios objetivo del plan y dirigir los esfuerzos atendiendo a su importancia.
 - Adecuar y distribuir el presupuesto establecido en el ejercicio en función de las estrategias y tácticas estudiadas.

- Resaltar la importancia del ente promocional para la ejecución del Plan.

2.2 Metodología

La metodología seguida en este trabajo se fundamenta en la normativa establecida por la Comisión de Trabajos de Final de Carrera de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

Se ha redactado y será expuesto en castellano, uno de los idiomas oficialmente reconocidos en la Comunidad Valenciana.

Ha sido realizado de manera individual, sobre un tema previamente aprobado por la comisión coordinadora de TFC, a través de la realización formal de la Propuesta de Trabajo Final de Carrera.

El título del trabajo es “Plan de Marketing para la promoción turística de Ibiza en el horizonte 2012-2015” y contiene los siguientes puntos:

- Índice de contenidos numerado y paginado al principio del trabajo.
- Índice de tablas, gráficos, figuras e imágenes también numerado y paginado.
- Páginas numeradas.
- Apartados organizados de la siguiente manera: resumen, objeto, objetivos, metodología, justificación de las asignaturas relacionadas, introducción (análisis del entorno y aproximación al sector turístico balear e ibicenco), plan de marketing, ente promocional, conclusiones y bibliografía. Esta estructura sigue, aunque con alguna modificación, el índice propuesto en la normativa del TFC.
- Bibliografía citada en el apartado correspondiente y enumerada siguiendo las normas ISO 690/1987, de referencias bibliográficas, e ISO 690-2/1997, de referencias bibliográficas sobre documentos electrónicos. Aparecen en el texto mediante el método del primer elemento y fecha (autor-fecha) y son recopiladas en una lista bibliográfica (bibliografía).

Este trabajo se basa en el análisis y la observación de la información obtenida a través de diversas fuentes secundarias. Cumple con los requisitos exigidos en la Normativa del TFC:

- Se trata de un tema original. Revisando anteriores proyectos ninguno trata sobre la creación de un Plan de marketing turístico sobre una zona geográfica.
- Está basado en temas reales.
- Es práctico y aplicable.
- Se apoya en las asignaturas estudiadas a lo largo de la licenciatura.
- Está relacionado con el trabajo profesional de un licenciado en ADE tendiendo un puente hacia el ejercicio profesional.

Cabe resaltar que la mayor parte del proceso de investigación proviene de recopilación de páginas web oficiales, planes realizados anteriormente y de otras zonas geográficas, las consultas en distintos departamentos del Consell Insular, los consejos facilitados por una personalidad del sector, el ex presidente del Fomento de Turismo de Ibiza, José Tur Olmo, y también, no menos importante, de mi experiencia personal como natural de la isla

2.3 Asignaturas relacionadas

CAPITULO DEL TFC	3. INTRODUCCIÓN
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a los sectores empresariales - Macroeconomía - Economía Mundial - Economía Española y Regional - Derecho de la empresa - Legislación laboral
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>Nos permitirá conocer las características básicas del sector, su funcionamiento, su impacto económico y social y los datos más relevantes. A su vez, comentaremos los cambios más recientes en la normativa jurídica que afectan al sector.</p> <p>Este capítulo trata de ofrecer al lector una visión global tanto del sector que estudiaremos como el proyecto a desarrollar.</p>

CAPITULO DEL TFC	4. APROXIMACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO BALEAR E IBICENCO
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a los sectores empresariales - Microeconomía
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>En este apartado nos centramos en el análisis y justificación de las cifras más relevantes del sector turístico tanto a nivel autonómico como ibicenco. Bajo una comparación de Ibiza a nivel Balear y nacional, conoceremos el público objetivo, las tendencias y comportamientos de los mercados.</p>

CAPITULO DEL TFC	5. PLAN DE MARKETING DE IBIZA
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección comercial - Dirección estratégica y política de empresa - Gestión y Organización de las empresas de servicios - Marketing de servicios
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>Estas asignaturas, bajo un primer estudio, nos ayudarán a posicionar a la empresa en un entorno competitivo, realizar un análisis DAFO, determinar los mercados prioritarios, conocer las ventajas competitivas de la isla, gestionar eficazmente el presupuesto establecido y proponer un calendario para el horizonte temporal anteriormente mencionado. A su vez, se usan diversas herramientas propias para reactivar la promoción de la isla, mediante el desarrollo de estrategias del marketing mix. Por último, las tácticas son explicadas en detalle mediante fichas exponiendo su justificación, como implementarlas y cuál es su plan de ejecución.</p>

CAPITULO DEL TFC	6. EL ENTE PROMOCIONAL
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de los servicios públicos - Dirección de recursos humanos
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>El ente promocional encargado de la promoción turística está representado por administraciones públicas y principales asociaciones del sector, por lo que explicaremos cual es su implicación y como deben adecuar el plan. Paralelamente, incidiremos en la necesidad de disponer de personas cualificadas y en proceso continuo de formación para la gestión de ésta institución.</p>

3.INTRODUCCIÓN

Ibiza es una isla situada en el mar Mediterráneo y que forma parte de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares. Cuenta con una extensión de 572 km², una población de 129.562 habitantes y su longitud de costa es de 210 km. El territorio insular presenta una gran diversidad geográfica, unos paisajes peculiares de gran belleza donde se combinan acantilados con playas y calas de arena blanca. Ibiza ha sido el punto de encuentro de navegantes comerciantes durante muchos siglos y donde la diversidad de culturas ha aportado abundante riqueza. Tradición y modernidad se encuentran en espacios reconocidos como Patrimonio de la Humanidad, por la UNESCO en el año 1999.

Imagen 1. Vista satélite Ibiza



Fuente: NASA WorldWind

Vista en perspectiva, la trayectoria turística de la isla de Ibiza, ha sido un éxito considerable. Muy lejos queda la construcción de aquellos primeros establecimientos turísticos del primer tercio del siglo XX y la apertura del aeropuerto al tráfico internacional en el año 1958. Desde sus inicios, el negocio turístico ha crecido imparable, convirtiéndose en eje indiscutible y hegemónico de la vida económica de la isla. Es más, Ibiza vive plenamente del turismo. La evolución de su P.I.B. está ligada a la evolución del turismo, por lo que su motor de crecimiento es la demanda turística. Si ésta crece se relanza la inversión por la vía de la construcción. Estas actividades se magnifican estimulando a otros sectores relacionados con el turismo y la construcción y se crean nuevas actividades ligadas a los ingresos de los residentes. Por todo ello el P.I.B crece de forma rápida y desproporcionada cuando aumenta el turismo; por otra parte, cuando la demanda turística se estanca o cae aunque sea ligeramente, la inversión se reduce de forma drástica y ambas perturbaciones tendrán efectos negativos sobre todos los sectores en los ingresos y el empleo. La recesión será por tanto severa y se caracterizará por una gran reducción en la inversión.

El motor de todos estos cambios, como hemos remarcado, es la demanda turística, y depende en gran parte de factores que no podemos controlar como son: los precios, los tipos de cambio, las rentas per cápita de los países emisores de turismo, las motivaciones de los turistas, la situación de las zonas turísticas competidoras, el precio del combustible que influye en el coste de los vuelos; y de otras variables en las que podemos influir tales como la promoción exterior, el cuidado del medio, las políticas urbanísticas, la mejora de las infraestructuras y la calidad del producto turístico.

Todos ellos son factores que determinan en mayor o menor medida el nivel que tendrá la demanda turística cada año. El turismo es por tanto la variable clave, la que tiene la llave del desarrollo económico. Por eso podemos afirmar que en Ibiza nuestro ciclo económico es un ciclo turístico. En este proyecto nos centraremos en tratar de incidir en aquellas variables que sí podemos controlar mediante un Plan de Marketing acorde con los recursos disponibles.

La incidencia del turismo en estas islas se refleja en:

- a) **Las actividades directamente turísticas como el alojamiento hotelero y extrahotelero** (apartamentos, ciudades de vacaciones, chalets, camping, etc.) **así como las agencias de viaje**. Los ingresos que obtienen estas empresas están incluidos tanto en el paquete turístico que paga el turista en el país de origen así como directamente en las islas.
- b) **Las actividades de servicios relacionadas directamente con el turismo** como son: el comercio, el transporte aéreo y marítimo, los autocares y coches de alquiler, los bares restaurantes y discotecas, los campos de golf y puertos deportivos, parques acuáticos, excursiones, buceo, mercadillos, museos,...etc. Es decir una amplia y variada oferta complementaria que depende del tipo del turista, de sus gustos, de sus posibilidades económicas y de la clase de alojamiento que tengan. Muchas de estas actividades se llevan a cabo en función del gasto que el turista hace fuera del establecimiento. Otras como el vuelo y los servicios del tour operador están incluidos en el paquete turístico.
- c) **Las actividades ligadas a la creación de la oferta turística y a su mantenimiento**. Es decir, la construcción turística, que en algunos momentos como en los años del boom de los 60 y de los 80 se convirtió en la principal actividad económica. La inversión en construcción se ha mostrado muy sensible a las variaciones de la demanda turística.
- d) **Otras actividades de servicios y aprovisionamiento**: agricultura, industria, energía, sistema financiero, administración pública, servicios directos y actividades de importación.
- e) **Las actividades productivas desarrolladas debido a la demanda que hacemos los residentes** gracias a los ingresos que obtenemos por sueldos y salarios en las actividades turísticas y asociadas, alquileres, ventas de activos reales como terrenos y edificios, y beneficios.

Vemos pues que el gasto turístico de cada año se convierte en ingresos directos e indirectos de las actividades de las islas, pero una buena parte se filtra hacia el exterior: suponen ingresos a los Tour Operadores extranjeros, pagos al transporte aéreo también propiedad de extranjeros, a importaciones para satisfacer las necesidades de los turistas y de materiales de construcción, importaciones efectuadas por residente por el efecto demostración de la vida de los turistas sobre la sociedad local, los pagos de beneficios e intereses a extranjeros o no residentes que invierten en las islas, etc. Todo esto hace que el efecto multiplicador inducido en los ingresos no sea muy elevado, cercano al 0,5.

Sin embargo el efecto multiplicador sobre el empleo es mucho más alto, ya que muchas actividades turísticas son de servicio cara al público donde la intensidad de la mano de obra es mayor (restaurantes, hoteles, agencias, pequeñas empresas), aunque contrarrestado por un nivel de salarios más bajo que la media intersectorial (aunque algunos sean altos como es el caso de puestos de trabajo como pilotos, gerentes, directores y cocineros), y una mayor utilización de los empleos a tiempo parcial y temporales (lo que conviene a las empresas porque les permite transformar el coste laboral de fijo en variable).

Nos encontramos en un contexto de cambio social y económico, en el que el individuo adquiere un intenso protagonismo y la economía se orienta a atender sus necesidades. La actividad turística y sus modalidades no dejan de experimentar transformaciones menos importantes. La estacionalidad y otros factores exógenos han hecho que se pasara de un *turismo de masas de sol y la playa*, vinculado estrechamente al modelo de *producción industrial* a un *turismo cultural* y, a partir de principio de siglo a lo que se llama un *turismo de estilo de vida* o *turismo creativo*, propio de una sociedad que se terciariza más. En la actualidad todas estas modalidades de turismo y las anteriores coexisten, se mezclan y se relacionan entre sí, pero adaptándose a las exigencias de la sociedad actual. A lo largo de este proyecto, se han analizado distintos productos turísticos cuyo fin es un análisis de identificar sus principales características y concluir qué iniciativas y recursos se necesitan para realizarse.

Según datos del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, el envejecimiento de la población, el entorno político, el cambio climático, la transformación del sector aéreo, internet, el desarrollo de las últimas tecnologías, junto con el nuevo perfil del turista, son algunos factores que afectarán al turismo. A su vez, nos encontramos en un entorno económico coyuntural preocupante, que hace, si cabe, más acuciante la necesidad de desarrollar productos turísticos renovados, desarrollados y diversificados.

3.1 Análisis del entorno

3.1.1 Internacional

En 2010, el turismo mundial se recuperó con mayor ímpetu de lo previsto del golpe recibido en 2008 y 2009 por la crisis financiera global y la recesión económica. La gran mayoría de los destinos del mundo manifestaron haber obtenido incrementos positivos, incluso a menudo de dos dígitos, suficientes para compensar las recientes pérdidas o acercarse claramente a ese objetivo. Pero si bien todas las regiones registraron un aumento positivo de las llegadas internacionales, las economías emergentes fueron sin lugar a dudas los motores de este crecimiento. La recuperación de velocidades múltiples (más lenta en las economías más avanzadas, y mucho más rápida en la mayoría de los mercados emergentes o recientemente industrializados) es un reflejo de la situación económica mundial general, que marcará probablemente la tendencia en 2012 y en un futuro inmediato.

Breve resumen de las principales tendencias:

- El turismo internacional se reactivó claramente en todo el mundo, habiéndose incrementado las llegadas de turistas internacionales en un 6,7% con respecto a 2009, hasta alcanzar los 935 millones. Este incremento compensa sobradamente el declive causado por la recesión económica, con 22 millones de llegadas más que en el anterior año récord, el 2008.
- Siguiendo el patrón de las condiciones económicas, la recuperación fue especialmente acusada en las economías emergentes, donde las llegadas crecieron más deprisa (+8%) que en las avanzadas (+5%).
- Todas las regiones del mundo registraron un crecimiento positivo de las llegadas de turistas internacionales con respecto a 2009 y, en la gran mayoría de los destinos, en 2010 el crecimiento real había vuelto ya o era inminente.
- A escala subregional, este ritmo diferente de crecimiento dio lugar a cuatro modos de recuperación, desde el crecimiento continuo de los destinos que capearon la crisis, pasando por la recuperación total o parcial de los destinos que han registrado resultados ligeramente por encima o por debajo de los anteriores años récord, hasta aquellos destinos que siguen bajo los efectos de la crisis.
- Los datos por ingreso y gasto por turismo parecen confirmar dos tendencias:
 - o El crecimiento de los ingresos está por detrás del de las llegadas, como es habitual en periodos de recuperación.
 - o Las economías emergentes encabezan también la recuperación en términos de crecimiento del gasto en el extranjero.

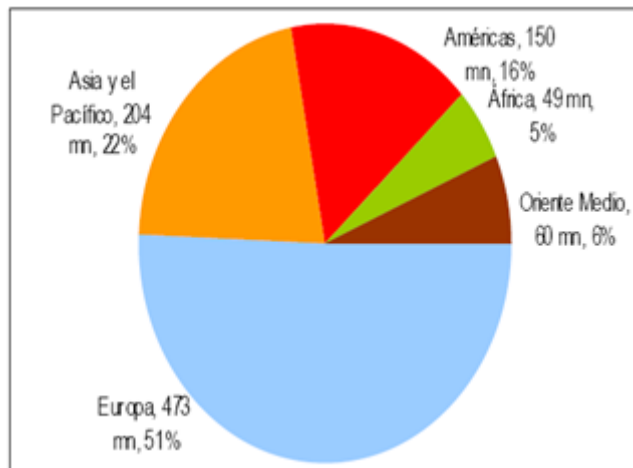
Gráfico 1. Llegadas turistas internacionales periodo 2005-2010



Fuente: Organización Mundial del turismo (OMT)

- Los datos sobre transporte aéreo publicados por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) confirman la recuperación de la demanda del tráfico internacional, con un total del tráfico de pasajeros regular alrededor de un 8% superior en 2010. La recuperación ha ido encabezada por el tráfico internacional (+9%), debido a una fuerte reactivación de los viajes de negocios y de placer de larga distancia, especialmente los procedentes de mercados emergentes. La tendencia general se confirma en las estadísticas publicadas por el Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), que indica un crecimiento de casi un 8% en el tráfico internacional y del 6% para los pasajeros nacionales en 2010.
- También se registró en 2010 una recuperación constante del sector de la hostelería, según ha informado Deloitte basándose en los datos de STR Global. Asia y el Pacífico lideraron la recuperación con un crecimiento en ingreso por habitación disponible por encima del 20% o mayor en general y en las principales ciudades.

Gráfico 2. Turismo receptor. Llegadas turistas internacionales 2010

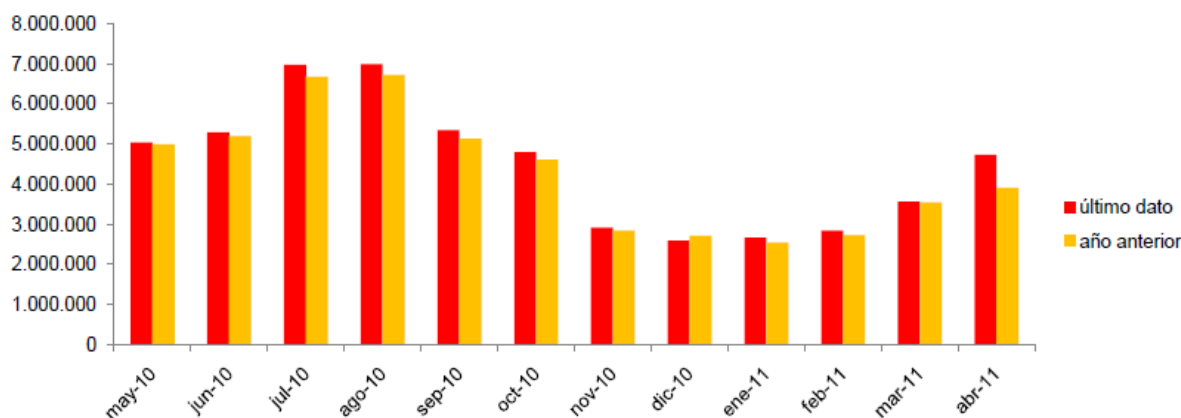


Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

3.1.2 España

a) Entrada de turistas

Gráfico 3. Entrada de turistas a España. Comparación 2010/2011

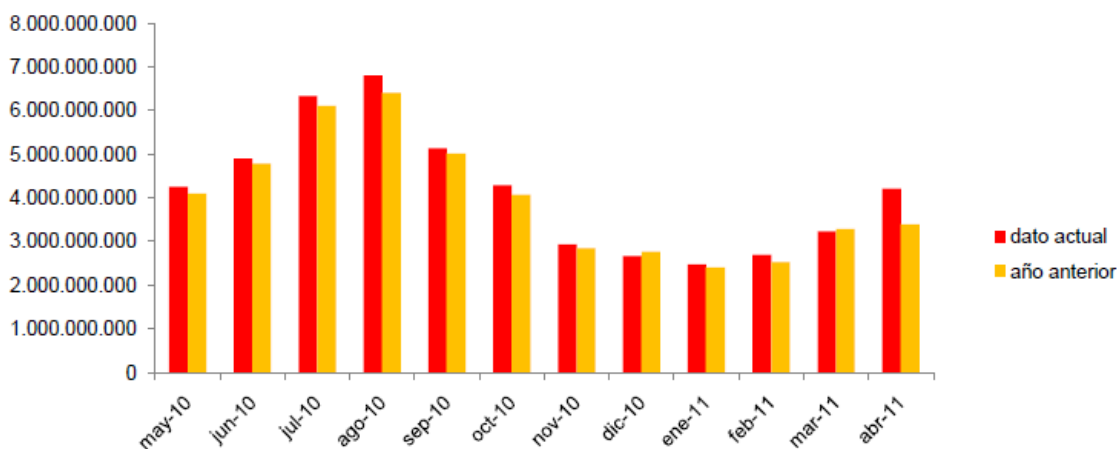


Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

En los últimos 12 meses hasta abril de 2011 España ha recibido un total de 53.748.028 turistas que se concentran en los meses de mayo a octubre. Esto supone un aumento de un 4,16% respecto al mismo período del año anterior cuando se recibieron 51.600.761 turistas también concentrados en los meses de mayo a octubre. La comparación de los dos años indica que todos los meses salvo diciembre (debido a la huelga de controladores) mostraron crecimientos. El impresionante aumento de llegadas en abril de 2011 respecto al año anterior se debe interpretar a la luz del “efecto Semana Santa”.

b) Gasto turístico

Gráfico 4. Gasto de turistas en España. Comparación 2009/2010

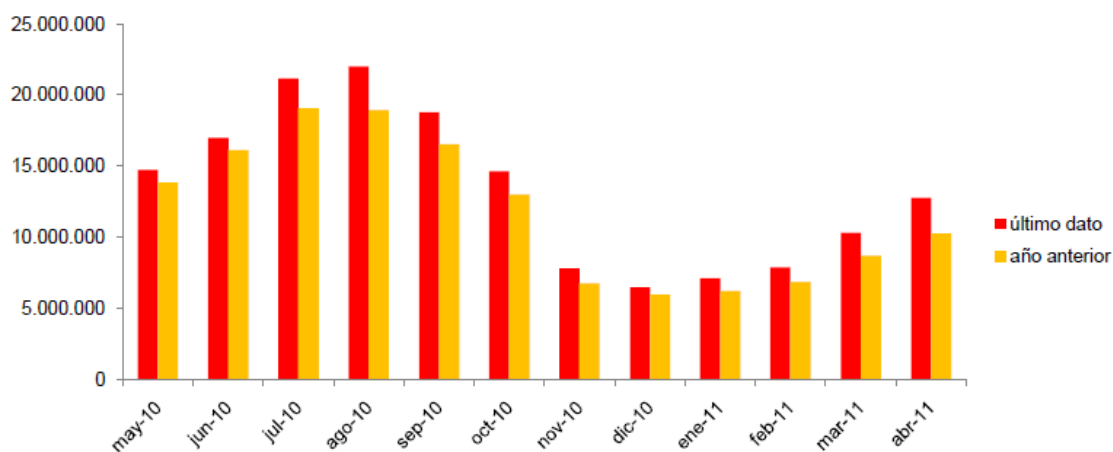


Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

En los últimos 12 meses hasta abril de 2011 el gasto turístico total de los extranjeros en España ha sido de 49.941 millones de euros. En línea con las entradas, el gasto se concentra de mayo a octubre. Esto supone un incremento del 12,74% respecto al mismo período del año anterior en el que el gasto total fue 44.299 millones de euros. La comparación de los dos períodos permite mostrar que sólo los meses de diciembre de 2010 (huelga de controladores) y marzo 2011 (“efecto Semana Santa”) manifiestan una caída del gasto turístico aumentando en el resto de meses. La caída del gasto turístico en el mes de marzo por el “efecto Semana Santa” se compensa con el aumento del gasto en abril.

c) Pernoctaciones de residentes extranjeros

Gráfico 5. Pernoctaciones de residentes extranjeros en España. Comparación 2009/2010



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

En los últimos 12 meses hasta abril de 2011 los establecimientos hoteleros españoles contaron con 160.627.054 pernoctaciones de residentes extranjeros, concentradas de mayo a octubre principalmente. Esto supone un incremento del 12,94 % respecto al mismo periodo del año anterior en el que el número total de pernoctaciones en establecimientos hoteleros fue de 142.221.831. La comparación de los dos años ofrece un resultado de crecimiento en todos los meses.

d) Destinos demandados

Tabla 1. Entradas por Comunidad Autónoma. Variación 2010/2011

Destino	Entradas mayo 2010 abril 2011	Entradas mayo 2009 -abril 2010	Variación
Cataluña	13.190.266	12.591.670	4,54%
Canarias	9.291.318	8.188.402	11,87%
Balears (Illes)	9.261.166	8.825.585	4,70%
Andalucía	7.595.402	7.474.344	1,59%
C. Valenciana	5.146.382	5.029.170	2,28%
Madrid (C. de)	4.643.900	4.675.118	-0,67%
Castilla y León	995.513	995.556	0,00%
País Vasco	927.477	839.675	9,47%
Galicia	684.238	740.031	-8,15%
Murcia (Región de)	654.809	812.324	-24,06%
Aragón	336.926	339.712	-0,83%
Cantabria	274.181	300.665	-9,66%
Extremadura	193.962	183.202	5,55%
Asturias (Pr. de)	179.026	168.046	6,13%
Navarra (C. Foral de)	178.910	195.580	-9,32%
Castilla - La Mancha	148.326	179.935	-21,31%
Rioja (La)	46.228	61.749	-33,57%

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

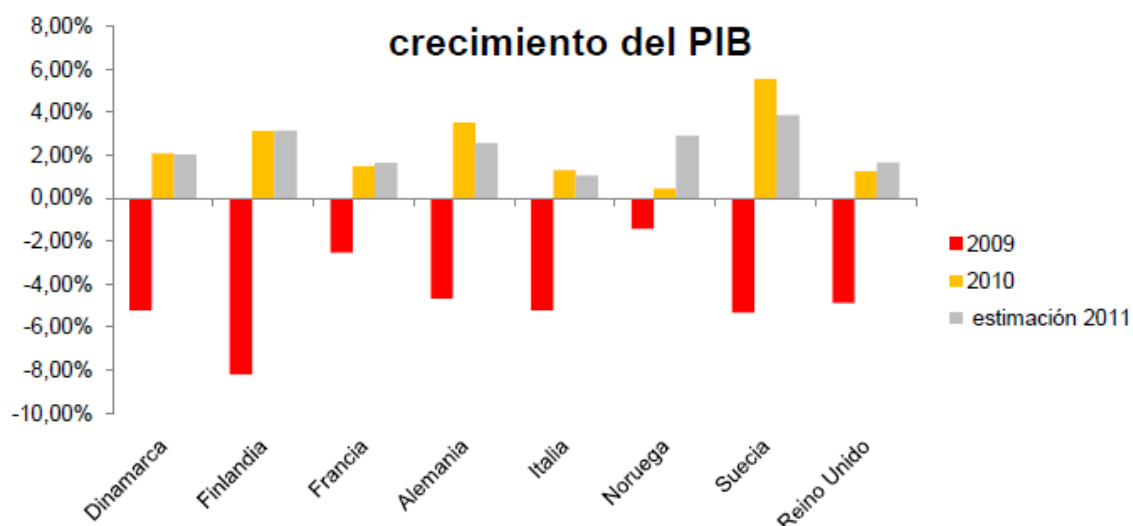
Registran crecimientos las comunidades autónomas que más turistas atraen en términos absolutos. Destaca el espectacular crecimiento en más de un 11,87% de las llegadas de turistas a Canarias como consecuencia de las revoluciones en el norte de África.

e) Comportamiento de mercados emisores

Patrones de comportamiento en las principales regiones emisoras europeas:

1. Grandes emisores europeos que consolidan su recuperación: Alemania, Francia, Italia y Países Escandinavos.

Gráfico 6. Crecimiento del PIB por países. Comparación 2009/2010



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

Las economías de Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Países Escandinavos consolidarán su crecimiento económico en 2011, según la estimación del FMI.

Todos son mercados tradicionales que demandan sol y playa en competencia directa con los países del norte de África. Por ello las revoluciones en Egipto y en Túnez han afectado favorablemente al destino España, produciéndose los siguientes cambios:

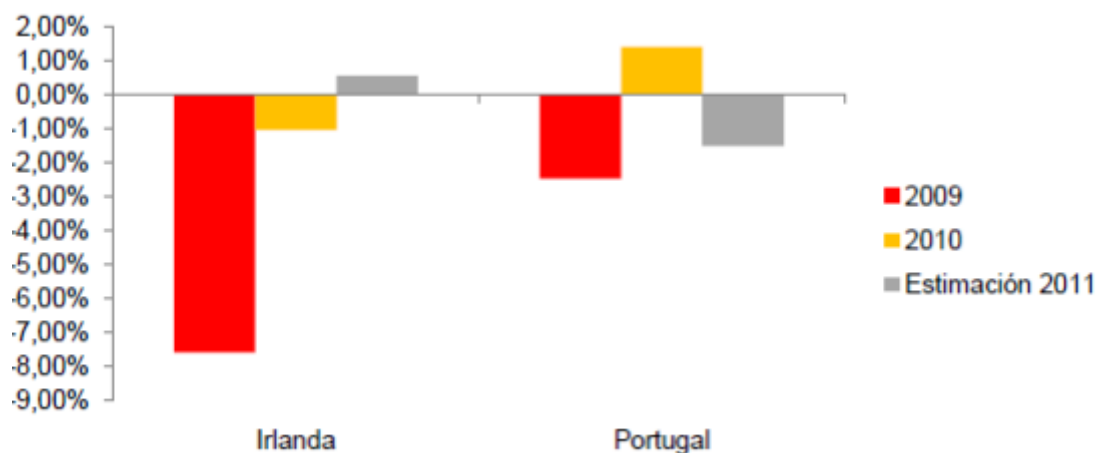
- Consolidación de la demanda de viajes organizados y paquetes “todo incluido” ante la falta de competencia en este segmento por parte de los destinos del norte de África.
- Inclusión del destino Canarias en los catálogos de los turoperadores y crecimiento consecuente de las reservas.
- Aumento de las reservas anticipadas frente al gran peso de la última hora en temporadas anteriores.
- El precio deja de ser factor determinante de compra y se tiende a elegir destinos considerados “seguros”, como España.
- Aumento de las escalas de cruceros en puertos españoles.

Los indicadores de todos estos mercados apuntan a una evolución favorable del número de entradas:

- +11% En Reino Unido los datos de GFK señalan que el volumen de reservas -a fecha de 23 de abril-es un 11% superior al de la misma fecha en el año anterior.
- +21,6% En Alemania GFK informa (a fecha de 31 de marzo) de un estado de reservas a destinos españoles un 21,6 % superior a idéntica fecha de 2010.
- +14,3% La capacidad aérea Francia -España ha aumentado un 14,3% respecto al verano anterior hasta 4.127.689 asientos, según datos de AENA.
- 1º El sondeo Trademark realizado en Italia coloca a España como el principal destino turístico de los italianos para el verano 2011 superando al destino francés.
- +12,4% En Suecia, el principal operador, Ving del grupo Thomas Cook, oferta 100.000 plazas a España, lo que supone un incremento del 12,4 % respecto al verano de 2010.
- 2º El servicio estadístico noruego, señala que en 2010 España se consolidó como el segundo destino de viaje con motivo de ocio y vacaciones desbancando a Suecia.
- +16% En Dinamarca (a 31 de marzo) la oferta de paquetes a España para el verano es un 16% mayor que en 2010, e incluso supera al incremento medio para el total de paquetes del sector (incluyendo destinos competidores), que es del 12%, según datos de AENA.
- +24,4% La capacidad aérea Finlandia –España para el verano de 2011 es de 306.032 asientos, un 24,4% superior a la del verano de 2010.

2. Incertidumbre en los mercados europeos aún afectados por la crisis financiera internacional: Portugal e Irlanda.

Gráfico 7. Crecimiento del PIB en Irlanda y Portugal. Comparación 2009/2010



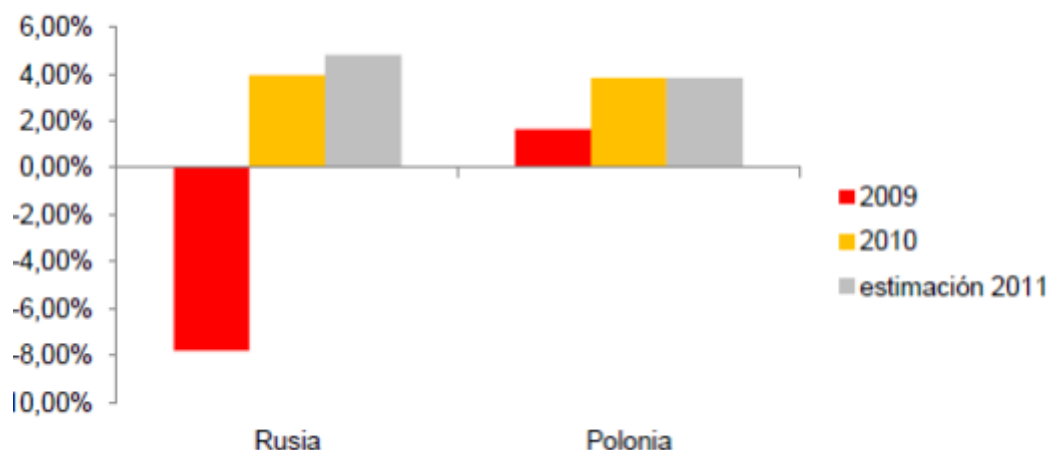
Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

La difícil situación económica de los mercados irlandés y portugués tendrá consecuencias en su comportamiento como emisor turístico. Se trata de mercados emisores en los que las dificultades económicas han modificado el comportamiento turístico detectándose las siguientes pautas:

- Se demandan viajes de corta distancia en detrimento de los viajes de larga distancia.
- Se realizan estancias más cortas con el objetivo de economizar el viaje.
- Dura competencia entre los turoperadores que ofrecen descuentos agresivos de última hora.
- Alto volumen de reservas de última hora con el objetivo de aprovechar ofertas.

3. Dinamismo en Rusia y Polonia.

Gráfico 8. Crecimiento del PIB en Rusia y Polonia. Comparación 2009/2010



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

La economía rusa, muy sensible a los precios del petróleo, se ha recuperado de forma espectacular de la recesión de 2009 como consecuencia del aumento de los precios del barril de crudo Ural. Del mismo modo, Polonia, un mercado que ya demostró un buen comportamiento durante la crisis, crece sólidamente.

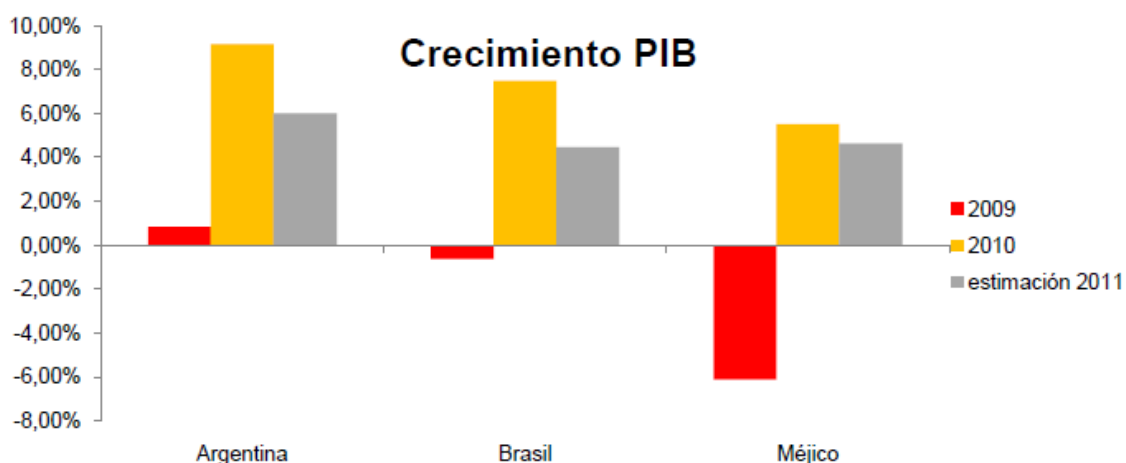
En el caso de Rusia el crecimiento económico ha repercutido directamente en el comportamiento turístico del mercado. Se observan las siguientes tendencias:

- Crece el gasto de los turistas rusos en España que, según datos de Global Blue, en abril reflejó un incremento del 92% respecto al mismo mes de 2010.
- Aumenta la demanda de hoteles de cuatro estrellas. Según los turoperadores se solicitan 2,5 veces en comparación con el mismo período de 2010.
- Desvío de turistas desde Egipto (primer destino de los rusos) Turquía, España (Canarias y Baleares) e Italia.
- Aumenta la demanda de turismo de ciudad entre un 15% y un 17% respecto al año anterior, según los turoperadores.
- Continúa no obstante la tradicional demanda del turismo de sol y playa.

El crecimiento de la economía de Polonia se debe fundamentalmente a tres motivos: al impulso de la demanda interna, al estímulo que suponen los fondos estructurales de la UE y al buen ritmo de las exportaciones.

4. Fortaleza de los mercados latinoamericanos en los que España se posiciona como principal destino turístico.

Gráfico 9. Crecimiento del PIB en Argentina, Brasil y Méjico. Comparación 2009/2010



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

La demanda de materias primas continúa empujando el desarrollo de los mercados latinoamericanos que crecen con fuerza en 2010 y previsiblemente en 2011.

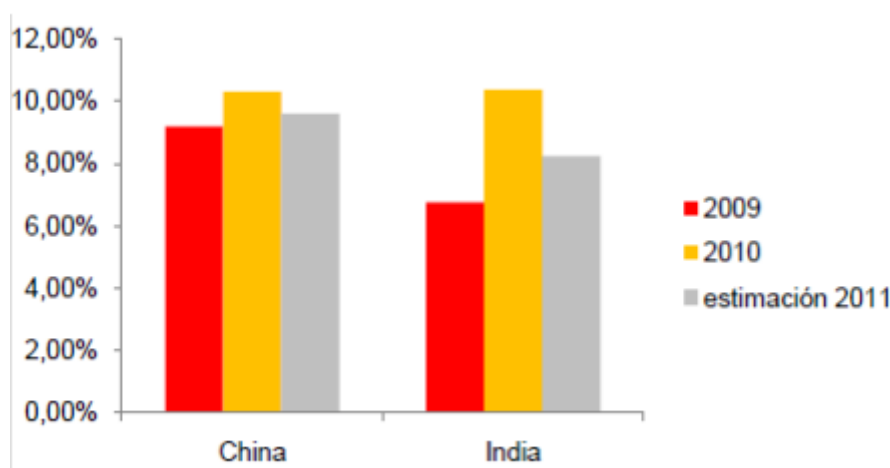
El desarrollo económico que actualmente vive la región latinoamericana también afecta al comportamiento turístico:

- Aparecen nuevas clases medias que impulsan el crecimiento de viajes al exterior.
Se demandan productos relacionados con el patrimonio monumental y cultural del país, la gastronomía y el shopping y no tanto sol y playa.
- Nueva demanda de destinos lejanos.
- Crece el atractivo del destino español como encuentro con las raíces del turista. España aparece como destino estrella fuera del continente.
- Crece el gasto de los turistas latinoamericanos en el exterior.

5. Crecimiento en el número de llegadas desde destinos asiáticos, que siguen siendo bajas en términos absolutos.

Los dos mercados asiáticos más grandes -China e India-experimentan crecimientos muy pronunciados.

Gráfico 10. Crecimiento del PIB en China e India. Comparación 2009/2010



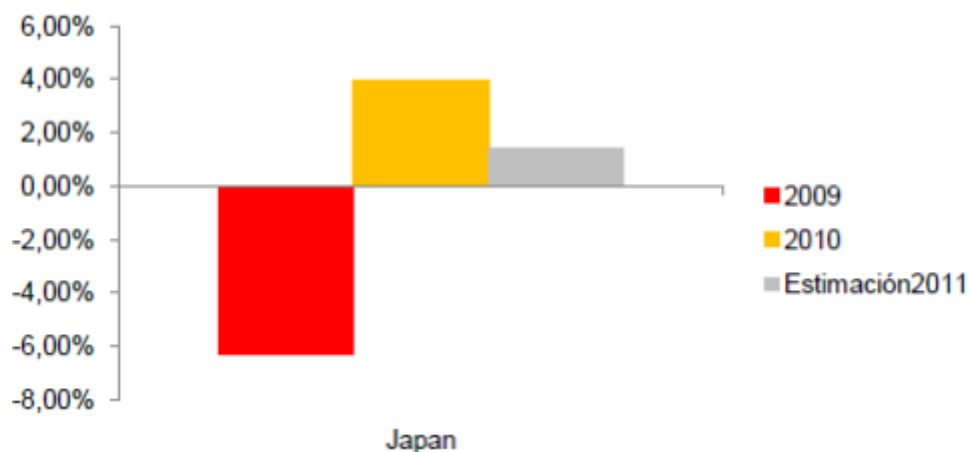
Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

En ambos casos el crecimiento económico se traduce en un mejor comportamiento de estos mercados como emisor turístico que refleja las siguientes tendencias:

- Tras la crisis se han recuperado con antelación los viajes de corta y media distancia antes que los viajes de larga distancia.
- Al igual que en otros mercados emergentes lejanos, se demandan productos relacionados con el patrimonio monumental y cultural del país, la gastronomía y el shopping y no tanto sol y playa.
- Predomina el viaje en grupo, pero crecen los viajeros independientes y la demanda de destinos y productos especiales.
- Cataluña y Madrid son las comunidades más demandadas, ya que Barcelona y Madrid son ciudades indispensables.

La coyuntura económica de Japón está marcada por las consecuencias del terremoto del 11 de marzo y la catástrofe de Fukushima, lo que sin duda afectará a su crecimiento económico.

Gráfico 11. Crecimiento del PIB en Japón. Comparación 2009/2010



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT)

6. Productos demandados

En cuanto a los productos demandados se observan los siguientes patrones:

- Mercados lejanos (América y Asia): Se demanda turismo cultural y de ciudad. El shopping se demanda como actividad complementaria.
- Mercados escandinavos: Turismo vacacional de sol y playa y vacaciones de larga duración. Creciente preocupación por la situación medioambiental del destino.
- Mercados de la Europa Occidental: Sol y playa y creciente fortaleza de los cruceros (que sustituyen sus escalas en países del norte de África por escalas en España). Tendencia a buscar oferta complementaria de wellness, salud y compras.
- Rusia y Polonia: Turismo de sol y playa. Crecimiento muy dinámico del turismo de ciudad y el shopping en Rusia

Las cifras a destacar del turismo español durante el ejercicio 2007 fueron las siguientes:

- **Destino preferente del turismo internacional**

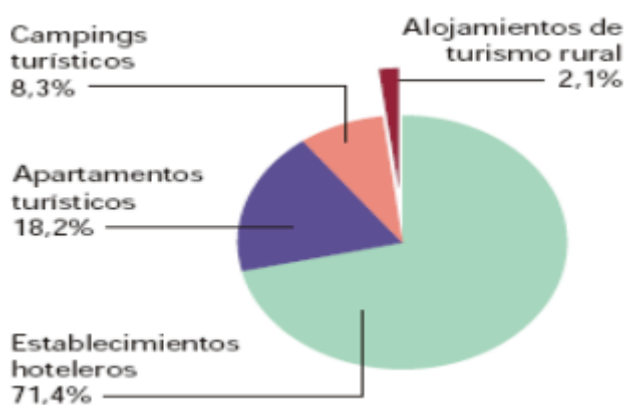
El saldo entre los flujos de turismo receptor y emisor alcanza la cifra de 29.427,4 millones de euros en 2007, según estimaciones de la Cuenta Satélite del Turismo de España, lo que confirma la posición de España como destino preferente del turismo internacional. En el año 2008, según datos provisionales del Instituto de Estudios Turísticos, el gasto total realizado por los turistas no residentes en España alcanza los 49.997 millones de euros, similar a la cifra del año anterior. El gasto medio por turista es de 898 euros y el gasto medio diario, 95 euros. En este período los turistas permanecen en España una media

de 9,5 noches. Durante el año 2008 visitan España 57,4 millones de turistas, un 2,6% menos que en 2007.

- Disminuye la demanda de apartamentos turísticos

Según las encuestas de Coyuntura Turística Hotelera y Ocupación en Alojamientos Turísticos Extrahoteleros, durante 2008 se producen 375,7 millones de pernoctaciones en España. Los establecimientos hoteleros concentran la mayor parte (71,4%). Respecto al año 2007 han disminuido las pernoctaciones en apartamentos turísticos, tanto de españoles (-5%) como de extranjeros (-2,7%). Alemania y Reino Unido son las principales nacionalidades de procedencia de los turistas no residentes, atendiendo al número de pernoctaciones en alojamientos turísticos. Canarias e Illes Balears son sus destinos favoritos.

Gráfico 12. Pernoctaciones por tipo de alojamiento

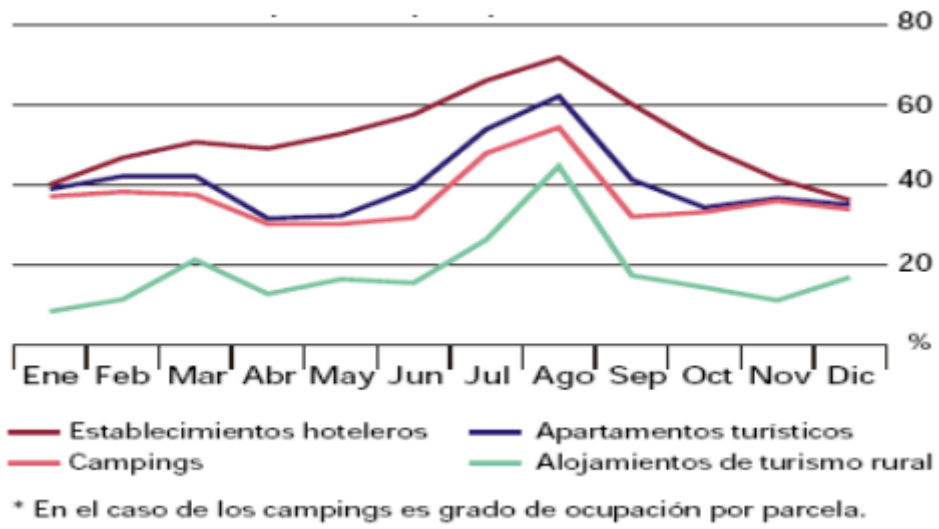


Fuente: Organización Mundial del turismo (OMT)

- 1,3 millones de plazas hoteleras

Los hoteles españoles ofrecen en media 1,3 millones de plazas durante 2008, con un incremento del 3,1% respecto al año 2007. El grado de ocupación por plazas alcanza, de media, el 53,6%. Por su parte, los alojamientos extrahoteleros ofertan algo más de un millón de plazas, lo que representa un 1,6% más que hace un año. Andalucía y Cataluña concentran la tercera parte de las plazas hoteleras, mientras que Canarias representa el 44,4% de las plazas estimadas en apartamentos. El crecimiento medio de los precios de los establecimientos durante 2008 es del 1,1% en el caso de los hoteles, del 3,3% en apartamentos turísticos, del 3,9% en campings y del 3,8% en alojamientos de turismo rural.

Gráfico 13. Grado de ocupación por plazas. 2008



Fuente: Organización Mundial del turismo (OMT)

3.2 Ibiza. Antecedentes históricos

3.2.1 1900-1930. Antes del turismo

A principios de siglo, Ibiza era totalmente desconocida como posible destino vacacional. Aquella era la época del gran turismo, es decir, de los viajes reservados a alta sociedad europea y americana, con destinos de gran lujo, como también eran sofisticados los medios de transporte utilizados. La isla permaneció, durante las tres primeras décadas de siglo, completamente al margen de esos circuitos vacacionales, exceptuando esporádicas visitas de cruceros que recorrían el Mediterráneo.

La Ibiza de ésta época se caracterizaba sobretudo por una clamorosa falta de infraestructuras básicas y fundamentales, donde, *la Guía del Turista* de Perez Cabrero describía con bastante exactitud el estilo de vida de la población local: *viven con modestia, pobres y ricos, con pocas diferencias. Con frecuencia se ven, en tertulias y cafés, formando grupos de amigos, ricos con pobres, señores y obreros, soldados y clérigos. No hay clases y si las hay no se distinguen.*

Tabla 2. Movimiento de pasajeros vía marítima. Periodo 1915-1940

	1915	1920	1925	1930	1935	1940
Entradas	1593	2332	3955	5165	9455	9465
Salidas					9308	11094
Tránsito	2505	3512	4642	6635	11686	15552
Total	4098	5844	8597	11800	30449	36111

Fuente: Transmediterránea y Diario de Ibiza

Imagen 2. Libro Historia del turismo en Ibiza



Fuente: Diario de Ibiza

3.2.2 Los orígenes: años 30

La década de los 30 representaría un impulso definitivo para la industria turística. De hecho, puede afirmarse que fue en estos años cuando surgieron las primeras infraestructuras hoteleras propiamente dichas y cuando el turismo nació como tal. A partir de 1932 empiezan a aparecer en la prensa local una serie de largos, documentados e increíblemente lúcidos escritos de *Tomas Schlichtkrull*. Su excepcional clarividencia resultó impresionante, pues muchos de los problemas, retos y aspiraciones turísticas que apuntaba en 1932 continúan teniendo hoy, tantas décadas después, plena vigencia. Pero este personaje no sólo publicó artículos periodísticos, sino que impulsó la apertura de la primera oficina de información turística en el Gran Hotel (hoy Montesol), alentó y marcó los criterios de una adecuada promoción en el exterior y fue el artífice de una oficina turística en Barcelona, entre otras muchas cosas.

Fue también cuando en 1933 se construyó un pilar fundamental a lo largo de muchas décadas: el Fomento de Turismo, 20 años después de la primera petición por parte de Ibiza. Esta entidad iba a convertirse en el elemento aglutinador de todo lo relacionado con esta industria. Su función iba a ser la de unificador de todos los esfuerzos para impulsar el turismo y, al mismo tiempo, de interlocutor principal del sector.

La creación de esta entidad, el aumento de la afluencia turística, a través de yates y cruceros, y la inauguración de importantes hoteles en Eivissa, Sant Antoni y Santa Euràlia constituyeron un conjunto de circunstancias que dieron el necesario empuje inaugural a la nueva industria. Sin embargo, ello quedaría súbitamente interrumpido el verano de 1936, cuando estalló la guerra civil.

3.2.3 De la posguerra hasta 1960

La guerra había hecho añicos muchos esfuerzos en pro del turismo. Largos años de duro trabajo para levantar el edificio de esta industria se habían desmoronado súbitamente. Era preciso volver a empezar. 2 meses después al fin de la guerra el Fomento se reunía de nuevo. Durante los últimos 3 ejercicios el movimiento turístico había sido prácticamente nulo.

A la década de los 40 podríamos denominarla la década perdida, caracterizada por el talante de las autoridades en materia turística, que era más bien de recelo a la llegada de veraneantes. El régimen franquista se caracterizó en su primera etapa por una actitud totalmente cerrada a la afluencia de visitantes procedentes del exterior, donde se establecieron normativas tan absurdas como la obligación que tenían los ciudadanos de acudir a la playa separados, en función de los sexos delimitando las zonas para hombres y mujeres.

La situación hotelera era caótica: los hoteles debían abastecerse en el mercado de estraperlo a precios altísimos, la corriente eléctrica era deficiente y muchos hoteles habían sido usados como cuarteles durante la guerra. A su vez, la política de precios no era tal y como la conocemos hoy, sino que estaba intervenida por el Ministerio correspondiente, por lo que el empresario pasaba a ser más bien vocacional, ilusionado en prestar la máxima atención al turista.

Destaca en ésta época la ausencia de acciones promocionales donde sólo algún empresario particular viajaba a países europeos para promocionar, en solitario y sin apoyos, su propio establecimiento. Pero el restablecimiento de la línea marítima Ibiza-Barcelona en 1947 y la apertura del aeropuerto al tráfico comercial en 1958 fueron pasos clave para la recuperación.

También fue clave la aparición de los *beatniks*, un movimiento juvenil de California (EEUU) como rechazo a la vida de la clase media americana, que presenta una marcada tendencia bohemia y psicodélica. Su inconformismo se expresaba a través de su enorme capacidad para vivir con los mínimos recursos, una libertad sexual total y autoexclusión del “sistema”. La importancia del asentamiento en la isla de ésta corriente no es importante en sí misma, pero si lo es por ser la precursora de otra que aparecería diez años más tarde: los *hippies*, buscando los mismos enclaves pero con distinta filosofía.

3.2.4 El gran boom. 1960-1979

En esta época atenderemos a un aumento espectacular de la oferta y la demanda. Es cuando se forja la estructura comercial que aún hoy, con cambios, caracteriza la industria. Los índices de renta per cápita comenzaban a incrementarse exponencialmente y el campo se iría despoblando de agricultores con rapidez. El turismo pasaba a convertirse en el nuevo maná.

En Julio de 1966 se inauguró la nueva terminal y el aeropuerto quedaba abierto al tráfico internacional, quintuplicando tanto las entradas como estancias de turistas durante los cuatro años siguientes. Tres fueron los rasgos diferenciadores que entraron en juego, con ventajas e inconvenientes: La insularidad, el turismo de masas y la falta de comprensión política del fenomenito turístico.

Fue por 1965 cuando se produjo la llegada de los primeros *hippies*, los cuales exaltaban experiencias subjetivas, predicaban la búsqueda de nuevos estados de conciencia con un importante consumo de LSD. Eran pacíficos y combinaban el hedonismo con una especie de solidaridad tribal, a diferencia de los *beatniks*, que eran ferozmente individualistas. Su extrema fantasía por la indumentaria influiría posteriormente en la moda Adlib. No cabe duda de que estos visitantes crearon una imagen de Ibiza que mostraba la posibilidad de una vida utópica, de libertinaje, que para bien o para mal, aún sigue en la isla impregnada.

Desde la segunda mitad de los setenta, Ibiza se lanzó al frenesí constructor. Muchos propietarios agrícolas se convirtieron en empresarios hoteleros. Ésta explosión constructora no sólo se debió al aumento de la llegada de turistas por la apertura del aeropuerto, sino por la puesta en marcha del crédito turístico y sobretodo la conocida financiación por parte de los tour operadores, los créditos *del parto*, los cuales anticipaban el dinero necesario para construir el hotel a cambio de que éste estuviera listo en nueve meses, al objeto de poder ocuparlo con los clientes la temporada siguiente. Pero la presión de esta carrera contrarreloj asociada a la urgencia de mano de obra provocó que ésta política fuera a la larga perjudicial para la isla repercutiendo en la calidad de la construcción y servicio que recibía el turista.

La mayoría de los hoteles estaban en manos de los ibicencos, así que decidieron asociarse para unificar sus estrategias y defender conjuntamente sus intereses. Así, en 1978 se constituyó la Federación Empresarial Hotelera de Ibiza y Formentera (FEHIF). Pero no sólo los hoteleros decidieron organizarse en una asociación, un año antes ya se había puesto en marcha la Pequeña y Mediana Empresa de Eivissa y Formentera (PIMEEF) para unirse en defensa de sus intereses específicos.

La primera crisis sería que atravesó el turismo pitiuso desde que floreció como industria de masas se produjo con las crisis del petróleo en 1973, desencadenante de las grandes pérdidas que sufrieron los turoperadores británicos. Muchos hoteles tuvieron que cerrar sus puertas en plena época estival, pero lo cierto es que los depósitos de garantías salvaron a muchos hoteleros de la catástrofe. Pero para entonces ya había puesta en marcha una iniciativa que iba a resultar revolucionaria: la moda Adlib, de la mano de Smilja Mihailovitch, cuyo lema *era viste como quieras, pero con gusto*. La moda de Ibiza fue una iniciativa del Fomento de Turismo sin necesidad de tener que gastar mucho dinero y que, como industria, dió lugar a una auténtica red laboral, compuesta por las mujeres que elaboraban los vestidos donde ya desde antiguo coser había sido una actividad bien implantada en la isla.

3.2.5 Años 80 y 90: La oferta se degrada

Este periodo asistió a una consolidación de la industria, a una mayor eficacia profesional y un mayor asentamiento del turismo en todos sus términos. Tras el despertar de los sesenta y su alocado crecimiento, los años ochenta representaron la madurez del sector al haberse ya consagrado como primer negocio de las islas, absorbiendo alrededor del 90 por ciento de la economía local.

Ahora bien, en general la calidad de la oferta turística seguía arrastrando las deficiencias del “boom” de finales de los sesenta y principios de los setenta. La falta de profesionalidad, la ausencia de normativas específicas para el sector y el relajamiento que producían unos beneficios seguros condujeron a una bajada de la calidad.

Ésta etapa estuvo también caracterizada por una serie de grandes cambios que iban a afectar al conjunto de la industria turística: La incorporación de España a la CE suscitó problemas de impacto, con un progresivo desarme arancelario e implantación del IVA. Por un lado, se podían disponer de productos extranjeros a mejor precio pero por otro el IVA produjo un encarecimiento de los servicios y un incremento añadido a una inflación ya de por sí elevada.

Lejos ya de la pobreza, comienza a surgir un movimiento ecológico organizado, así como las ansias de conservar la herencia cultural local. Así, en 1982 es fundado el Grupd'Estudis de la Naturalesa (GEN), los cuales afirmaban que era preciso conservar el medio ambiente para conservar el turismo donde uno sin el otro no podían concebirse. Paralelamente, los primeros Planes Generales de Ordenacion Urbana (PGOU) se crearon en los setenta y siguieron vigentes durante los ochenta sin ningún atisbo de medidas correctoras o suavización del crecimiento.

Dado que la profesionalidad de los empresarios y trabajadores no había aumentado todavía de forma proporcional al incremento que experimentaba la industria, la Escuela de Turismo jugó un papel importante en la profesionalización del sector.

Un crecimiento desmesurado de la oferta respecto a la demanda, una inflación muy superior a la de los países emisores, y con la peseta con una cotización elevadísima, dieron como resultado unos precios de contratación bajísimos, donde apenas existían márgenes de beneficio para los establecimientos. Así, la estrategia de los turoperadores fue atraer a los *hooligans*, gente joven que venía atraída por la fama de libertad y permisividad de la isla, que tanto han perjudicado la imagen de Ibiza en los mercados europeos. Algunos hoteleros rechazaban alojar a estos contingentes de turismo joven, pero otros los aceptaban porque establecían un precio muy interesante por parte del turoperador y encima recibían garantías por daños y perjuicios. Esto fue el principio de una cadena de degradación que trajo a la isla un tipo de turista que reduce sus vacaciones a sexo, alcohol y drogas.

La imagen de juerga continua sería difícil de explicar sin el auge que tuvieron las discotecas ibicencas en los años ochenta, donde se acogían a caras conocidas de la prensa del corazón y la política, pero también fueron salas de fiesta en las que, de una forma u otra, servirán de base para una imagen que no siempre resultó la más adecuada.

En 1989, un exceso de oferta provocó 20.000 plazas vacantes hoteleras en la isla, la pésima imagen que daba la isla con el fenómeno del *overbooking* unido a factores globales como problemas del Golfo Pérsico y encarecimiento del combustible provocaron una bajada en la entrada de todos los turistas durante varios años.

Estas perspectivas tan poco halagüeñas forzaron a una profunda reflexión que se tradujo en 1983, cuando la Comunidad Autónoma de Baleares asumía todas las competencias en materia de turismo. Las principales iniciativas fueron:

- Plan extraordinario de inversiones en mejoras de infraestructuras de las zonas turísticas
- Medidas transitorias de Ordenación de establecimientos Hoteleros y de alojamientos turísticos
- Plan de marketing turístico
- Plan de modernización de la planta hotelera

La apuesta por la calidad, racionalizar el crecimiento urbanístico y moderar la oferta eran los objetivos de todas las leyes y decretos.

3.2.6 Años 90: Crisis, reflexión y modernización

La última década de siglo comenzó con mal pie. Los indicios de crisis que se habían comenzado a vislumbrar a finales de los ochenta se confirmaron con toda su crudeza: disminución del número de turistas, hoteles cerrados en pleno verano, cierres adelantados y escaso negocio estuvieron a la orden del día. Pero no sólo fue la industria hotelera, la extrahotelera y la complementaria las que acusaron los efectos de la gran crisis estos años. Los comercios en general, el consumo de todo tipo de bienes y servicios experimentó descensos generalizados. Incluso la población disminuyó de forma perceptible, debido a la salida masiva de inmigrantes que abandonaban la isla al perder su puesto de trabajo. Muchos hoteles que cerraron con pérdidas durante años no tuvieron más remedio que cambiar su titularidad. Los precios bajísimos que pagaban los turoperadores unidos a la alta inflación hacían imposible obtener ganancias. En 1992 el paro se disparó un 29% más que el año anterior, se cerraron 120 establecimientos en el primer semestre y la construcción cayó de forma vertiginosa.

Esta situación provocó una profunda reflexión que se materializó con la creación de la Comisión para la Promoción Turística de Ibiza y Formentera, al frente de Mariano Llobet, de carácter unitario cuyo objetivo más inmediato era la organización de una campaña publicitaria de promoción que permitiera frenar el descenso de la afluencia turística. Las primeras campañas fueron destinadas a recuperar el turismo alemán que había caído un 50%, y posteriormente el francés, y su eficacia fue total. A su vez, las ayudas económicas del Institut Balear de Turisme (Ibatur), aunque al principio tuvieron un reparto muy desigual entre las islas, fueron vitales.

Es en estos años donde se lanzaron numerosas leyes para modernizar el turismo y ordenar el territorio. Se produce una auténtica profesionalización en la Escuela de Turismo, donde la incorporación de estos estudios al Ministerio de Educación convertía esta escuela en universitaria.

En 1991 se aprueba la Ley de Espacios Naturales (LEN), la cual establecía la imposibilidad de construir urbanizaciones en el 40% del territorio pitiuso. La ley de Disciplina Urbanística establecía plazos máximos para iniciar y terminar una obra y sus respectivas sanciones por incumplimiento de las condiciones de construcción. La Ley General turística de las Islas Baleares recogía el principio general de eliminar una plaza turística por cada nueva que se creara en el futuro.

Sin embargo, las disposiciones creadas en los años noventa y que iban a suponer cambios globales en el futuro eran:

- Plan de Ordenación de la Oferta Turística (POOT): se trataba de definir, por primera vez en la historia de la isla, cuáles eran las zonas turísticas de las islas.
- Ley de Directrices de Ordenación del Territorio: representaron una medida para reorientar el crecimiento urbanístico de las islas.
- Ley y normas cautelares sobre moratoria urbanística: Se declaran inedificables las Áreas Naturales de Especial Interés (ANEI), se aumenta la parcela mínima edificable en suelo rústico y se aprueba una moratoria para prohibir nuevos campos de golf durante cuatro años.

Pero la aceptación del Plan de Modernización de la Oferta Hotelera no fue nada fácil: los hoteleros estaban obligados a pasar una inspección en sus establecimientos y a efectuar obras de mejora. Aún fue más difícil para el sector de la Restauración, al que se unía otro fenómeno de gran polémica: el todo incluido. *All inclusive* consistía en que los propios hoteles ofrecían al turista todo un conjunto de servicios propios de la oferta complementaria.

A partir de 1994 se plasmaría otro *boom* turístico, que conllevó otra serie de fenómenos paralelos. La construcción se disparó, pese a que el aumento de las plazas turísticas fue bastante discreto a causa del auge de la vivienda vacacional, donde residencias particulares en el campo habían pasado a acoger de forma masiva a miles de turistas que prefieren alojarse en una vivienda en plena naturaleza a compartir su espacio de hotel con cientos de personas más.

A finales de los noventa, asistiremos a un nuevo fenómeno hasta entonces desconocido: los *clubbers*, miles de jóvenes turistas, procedentes de las clases media-alta, exhiben glamour en su vestimenta y en su estilo y son incondicionales adoradores de sus ídolos del *techno*, que más que ligar en las discotecas, buscan trabar una simple amistad para disfrutar de la música y del baile trepidante. Son turistas que vienen atraídos por las grandes movidas musicales que se organizaban en las discotecas.

Pero la marcha ibicenca no solo se circunscribe a las discotecas y locales habituales, determinados particulares organizan fiestas ilegales en espacios naturales donde está prohibido este tipo de actuaciones, así como determinados bares que se suman a las sesiones *alter-hours* hasta el mediodía.

A finales de los noventa, empresas turísticas ibicencas dan el salto al exterior. Algunas cadenas hoteleras se implantan en la República Dominicana, donde, además de los hoteles de lujo que eran propiedad de los ibicencos otros tenían a altos directos a personas de la isla.

En 1996 las competencias de turismo al fin son recibidas por el Consell Insular de Eivissa y Formentera. Esto suponía un hito histórico ya que, por primera vez en su historia, podía ser administrado desde el punto de vista político de las propias islas. Sin embargo, la promoción, continuó centralizada en Palma de Mallorca.

3.2.7 2000-2010. Búsqueda de nuevos productos

El siglo XXI comienza con grandes objetivos. El primero de ellos es la llamada a la desestacionalización, supone el deseo de alargar la temporada y sacar provecho a los meses tradicionalmente improductivos. Se realizó un inventario con diferentes “productos” turísticos que podrían ser rentables en los meses de invierno. Naturaleza, tranquilidad y cultura eran algunos de los elementos sobre los que debe levantarse la oferta en temporada baja. Otro objetivo relacionado directamente con el anterior, era la potenciación de los valores tradicionales de la isla, donde cada vez más gente expresa su deseo por permanecer en contacto directo con las más puras esencias de la isla, alejándose precisamente de lo más genuinamente turístico. Para potenciar el turismo cultural se pusieron en marcha eventos tales como la fiesta medieval en Dalt Vila que fue producto de declaración de la ciudad como patrimonio de la humanidad.

Durante estos años se aplicó una medida que ha sido de las más polémicas dentro del sector turístico balear: la ecotasa. Dicho gravamen de alrededor de un euro al día pretende que los turistas ayuden a sufragar el desgaste ecológico y de infraestructuras que ocasionan, pero que, curiosamente se cobraban a los hoteles y apartamentos. Dicho impuesto provocó una reducción del 5% de las estancias.

Bien es cierto que hoy por hoy la desestacionalización todavía no ha dado sus frutos, o al menos no son especialmente perceptibles, pero la unanimidad de empresarios y trabajadores y en general, de toda la economía insular, permite confiar en que a la larga puede lograrse este objetivo.

3.3 Cambios recientes de la normativa turística

A continuación se detallan en orden cronológico los cambios más significativos en la normativa de ámbito autonómico que afecta al sector turístico en Ibiza:

- ***Decreto 13/2011, de 25 de febrero, por el cual se establecen las disposiciones generales necesarias para facilitar la libertad de establecimiento y de prestación de servicios turísticos, la regulación de la declaración responsable, y la simplificación de los procedimientos administrativos en materia turística.***

Se considera necesario dictar un nuevo decreto que agrupe parte de las disposiciones del anterior Decreto 60/2009 y amplíe el vacío normativo generado por el Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el cual se derogan diversas normas estatales sobre el acceso a las actividades turísticas y el ejercicio de éstas; es decir, que establezca en el ámbito de las Islas Baleares la regulación de las empresas y los establecimientos turísticos, la regulación de la declaración responsable y la simplificación de los procedimientos administrativos en materia turística, dentro de los principios establecidos en la nueva normativa.

- ***Decreto 62/2007 de 18 de mayo, sobre las actividades secundarias de música, entretenimiento u ocio desarrolladas en terraza, espacio, recinto o similar al aire libre.***

El sector Hotelero y la oferta turística complementaria de restauración y entretenimiento son básicos para Ibiza como destino turístico preferente y sector económico de primer orden, no sólo en temporada alta sino también en temporada baja, por lo cual se considera necesaria la regulación de las actividades secundarias de música, entretenimiento u ocio desarrolladas en terraza, espacio, recinto o similar al aire libre que tradicionalmente desde el inicio de la industria turística se están realizando en la isla.

Con la regulación de las actividades secundarias de música, entretenimiento u ocio desarrolladas en terraza, espacio, recinto o similar al aire libre, se pretende establecer el procedimiento de concesión de licencias secundarias de estas actividades al aire libre en los sectores empresariales que cuentan con una actividad principal de establecimiento hotelero o de establecimiento de la oferta complementaria de restauración y entretenimiento.

- ***Decreto 40/2007, de 13 de abril, por el que se regula el buceo deportivo y recreativo en la Comunidad Autónoma de las Illes Balears.***

La finalidad esencial de la actuación de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares sobre la materia es garantizar bienes jurídicos tan relevantes como la vida y la seguridad de

las personas que practican este deporte. Además, se tienen que preservar el medio subacuático en general y el submarino en particular, que poseen un valor o riqueza medioambiental, para garantizar su conservación y la continuidad para futuras generaciones y se tiene que promover la creación de nuevos espacios para el fomento y el desarrollo de la actividad. Con estas finalidades, este Decreto regula el buceo deportivo y recreativo, las titulaciones, los requisitos para la práctica y los requisitos, la autorización y el régimen de funcionamiento de los centros que imparten esta formación.

- ***Decreto 4/2007, de 2 de febrero, por el cual se regula el procedimiento que debe seguir la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares para la tramitación de quejas de usuarios de servicios turísticos.***

Se hace necesario arbitrar un sistema ágil y flexible que permita a los usuarios formular quejas. En relación con esto, la modalidad de prestación de servicios turísticos en régimen de todo incluido ha generado una singular confusión con respecto al número y la clase de los servicios y productos incluidos en la fórmula, lo cual ha exigido la previsión específica de éstos en el texto del Decreto,

- ***Ley 2/2005 de 22 de marzo, de comercialización de estancias turísticas en viviendas.***

Como consecuencia de las nuevas tendencias surgidas en la industria turística en los últimos diez años, se ha producido en las Illes Balears una nueva realidad económica y social. Se ha observado la progresiva inclinación de los visitantes a optar por estancias de vacaciones, mayoritariamente en viviendas, que no pueden incluirse bajo el ámbito de aplicación de la normativa vigente en la comunidad autónoma de las Islas Baleares como consecuencia de diferentes factores. De esta manera, y durante estos últimos años, se ha venido desarrollando una actividad que, generando innegables beneficios económicos, estaba al margen de la legalidad, con las inevitables consecuencias de falta de control administrativo y tributario.

El objetivo primordial de la ley es, por tanto, configurar un marco legal y establecer unos principios generales para la regulación de una nueva actividad turística, la comercialización de estancias turísticas en determinados tipos de viviendas, en el marco constitucional de la libertad de empresa y de la economía de mercado.

- ***Ley 2/1999 de 24 de marzo, general turística de las Illes Balears.***

Estas consideraciones aconsejan la elaboración de una norma con rango de ley que fije, con criterio actualizado, las disposiciones necesarias para el desarrollo del sector turístico en el ámbito de las Islas Baleares, sentando las bases dentro de un marco flexible. Así, se ha hecho necesaria la aprobación de una ley general que lo regule unitaria

y sistemáticamente; una ley que garantice el crecimiento equilibrado de la oferta turística y el adecuado desarrollo de la actividad de las empresas, promoviendo su modernización y la mejora de su calidad y competitividad.

La Ley supone un proceso de racionalización y síntesis del disperso marco normativo hasta ahora existente, tomando como parámetro fundamental la promoción y el incremento de la calidad de la oferta, así como la desestacionalización, haciendo especial hincapié en la preservación del medio ambiente.

4. APROXIMACIÓN AL SECTOR TURÍSTICO BALEAR E IBICENCO

4.1 Análisis sector alojamiento balear. Comparación con España

4.1.1 Definición de alojamiento turístico

Las empresas turísticas de alojamiento se definen según la Ley 2/1999 General Turística de las Islas Baleares como: *las empresas turísticas de alojamiento son aquellas que de forma profesional y habitual ofrecen alojamiento en un establecimiento abierto al público, con o sin servicios complementarios que estén destinados a los usuarios del establecimiento turístico.*

Los alojamientos turísticos se clasifican siguiendo el mismo criterio que el INE, para que sean comparables los resultados regionales con los nacionales:

1. Establecimientos hoteleros (hoteles y hostales)
2. Apartamentos turísticos
3. Campings (campamentos turísticos)
4. Alojamiento rural

Establecimientos hoteleros: Son aquellos establecimientos que prestan servicios de alojamiento colectivo mediante precio con o sin otros servicios complementarios (hotel, hotel-apartamento o apartahotel, hostel, pensión,...).

Apartamentos turísticos: Se entiende por establecimiento toda unidad productora cuya actividad principal es la de alojamiento. En algunas comunidades autónomas las unidades de análisis son las empresas explotadoras de apartamentos turísticos. Éstas se definen como las personas físicas o jurídicas, sean o no titulares de los alojamientos, que realicen de forma habitual la actividad de cesión del uso o disfrute de los mismos.

Campings: Se entienden por Campings a aquellos espacios de terreno debidamente delimitados, dotados y acondicionados, destinados a facilitar a las personas, de modo habitual y mediante el pago de un precio estipulado, un lugar para hacer vida al aire libre durante tiempo limitado con fines vacacionales o turísticos y utilizando como residencia, albergues móviles, caravanas, tiendas de campaña u otros elementos similares fácilmente transportables. Los acampamentos de turismo se clasifican de acuerdo con sus

instalaciones y servicios, en las cuatro categorías siguientes: lujo, primera, segunda y tercera.

Alojamiento rural: Según el INE, se consideran alojamientos de turismo rural, aquellos establecimientos o viviendas destinadas al alojamiento turístico mediante precio, con o sin otros servicios complementarios y que estén inscritos en el correspondiente Registro de Alojamientos Turísticos de cada Comunidad Autónoma. Estos establecimientos suelen presentar unas características determinadas:

- Están situados en un medio rural.
- Son edificaciones con una tipología arquitectónica propia de la zona o están situados en fincas que mantienen activas explotaciones agropecuarias (agroturismo).
- Ofrecen un número de plazas y habitaciones para el alojamiento de huéspedes limitado, además de reunir ciertos requisitos de infraestructura y dotaciones básicas.

Los alojamientos de turismo rural pueden adoptar una de estas dos modalidades de alquiler o ambas:

- Se define modalidad de alquiler de uso completo, como la contratación íntegra del inmueble para uso exclusivo del contratante.
- Se define modalidad de alquiler de uso compartido como la contratación individualizada de habitaciones dentro de la propia vivienda familiar.

4.1.2 Transformaciones en las empresas proveedoras de alojamientos turísticos

Según el Libro Blanco del Turismo de las Islas Baleares, las transformaciones producidas en los alojamientos turísticos ha provocado que las empresas que prestan servicios en esta actividad, hayan llevado a cabo un proceso de transformación para adaptar sus negocios a la nueva situación. Algunos de estos cambios han sido:

- Internacionalización del sector hotelero

Por internacionalización se entiende la apertura de un establecimiento hotelero en otro país. Los hoteleros han decidido internacionalizar sus empresas vendiendo el “know-how” (“saber hacer”) a otros mercados en vías de desarrollo. La exportación know-how consiste en vender la idea de cómo hacer las cosas en una empresa para que esta sea productiva. En las Illes Balears, la expansión de la planta de alojamiento se ha iniciado en el Caribe y ha continuado ampliándose en zonas de América Latina (México, Panamá, República Dominicana, Costa Rica y Cuba) y a otras partes del

mundo aunque con una menor importancia que en Latinoamérica. (Croacia, Túnez, Holanda, Bélgica, etc).

- **Proteger el entorno natural y disminuir los impactos ambientales**

El programa ECOTUR de la Conselleria de Medi Ambient de las Illes Balears, tiene como objetivo la promoción de la implantación de instrumentos voluntarios para la mejora integral del medioambiente. Según este programa, a 43empresas de alojamiento se les ha reconocido la certificación EMAS (Eco-Management and Audit. Escheme), cuyos requisitos están regulados en el Reglamento de la Comisión Europea761/2001 y por la normativa internacional ISO-140001. El programa EMAS consiste en un sistema de gestión ambiental voluntario para proteger el medio ambiente, donde las empresas pueden evaluar y mejorar sus prácticas ambientales y difundir esta información al público. Cualquier organización o centro, tanto público como privado, puede participar en este sistema.

- **Diversificar el negocio**

Han surgido nuevas fórmulas comerciales de explotación de establecimientos turísticos, como el alojamiento a tiempo compartido (time sharing) que es un derecho de uso de larga duración y a tiempo parcial, donde el turista comparte su uso con otros.

- **Transformaciones en los regímenes de explotación**

En general, los regímenes de propiedad y contratos de arrendamiento han sido sustituidos porlos contratos de franquicia y de gestión.

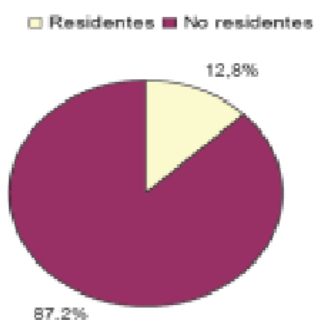
4.1.3 Pernoctaciones en alojamientos turísticos colectivos

En este apartado se analizan el número de pernoctaciones del conjunto de alojamientos turísticos, qué tanto por ciento corresponde a residentes y no residentes, así como los puntos turísticos con mayor número de pernoctaciones y el número de pernoctaciones por meses, todo clasificado según sea regional y nacional.

Las pernoctaciones en las Illes Balears

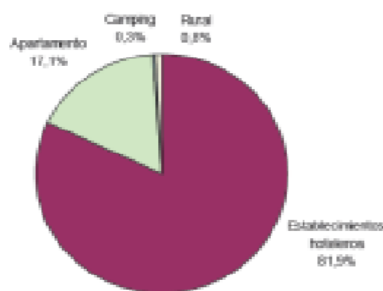
A nivel de las Islas Baleares y como se refleja en la tabla 3, en 2008 hubo más de 60 millones de pernoctaciones en alojamientos turísticos colectivos. Del total de pernoctaciones, el 87,2% corresponde a no residentes y el resto a residentes, como se observa en el gráfico 14.

Gráfico 14. Porcentaje de las pernoctaciones de residentes y de no residentes. Illes Balears. Año 2008



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Gráfico 15. Peso de las pernoctaciones de los alojamientos turísticos colectivos Illes Balears. Año 2008



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Siguiendo con las Islas Baleares y como se observa en el gráfico 15, el 81,9% del total de pernoctaciones de alojamientos de las Islas Baleares (60 millones en total) corresponde a establecimientos hoteleros, el 17,1% a apartamentos, siendo minoritario el alojamiento de carácter rural (0,8%), y el camping (0,3%).

Tabla 3. Número de pernoctaciones clasificadas en función del tipo de alojamiento. Illes Balears. Año 2008.

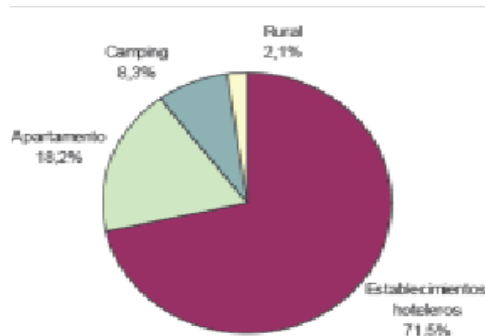
Pernoctaciones	Total	Est. Hoteleros	Apartamento	Camping	Rural
Residentes	7.736.884	6.503.118	1.087.625	76.781	69.360
No residentes	52.900.943	43.130.156	9.291.970	74.851	403.966
Total	60.637.827	49.633.274	10.379.595	151.632	473.326

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Pernoctaciones en los alojamientos turísticos colectivos en España

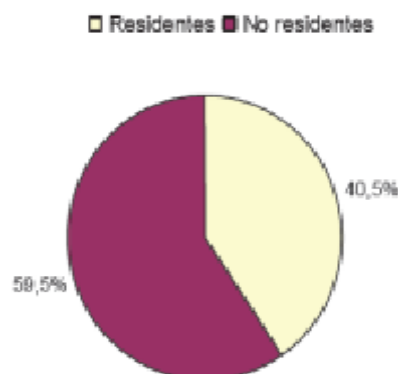
A nivel nacional y como se refleja en la tabla 4, el número de pernoctaciones en alojamientos turísticos colectivos superó los 375 millones. Del total de pernoctaciones, como se observa en el gráfico 4.4, el 59,5% corresponde a no residentes. A nivel nacional y como se observa en el gráfico 16, el 71,5% del total de pernoctaciones de alojamientos a nivel nacional corresponde a establecimientos hoteleros, el 18,2% a apartamentos, el 8,3% a camping y el 2,1% a alojamientos de carácter rural.

Gráfico 16. Peso de las pernoctaciones de los alojamientos turísticos colectivos. España. Año 2008.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Gráfico 17. Porcentaje de pernoctaciones de residentes y de no residentes. España.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Tabla 4. Número de pernoctaciones clasificadas en función de la residencia y del tipo de alojamiento. España. Año 2008

Pernoctaciones	Total	Est. Hoteleros	Apartamento	Camping	Rural
Residentes	152.042.668	113.188.291	15.848.529	16.529.995	6.475.853
No residentes	223.772.576	155.363.549	52.500.502	14.540.454	1.368.071
Total	375.815.244	268.551.840	68.349.031	31.070.449	7.843.924

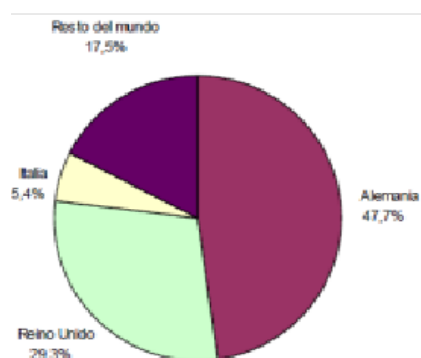
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Peso de las pernoctaciones de los principales mercados emisores

En las Islas Baleares

Como se observa en el gráfico 18, de las 43.130.156 pernoctaciones de no residentes en establecimientos hoteleros en las Islas Baleares, el 47,7% son de nacionalidad alemana, el 29,3% corresponden a británicos, mientras que las pernoctaciones de italianos representan el 5,4%. El resto de nacionalidades representan el 17,5%.

Gráfico 18. Distribución de las pernoctaciones en establecimientos hoteleros según mercado emisor. Illes Balears. Año 2008.

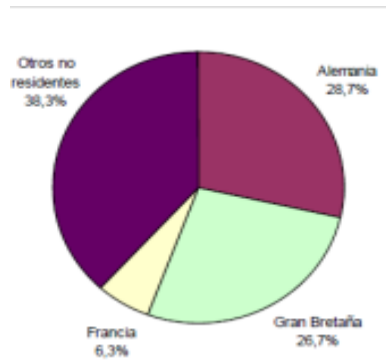


Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

En España

Como se observa en el gráfico 19, en los establecimientos hoteleros, de las 155.363.549 pernoctaciones de no residentes, el 28,7% son de nacionalidad alemana, el 26,7% corresponden a los británicos, el 6,3% a los franceses y el 38,3% restante corresponde a pernoctaciones de otros extranjeros.

Gráfico 19. Distribución de las pernoctaciones en establecimientos hoteleros según mercado emisor. España. Año 2008.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Comparativa Islas Baleares y España

Las Islas Baleares acogió en el año 2008 el 27,8% de las pernoctaciones hoteleras realizadas en España por no residentes. Por nacionalidades destaca Alemania, ya que en las Illes Balears se realizaron el 44,6% de las pernoctaciones hoteleras realizadas por germanos en el territorio español. Le siguen Suecia con el 34,6% (1.114.229 pernoctaciones en Illes Balears), Dinamarca con 35,3% (647.042 pernoctaciones en Islas Baleares) y Suiza con 34,6% (838.493) pernoctaciones en las Islas Baleares. En el otro extremo destaca EEUU, ya que los turistas estadounidenses sólo realizaron en las Islas Baleares el 2,9% de las pernoctaciones hoteleras realizadas en España, y Japón con el 1%.

Los hoteles de las Islas Baleares hospedaron el 27,8% de las pernoctaciones realizadas por no residentes en España. Destaca Alemania con el 44,6%, mientras que por el otro lado Japón sólo alcanza el 1%.

Peso de las pernoctaciones totales de las Islas Baleares sobre el total de pernoctaciones a nivel nacional en función del tipo de alojamiento.

Como se observa en el gráfico 20, de las 268.551.840 pernoctaciones totales de establecimientos hoteleros a nivel nacional, el 18,5% corresponde a las Islas Baleares.

Como se refleja en el gráfico 21, de las 68.349.031 pernoctaciones totales de apartamentos a nivel nacional, las Islas Baleares representa el 15,2%.

Como se observa en el gráfico 22, de las 31.070.449 pernoctaciones totales de campings a nivel nacional, el 0,5% corresponde a las Islas Baleares.

Como se muestra en el gráfico 23, de las 7.843.924 pernoctaciones totales de alojamientos rurales a nivel nacional, el 6,0% corresponde a las Islas Baleares.

Gráfico 20. Apartamento – Peso de las pernoctaciones totales de las Illes Balears respecto a las de España. Año 2008.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Gráfico 21. Camping – Peso de las pernoctaciones totales de las Illes Balears respecto a las de España. Año 2008.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Gráfico 22. Establecimientos hoteleros – Peso de las pernoctaciones en las IB respecto a España. Año 2008.



Gráfico 23. Alojamiento rural – Peso de las pernoctaciones totales de las Illes Balears respecto a las de España. Año 2008.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Las Illes Balears albergaron el 19% de las pernoctaciones en hoteles que se realizaron en España, y un 15% de las pernoctaciones realizadas en apartamentos.

Estacionalidad: Pernoctaciones por meses de los alojamientos turísticos de las Illes Balears

Pernoctaciones en establecimientos hoteleros por meses

Como se observa en el gráfico 24, en las islas Baleares, el número total de pernoctaciones en los establecimientos hoteleros es más elevado durante los meses de verano, de junio a septiembre, especialmente destacando el mes de agosto, que superó los 9 millones de pernoctaciones.

Pernoctaciones en apartamentos por meses

Como se refleja en el gráfico 25, de mayo a septiembre, el número de pernoctaciones en apartamentos supera el millón, siendo en julio (2.238.613 pernoctaciones en 2008) y agosto (2.387.236 pernoctaciones) los meses de mayor concentración.

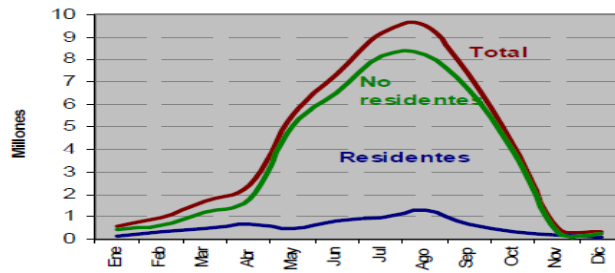
Pernoctaciones de los campings por meses

Las pernoctaciones en camping es la modalidad más estacional. Se concentran en su mayoría durante el mes de agosto. Como se muestra en el gráfico 26, en agosto se alojan más de 65 mil personas.

Pernoctaciones de los alojamientos rurales por meses

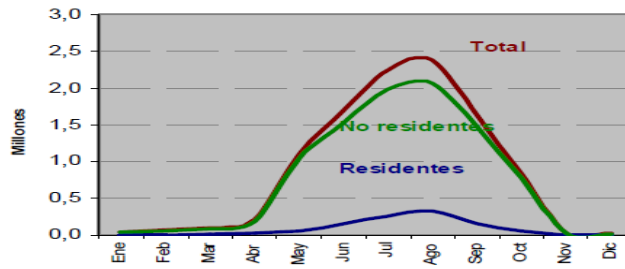
Como se observa en el gráfico 27, de julio a septiembre los turistas pasan más noches en los alojamientos rurales, especialmente agosto es el mes estrella de las pernoctaciones de los alojamientos rurales, concretamente se registraron 87.095 pernoctaciones en agosto de 2008.

Gráfico 24. Distribución anual de las pernoctaciones en establecimientos hoteleros. Illes Balears. Año 2008.



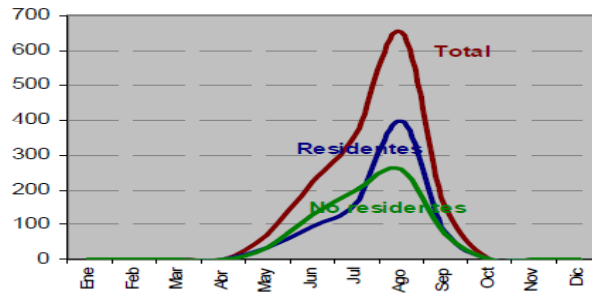
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Gráfico 25. Distribución anual de las pernoctaciones en apartamentos. Illes Balears. Año 2008.



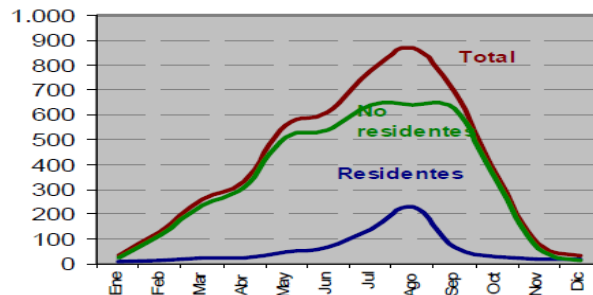
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Gráfico 26. Distribución anual de las pernoctaciones en campings. Illes Balears. Año 2008.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Gráfico 27. Distribución anual de las pernoctaciones en alojamientos rurales. Illes Balears. Año 2008.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

4.1.4 Estancia media por tipo de alojamiento turístico colectivo

En este apartado se estudia:

- La estancia media (días) en función del alojamiento turístico tanto a nivel de las Islas Baleares como de España.
- Además se analiza la estancia media de los establecimientos hoteleros, apartamentos, campings y alojamientos rurales en función de los puntos y zonas turísticas con mayor número de pernoctaciones. Este desglose se realiza a nivel autonómico.

En las islas Baleares

A nivel de las Islas Baleares y como se refleja en el gráfico 28, la estancia media en función del tipo de alojamiento durante 2008, es mayor para el caso de apartamentos (8,9 días), le siguen los establecimientos hoteleros (6,2 días), los campings (5,7 días) y por último, los alojamientos de carácter rural (5,4 días).

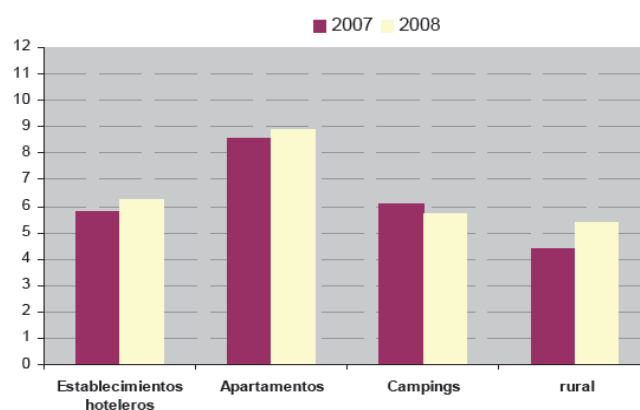
En las Illes Balears, el apartamento, con una estancia media de unos 9 días, es el tipo de alojamiento turístico que mayor estancia media registra.

En España

A nivel nacional, y según el gráfico 29., se observa que la estancia media es inferior a la de las Islas Baleares para todo tipo de alojamiento durante 2008, así pues, los días de estancia en apartamentos (8,3 días), le siguen los campings (5,0 días), los establecimientos hoteleros (3,2 días), y por último, los alojamientos de carácter rural (3,0 días).

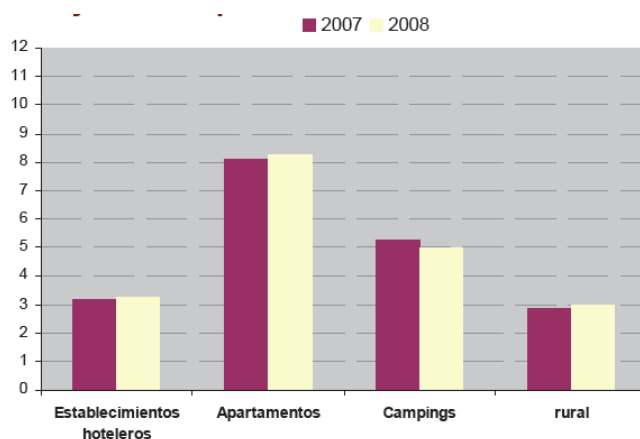
Las Illes Balears registran una mayor estancia media que España en todos los tipos de alojamiento.

Gráfico 28. Estancia media por tipo de alojamiento. Illes Balears. Año 2008.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Gráfico 29. Estancia media por tipo de alojamiento. España. Año 2008.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

4.1.5 Volumen de negocio y número de alojamientos turísticos

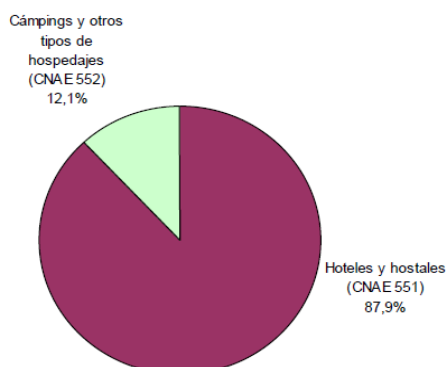
El INE facilita información sobre el volumen de negocio total de los alojamientos turísticos colectivos en España. También ofrece un análisis cuantitativo del número de empresas por alojamientos en las Illes Balears. Esta información, contrastada con el análisis nacional, nos aproxima al peso de las empresas por alojamiento de las Islas Baleares respecto a España.

Volumen de negocio total de los alojamientos turísticos colectivos en España

Para el conjunto de España, el volumen de negocio de los alojamientos españoles alcanzó los 18.255 millones de euros. Tal como se muestra en el gráfico 30, los hoteles y hostales, registrados por CNAE 551 establecimientos

hoteleros, generaron el 87,9% de los ingresos totales. El restante, 12,1%, lo generan los campings y otros tipos de hospedajes, registrados por CNAE552.

Gráfico 30. Volumen de negocio de los alojamientos turísticos. España. Año 2007

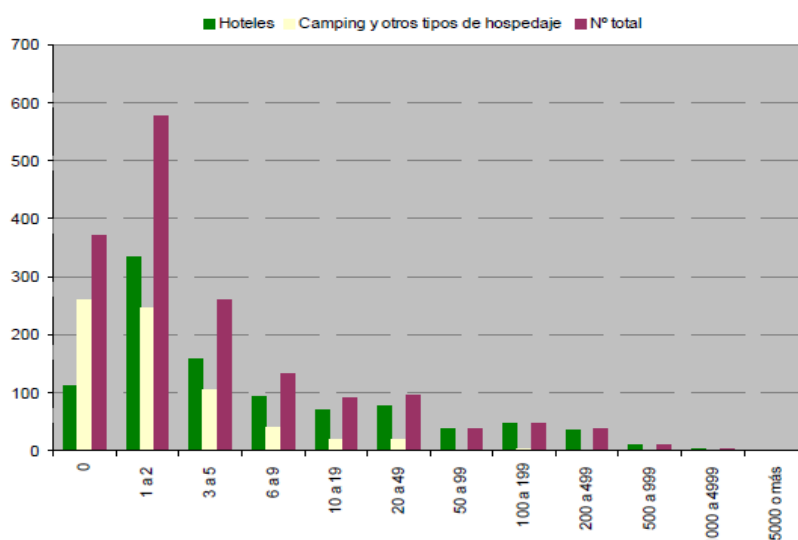


Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Número y dimensión de los alojamientos en las Illes Balears

En las Islas Baleares hay unas 1.600 empresas registradas por los CNAE 551 y 552. Del total, entre un 60-58% corresponde a hoteles. Por tamaño de empresa, y como se observa en el gráfico 31, la gran mayoría de empresas tienen menos de diez asalariados, sobre todo entre 1 y 2 asalariados. Es decir, un porcentaje elevado de las empresas dedicadas al alojamiento en las Illes Balears tienen un perfil de pequeña empresa. Cabe comentar que a partir de 10 asalariados, la totalidad de las empresas corresponden a establecimientos hoteleros, sin campings ni otros tipos de hospedajes.

Gráfico 31. Número de empresas proveedoras de alojamiento en función del número de asalariados. Illes Balears. Año 2008.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Peso de las empresas por alojamiento de las Islas Baleares respecto a España

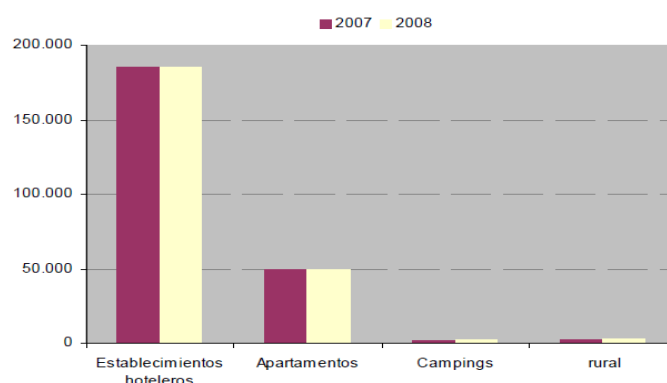
A nivel nacional, el número de empresas proveedoras de alojamientos turísticos durante 2008 alcanzó la cifra de 22.518 empresas. Las Islas Baleares representan el 7,4% del conjunto de España.

Número promedio de plazas estimadas por tipo de alojamiento.

Número promedio de plazas estimadas por tipo de alojamiento en Illes Balears

El número total de plazas estimadas fue de 239.241 plazas en 2008. Como se observa en el gráfico 32, el mayor número medio anual de plazas se concentró en los establecimientos hoteleros llegando a las 185.016 plazas en 2008, le siguen los apartamentos con 49.670 plazas, los alojamientos de carácter rural ofrecieron en promedio 2.669 plazas, y, finalmente, los campings ofrecieron 1.886 plazas.

Gráfico 32. Promedio de plazas por tipo de alojamiento. Illes Balears.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Distribución de las plazas estimadas por tipo de alojamiento en las Illes Balears

Según datos del INE, de las 239.241 plazas totales que hubo en las Illes Balears durante 2008, el 77,3% corresponde a establecimientos hoteleros, el 20,8% al apartamento, el 1,1% al alojamiento rural, y el 0,8% al camping.

En España

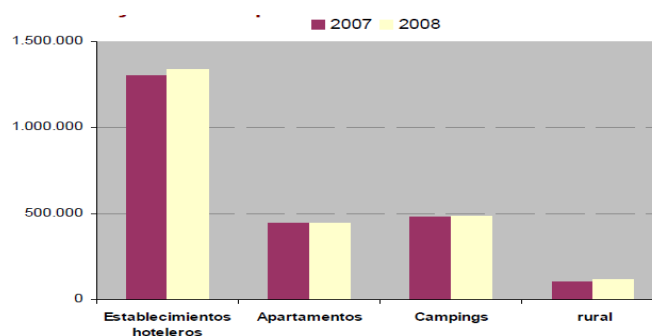
Según datos del INE, a nivel nacional, el número total de plazas alcanzó la cifra de 2.383.159 en 2008. El mayor número de plazas medias también se concentraron en los establecimientos hoteleros, concretamente 1.340.439 plazas, le siguen los campings con 486.298 plazas en 2008, los apartamentos

registraron 441.656 plazas, y, por último, los alojamientos de carácter rural con 114.766 plazas.

Peso del número de plazas por tipo de alojamiento en las Islas Baleares respecto a España

De las 1.340.439 plazas hoteleras medias a nivel nacional, el 13,8% corresponde a las Illes Balears (gráfico 33), de las 441.656 plazas de apartamentos a nivel nacional, un 11,2% viene representado por las Islas Baleares. Por otro lado, de las 486.298 plazas en campings, las Islas Baleares tienen un peso insignificante, y, finalmente, de las 114.766 plazas en alojamientos de carácter rural, un 2,3% corresponde a las Islas Baleares.

Gráfico 33. Promedio de plazas por tipo de alojamiento. España.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Las Islas Baleares cuentan con el 10% de todas las plazas turísticas ofrecidas por España. Teniendo en cuenta el alojamiento hotelero, las Islas Baleares albergan el 14% de las plazas ofrecidas por España.

4.1.6 La ocupación en el sector del alojamiento

Se estudia: media mensual del número de ocupados respecto a cada alojamiento turístico en Islas Baleares y para el conjunto nacional. Así como personal empleado promedio de los establecimientos hoteleros, apartamentos, campings y alojamientos rurales en función de los puntos y zonas turísticas con más pernoctaciones.

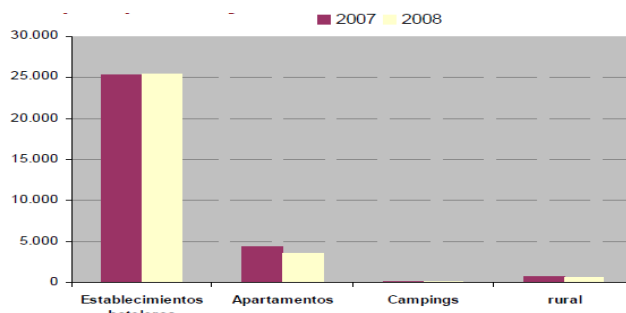
La ocupación en las Islas Baleares

A nivel de las Islas Baleares y como se observa en el gráfico 34, el número de personal ocupado durante 2008 fue mayor, con gran diferencia, entre los establecimientos hoteleros. La media mensual se sitúa en unos 25.407 ocupados. A continuación, le siguen los apartamentos con 3.656 ocupados; en el alojamiento rural hubo 701 ocupados y por último, los campings contaron con una media mensual de 58 ocupados.

En España

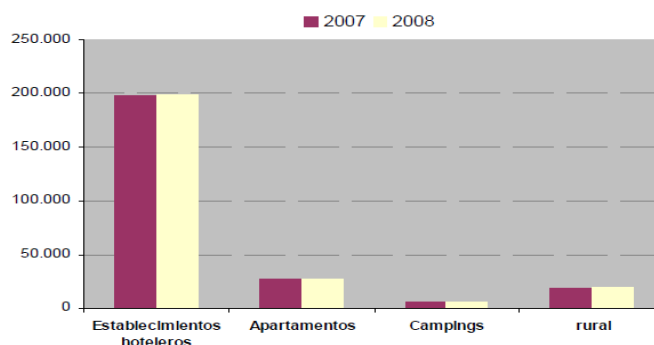
A nivel nacional, y como se observa en el gráfico 35, los establecimientos hoteleros también ocupan la primera posición en cuanto a número de personal, con una media mensual de 199.323 ocupados; le siguen los apartamentos con 26.831 ocupados; a continuación, se sitúan los alojamientos rurales con 19.792 ocupados, y por último, los campings con una media mensual de 5.575 ocupados.

Gráfico 34. Promedio del personal empleado por tipo de alojamiento. Illes Balears.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Gráfico 35. Promedio del personal empleado por tipo de alojamiento. España.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Personal empleado promedio de los establecimientos hoteleros

Como se observa en el gráfico de los 199.323 empleados (media mensual) en los establecimientos hoteleros a nivel nacional, el 12,7% corresponde a las Illes Balears.

Las Illes Balears da empleo al 13% del total de personal empleado en establecimientos hoteleros en España.

4.1.7 Peculiaridades

Internet y hoteles

En concreto, se estudia qué proporción de hoteles disponen de página web, qué proporción utiliza internet para ofrecer servicios de reserva a sus clientes y qué proporción de hoteles utiliza internet para promocionarse.

Distribución de capacidad hotelera en las Islas Baleares

Del total de plazas hoteleras de las Islas Baleares, qué proporción corresponde a hoteles de 1*, 2*, 3*, 4* y 5*.

- Canales de venta y tarifas hoteleras en las Islas Baleares.
- Definición de comercialización de producto turístico y tipos de canales de venta (directo e indirecto).
- Tarifas hoteleras en las Illes Balears.

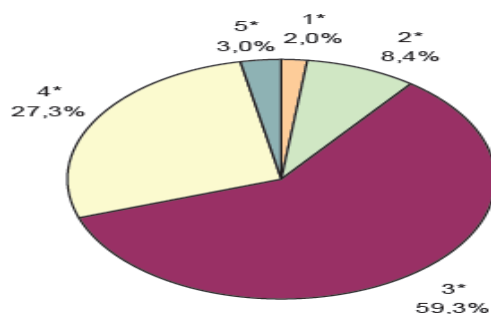
Uso de internet por parte de los hoteles.

Al analizar la relación entre internet y los establecimientos hoteleros, encontramos que existe una fuerte relación, puesto que, según datos del INE, casi siete de cada diez establecimientos poseen página Web. El 36,4% de los alojamientos hoteleros utilizó internet para ofrecer servicios de reservas a sus clientes, frente al 61,8% que lo utilizó para promocionarse. Esta tendencia se va extendiendo entre los hoteles españoles, con tasas de crecimiento de 6,8% y 14,5%, respectivamente.

Distribución de capacidad hotelera en las Islas Baleares

Como se observa en el gráfico 36, de las 200.128 plazas de hoteles en las Islas Baleares, los hoteles de 3 estrellas son los que más peso tienen (59,3%); le siguen, los hoteles de cuatro estrellas con el 27,4%; y, ya por último, con un peso menos significativo, los hoteles de dos estrellas (8,4%), cinco estrellas (3,0%) y una estrella (2,0%).

Gráfico 36. Distribución de capacidad hotelera. Año 2008.



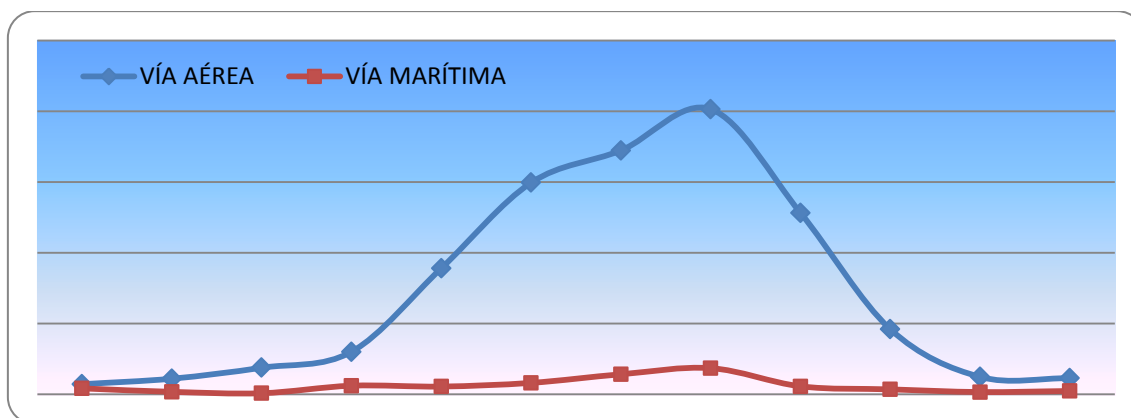
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

4.2 Cifras del Turismo en Ibiza

4.2.1 Entrada turistas

Nota: Los datos de flujos aparecen como “Ibiza” pero, en realidad, se refieren al conjunto Ibiza-Formentera. Nunca se ha abordado seriamente un estudio acerca de la afluencia turística de Formentera, a pesar de que metodológicamente no resulta excesivamente complejo.

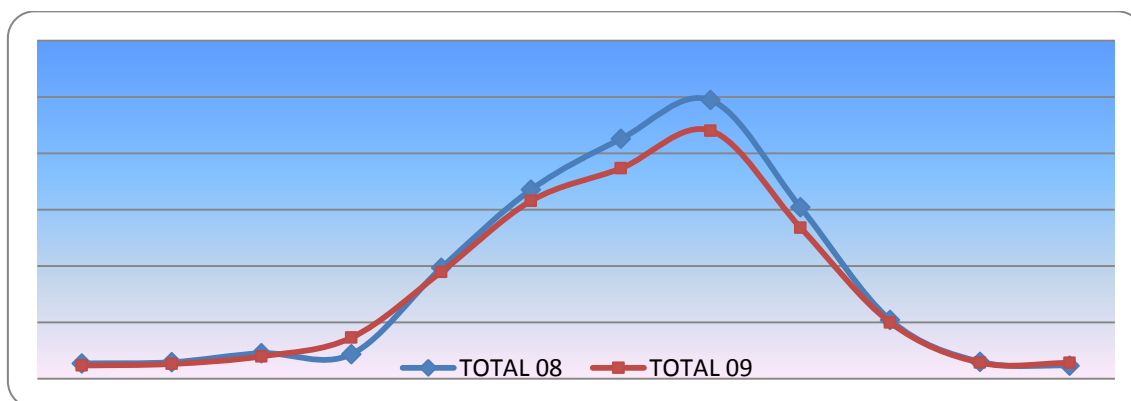
Gráfico 37. Entrada turistas 2009. Evolución vía aérea y marítima



Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

El primer gráfico (37) que analizamos sobre la entrada de turistas a Ibiza ya refleja la enorme estacionalidad que sufre la isla, en concreto puede deducirse que casi toda la actividad turística se concentra de Mayo a Octubre. El peso de los turistas que vienen vía marítima es contundentemente inferior a los que hacen vía aérea, suponiendo la primera vía apenas un 7,7% de las entradas.

Gráfico 38. Entrada turistas vía aérea. Comparación 09/08

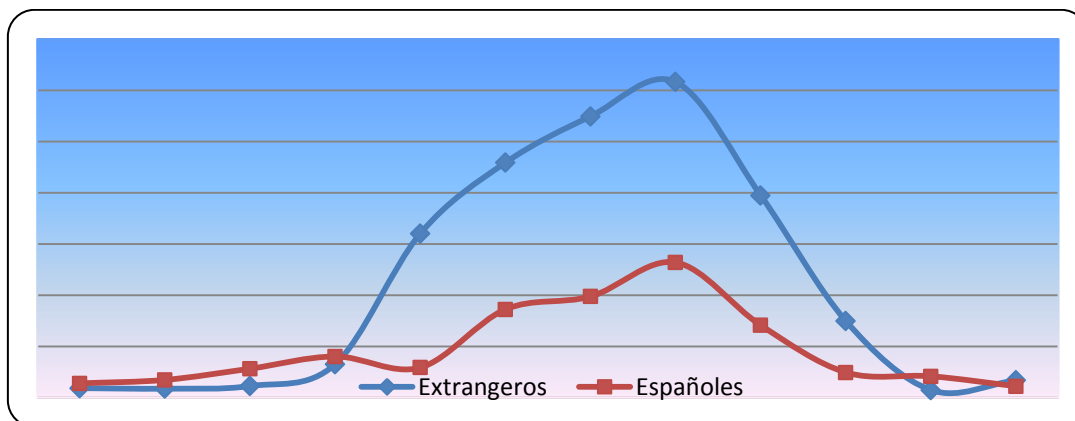


Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

El gráfico 38 refleja cómo ha caído un 8% la entrada de turistas por vía aérea con respecto al año anterior, manifestándose dicho retroceso en los meses de verano, y presentándose una leve mejoría y los meses menos estacionales.

En este apartado es importante mencionar el auge que han sufrido las compañías Low Cost desde los años noventa. Dichas compañías se han implementado y desarrollado de forma espectacular, provocando no sólo un cambio en las aerolíneas tradicionales, sino también a todo el sector turístico favoreciendo el turismo fuera de temporada y el desarrollo de aeropuertos secundarios. Las cuotas de mercado alcanzaron en 2010 un 58%, donde Ryanair, Esayjet y Airberlin aglutinan la mayor parte. Además, el principal destino de las compañías Low Cost en España son las Baleares, precedidas de Canarias y Cataluña.

Gráfico 39. Entrada turistas 2009. Comparación entre extranjeros y españoles



Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

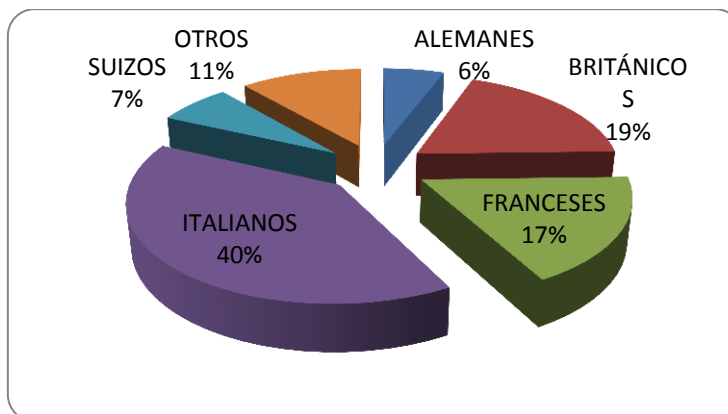
Se observa en el gráfico 39 que la entrada de turistas extranjeros es mucho más significativa que la de los españoles durante los meses de verano, especialmente en Agosto, mientras que los españoles diversifican más su estancia distribuyéndola de manera más proporcional durante todo el año, predominando lógicamente durante la época estival.

Tabla 5. Distribución de la entrada de turista según procedencia. Comparación Con Baleares

	IBIZA	TOTAL	% DEL TOTAL
ALEMANES	213.839	3.614.124	5,92%
BRITÁNICOS	555.990	2.829.226	19,65%
FRANCESES	54.034	295.897	18,26%
ITALIANOS	169.519	410.441	41,30%
SUIZOS	18.791	264.569	7,10%
OTROS	176.996	1.503.203	11,77%
EXTRANGEROS	1.189.168	8.917.460	13,34%
ESPAÑOLES	407.598	2.311.534	17,63%
VIA AÉREA	1.596.766	11.228.994	14,22%

Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

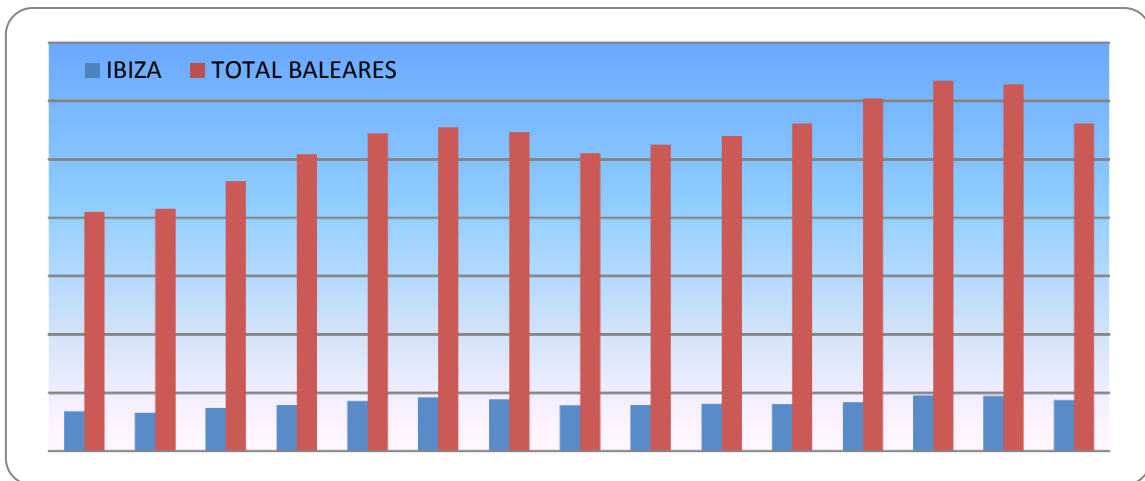
Gráfico 40. Llegados a Ibiza según procedencia respecto al total de Baleares



Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

En el conjunto de las Islas baleares, los británicos destacan en entradas con respecto al resto de los europeos, asumiendo una porcentaje del 46,75%, seguidos de los alemanes con un 17,98%. Sin embargo, en Ibiza es diferente la procedencia de los emisores de turistas. Los italianos son nuestro primer mercado emisor con un 41,30%, en detrimento de británicos y franceses con un porcentaje mucho menor.

Gráfico 41. Evolución entrada de turistas. Comparación con Baleares. Periodo 1995-2009



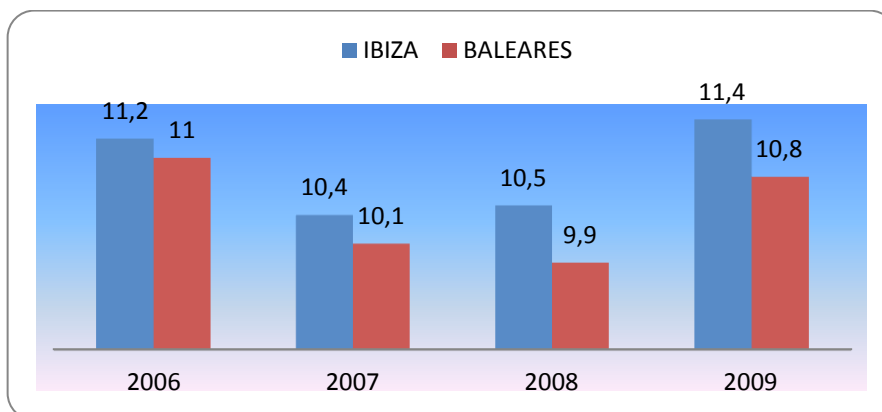
Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

Al observar el gráfico, rápidamente nos damos cuenta del peso mayoritario de entradas a Mallorca, donde ha llegado a superar los doce millones de visitantes, mientras que en Ibiza no se han conseguido todavía llegar a los dos millones de turistas. A su vez, se refleja un paralelismo entre las islas respecto a las oscilaciones que ha sufrido, por lo que a priori podemos afirmar que las dos son afectadas por igual a la coyuntura internacional.

4.2.2 Estancias

4.2.2.1 Estancia media del turismo en las Illes Balears

Gráfico 42. Estancia media en Ibiza respecto a Baleares

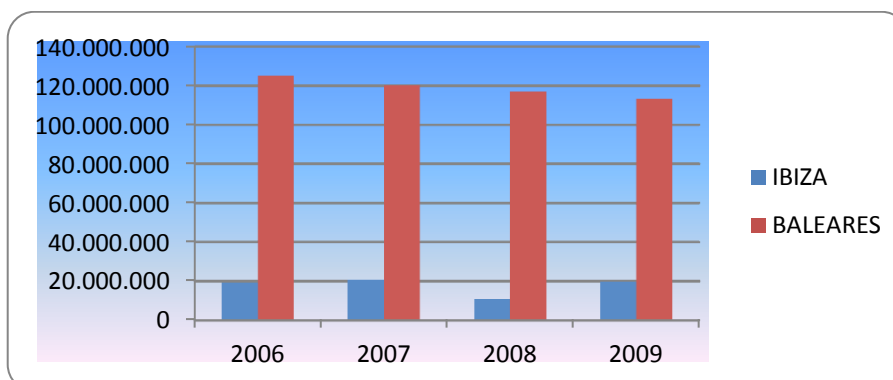


Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

En el gráfico 42, observamos que la estancia media ha mejorado en la isla con respecto al año anterior, recuperando las cifras de más de once días de media que tenía en 2005, pero nunca ha llegado a alcanzar las estancias medias del conjunto de Baleares, notoriamente superiores a las de Ibiza. De este gráfico y estos datos puede desprenderse la idea del motivo de viaje de los principales emisores: ocio nocturno. Cambios sociales impulsan este descenso, debido al abandono de la costumbre de disfrutar de un largo periodo vacacional. En el caso exclusivo de Ibiza, resulta cada vez más habitual la llegada de grupos de jóvenes en vuelos "charter" que tratan de exprimir al máximo un tiempo limitado, muchas veces durante un fin de semana, donde en ocasiones optan por no realizar ninguna estancia en alojamientos turísticos, ahorrando así costes en dichos establecimientos.

4.2.2.2 Estancias de los turistas en las Illes Balears

Gráfico 43. Nº de estancias en Ibiza con respecto a Baleares



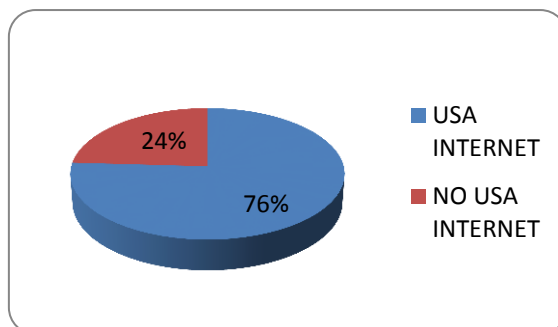
Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

Por otra parte, somos una isla conocida y que genera cierta fidelización, probablemente muy superior a otros destinos turísticos, donde más de la mitad de los visitantes han estado en la isla dos o más veces anteriormente. Esta circunstancia probablemente se demuestre muy relevante a la hora de conseguir abrir nuevos canales más directos de comercialización.

4.2.3 Perfil

4.2.3.1 Uso de Internet

Gráfico 44. Uso de internet



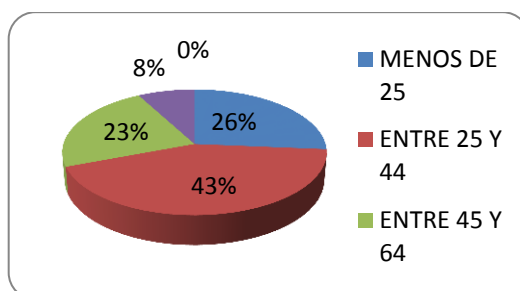
Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

El uso de Internet durante los últimos años se ha disparado y así lo constatan el 76% de los turistas que vienen a Ibiza, los cuales usan habitualmente Internet.

Bajo este punto cabe destacar el auge del turismo online. El turismo online supone un aspecto clave para el crecimiento de la actividad turística ya que viene definido por la forma en que los visitantes se informan y adquieren sus vacaciones, donde tanto los servicios esenciales como los complementarios pueden adquirirse hoy vía internet con un simple “click”. Este cambio en los hábitos del consumidor turístico de nuestra isla ha hecho que haya una modificación en los hábitos de comercialización de la oferta más tradicional de la isla.

4.2.3.2 Edad

Gráfico 45. Edad del turista

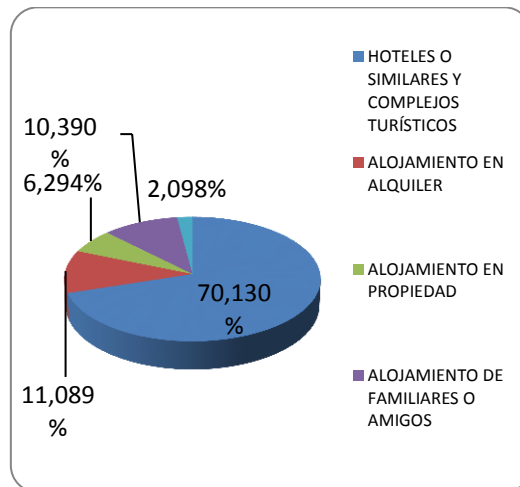


Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

Nos encontramos ante un turista joven, donde entre dos sectores (menores de 25, y entre 25 y 45) aglutinan más de un 70% del total.

4.2.3.3 Tipo alojamiento

Gráfico 46. Tipo de alojamiento

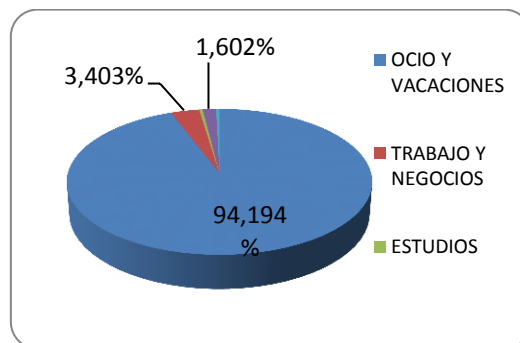


Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

El hotel sigue siendo la modalidad más demandada por los turistas. El 70,1% pernocta en establecimientos hoteleros o complejos turísticos. Por el contrario, los alojamientos en alquiler y en propiedad son los menos demandados.

4.2.3.4 Motivo del viaje

Gráfico 47. Motivo del viaje



Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

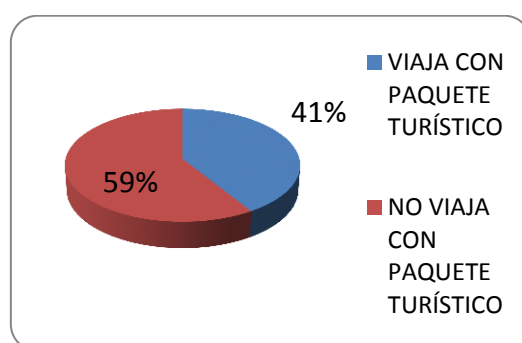
Observamos que la principal motivación para la visita a Ibiza se basa en los elementos más característicos del “sol y playa”, es decir, la existencia de un clima favorable y la existencia de playas de calidad como recurso turístico clave. En general, en los últimos años no ha variado dramáticamente el cuadro motivacional básico, siendo éste muy simple y diferenciado entre la isla de Ibiza. Si nos comparamos con Baleares, vemos que somos porcentualmente más elegidos por nuestras playas y ambiente nocturno y mucho menos por nuestro precio, la facilidad de traslado, calidad de hoteles o facilidades para niños. Lógico es pensar que estas apreciaciones esconden parte de nuestras debilidades a la hora de competir con Mallorca, Formentera o Menorca. En lo

que se refiere a relación calidad/precio, hemos sufrido un evidente deterioro, ya que el porcentaje de nuestros visitantes que consideran el destino como “caro o bastante caro” casi se ha duplicado. Es evidente que esta cifra supone un claro síntoma de pérdida de competitividad frente a otros destinos que han hecho del precio su estrategia de captación de mercado.

Por otra parte, las motivaciones cambian según la temporada. Durante la temporada alta y media, el clima es la principal causa para escoger las Illes Balears como destino turístico. Durante la temporada baja, los turistas dan más importancia a la calidad del entorno y la facilidad de traslado.

4.2.3.5 Paquete turístico

Gráfico 48. Paquete turístico



Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

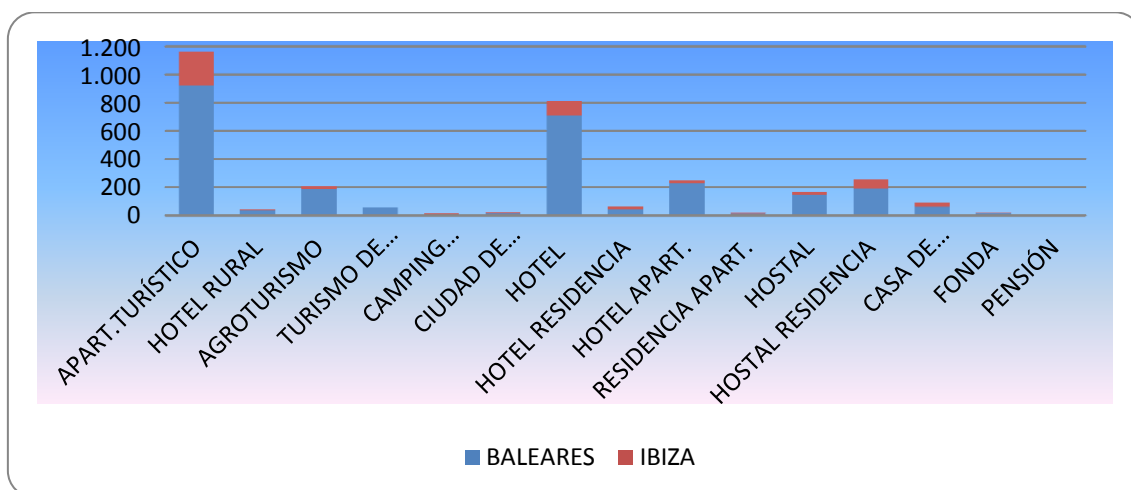
El 59% de los turistas que visitan la isla no viajan con paquete turístico. Los españoles siguen siendo los que menos paquete turístico contratan. Por el contrario, los británicos son los que más uso hacen, seguido de los alemanes. Aun así, existe una tendencia generalizada a la baja del número de turistas que contrata paquete turístico. Paralelamente, y afectando de manera directa a la elección o no de paquete turístico, es incisiva la presencia de las compañías Low Cost ya mencionadas. Este fenómeno, al que podemos considerar un subsector, es el que afecta de manera más notoria a los operadores turísticos y a las agencias de viajes, que sólo sobreviven si ofrecen al cliente servicios que este no pueda obtener por su cuenta.

4.2.4 Alojamiento

Los elementos que más afectan a la capacidad de alojamiento en la isla como son los hoteles y apartamentos, apenas han visto aumentado su volumen, son los hotel-apartamento los que han aumentado en un 28% y también el turismo rural, aunque en este último caso su presencia es comparativamente menor

que en el resto de las Islas Baleares y además son cuantitativamente pocas plazas.

Gráfico 49. Tipo de alojamiento. Comparación con Baleares



Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

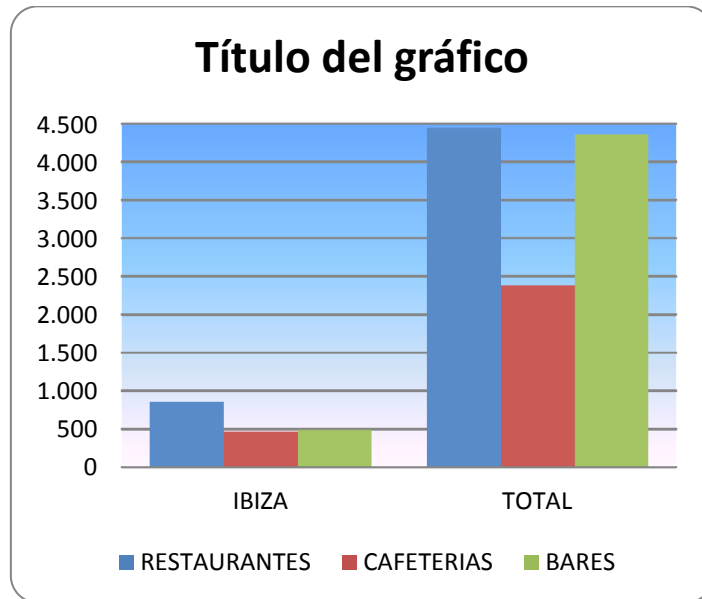
Ha habido un esfuerzo en el incremento de categoría y por lo tanto en la inversión, pero que es insuficiente con respecto a la competencia y limita nuestro producto en comparación al que puedan ofrecer países emergentes en la Cuenca Mediterránea en lo que se refiere a oferta turística.

Precisamente una de nuestras debilidades frente a los destinos turísticos competidores, incluso los españoles, es una categoría media inferior de la oferta de alojamiento. En otras zonas, los hoteles de categoría media-alta y alta (4/5 estrellas) suelen alcanzar el 30/35% del total de plazas, y en Ibiza este porcentaje es claramente inferior. En la entrada del 2010 Ibiza sólo contaba con 4 hoteles de 5 estrellas del total de 101 que se encontraban activos. Sería deseable que la categoría media de la isla fuera superior a la que tenemos.

En estos momentos, un porcentaje demasiado alto de nuestra estructura tiene la necesidad de renovarse y cuenta con la no poca dificultad de tener que afrontar el proyecto dentro de un entorno de mercado maduro y altamente competitivo, en donde el producto que se está ofreciendo es fácilmente sustituible por otro de similares características en otras plazas del Sur Mediterráneo, por lo que no son inversiones con unas tasas interesantes de retorno que animen a realizar este esfuerzo.

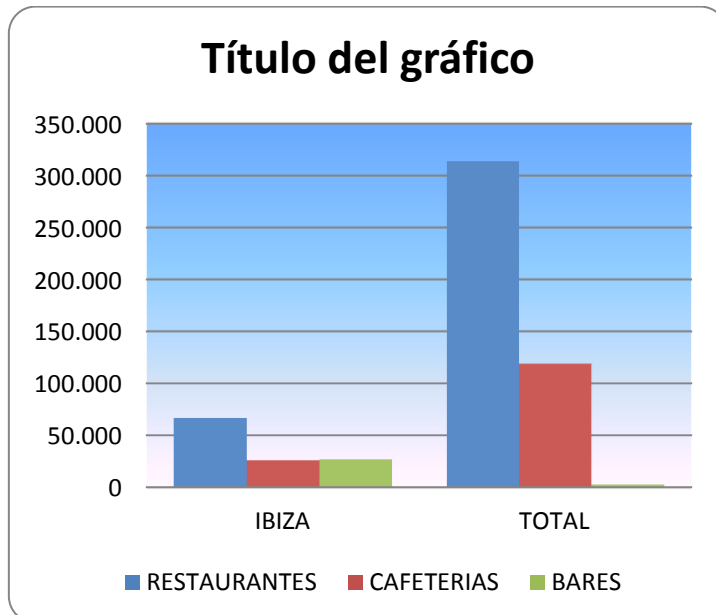
4.2.5 Bares, restaurantes y cafeterías

Gráfico 50. Nº de plazas según tipo de establecimiento. Comparación con Baleares



Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

Gráfico 51. Nº establecimientos según tipo. Comparación con Baleares



Fuente: Informe del turismo en las Islas Baleares 2009. Elaboración propia

Las Islas Baleares con 9,8 bares y restaurantes por cada mil habitantes ocupa la primera posición del ranking autonómico. Se puede afirmar que la oferta de restauración en Ibiza es diversa y abundante pero no lo suficientemente conocida. Destaca y se diferencia de otros competidores turísticos en la oferta

“ligera” de restauración de ocio nocturno: bares, terrazas de moda, chiringuitos, etc. Todo ello habitualmente entrelazado en zonas que destacan por su sabor y ambiente, constituyendo una experiencia turística notable.

Ejemplos paradigmáticos son el Puerto de Ibiza de noche o la zona norte de la Bahía de Portmany con sus célebres puestas de sol. Son ambientes especiales e irrepetibles que ayudan a diferenciar a la isla. Otras experiencias turísticas relacionadas con la gastronomía, e incluso el paisaje, son las visitas a bodegas de producción vinícola que en los últimos tiempos se están popularizando.

4.2.6 Gasto

La evolución cíclica del gasto turístico muestra una situación muy preocupante. En la década de los ochenta hubo un ciclo de cinco años (del 85 al 90) con dos años de expansión y tres de recesión y con una amplitud muy grande (más del 50%). A partir de ahí se aprecia una continua recuperación del gasto, destacando la expansión de 1.994. Esta expansión se corta en 1.996 que fue un año de recesión, y vuelve a crecer con fuerza en 1.997. Nuestro ciclo se caracteriza por expansiones explosivas de uno o dos años y recesiones más largas y de menor intensidad.

En cuanto a la evolución del gasto en términos reales, el siguiente ciclo refleja cinco años de recesión (1988-1992), con una ligera recuperación en 1993 y explosiva en 1.994, para mantenerse en 1995 y caer de nuevo en 1.996. Es este ciclo de gasto en términos reales el que ha reflejado la situación de crisis que ha vivido la sociedad y empresas pitiusas al final de los ochenta y principios de los noventa. Esta circunstancia ha disminuido las ventas en el sector turístico, ha llevado a pérdidas y a endeudamiento a múltiples empresas y han hundido la inversión. Con la recesión, la caída del gasto turístico y del empleo en el sector ha causado una disminución también en el resto de los sectores relacionados, cerrando empresas y disminuyendo el empleo.

Tabla 6. Gasto de los turistas extranjeros por país de residencia, según islas (Junio-Diciembre 2010)

PAÍS	GASTO			
	MALLORCA	MENORCA	IBIZA Y FORMENT.	ISLAS BALEARES
Alemania	2.010.251.387	49.171.309	260.677.966	2.320.100.662
Reino Unido	1.230.487.871	310.858.850	534.631.429	2.075.998.150
Otros	1.757.365.614	155.955.654	627.859.716	2.541.180.964
TOTAL	4.998.104.872	515.985.812	1.423.189.111	6.937.279.796

Fuente: Datos de coyuntura turística de las Islas Baleares. Elaboración propia

Con datos de los últimos meses del año 2010, vemos que los alemanes son los que más gasto realizan en el conjunto de las islas, aunque no lo es así para el caso de Ibiza. Cabe destacar la importancia que supone en cuanto a ingresos ésta nacionalidad para la isla de Mallorca, ya que supone casi la mitad del gasto realizado con respecto al total de otros países.

Tabla 7. Gasto de los turistas extranjeros por tipo de alojamiento y de organización del viaje, según islas (Junio-Diciembre 2010)

	GASTO			
ALOJAMIENTO	MALLORCA	MENORCA	IBIZA Y FORMENTERA	ISLAS BALEARES
Hoteles y similares	3.868.480.283	376.467.051	1.033.107.398	5.278.054.732
Con paquete turístico	2.543.269.153	286.236.675	605.096.445	3.454.612.273
Sin paquete turístico	1.275.211.130	90.230.376	428.000.453	1.749.452.458
Resto alojamientos	1.129.624.589	139.518.762	390.081.713	1.659.225.064
TOTAL	4.998.104.872	515.985.812	1.423.189.111	6.937.279.796

Fuente: Datos de coyuntura turística de las Islas Baleares. Elaboración propia

La mayor parte del gasto realizado se hace en hoteles y similares, donde predomina la opción del paquete turístico. La comparación entre islas es relativamente proporcional en cuanto al tipo de elección de alojamiento, y deberemos estar atentos a todo aquel tipo de oferta ilegal de alojamiento que adquieren muchos turistas y que no son reflejados en el gasto.

En cuanto a la distribución del gasto destaca la importancia del gasto que no viene a las pitiusas, entre un 30 y un 40% del gasto total según los años. La comercialización y los vuelos corren a cargo de compañías extranjeras. De tal manera que el precio que pagan por el paquete turístico en origen (formado por el hotel por un lado y el vuelo y los servicios de agencias y T.O. por otro) sólo la mitad viene a las islas, que junto con el gasto que efectúan directamente nos daría ese 65% del gasto total. Estos gastos estimularán la actividad económica de las empresas turísticas o directamente relacionadas con ellas. Los gastos que se efectúan directamente en las islas, se distribuyen un 20% en alojamiento y un 80% fuera del alojamiento, y en su evolución se observan dos

tendencias contrarias. Por una parte un incremento del gasto que se efectúa fuera del hotel, debido al aumento del número de turistas que van a apartamentos, y por otro lado se observa que aquellos que se hospedan en hoteles crece la proporción del gasto que se hace dentro del mismo, con distintas formulas del todo incluido o de animación interior.

Otro hecho destacable es que si bien en términos monetarios el gasto medio ha aumentado en estos últimos años, también lo han hecho los precios. Si eliminamos su efecto podemos concluir que el turista de hoy tiene un 10% menos poder de compra que hace diez años. El gasto en términos reales permanece estancado o con ligera disminución, lo que quiere decir que estamos trayendo una masa de turistas de clase media-baja con un poder de compra similar en todos estos años. También hay que decir que no se aprecia una caída espectacular hacia el turismo marginal. Por otra parte no podemos olvidar que este gasto medio por turista esconde en realidad una dispersión muy grande en el gasto. Todas las nacionalidades tienen turistas en tramos de gasto bajo y elevado. Los ingleses tienen más peso en el gasto marginal que en el gasto elevado, mientras que a los alemanes les pasa lo contrario. Es importante por tanto que se aumente la calidad de la oferta para poder irnos deslizando lentamente cada vez más hacia el tramo de turistas de mayor poder adquisitivo.

4.2.7 Encuestas

Mediante una muestra de 1207 personas, pretendemos acercarnos a la percepción del cliente de nuestro destino, donde veremos qué posición ocupa la isla de Ibiza respecto a sus competidores nacionales y podremos comparar tanto por productos como atributos que ofrece o no la isla para poder llevar a cabo más adelante un análisis más eficiente y enfocar el plan de Marketing propuesto según las fortalezas y debilidades que caracterizan las isla.

Tabla 8. Grado de valoración de los atractivos de los destinos turísticos

Posición	Destino	Valoración global (sobre 5)
1	Tenerife	3,87
2	Mallorca	3,83
3	Menorca	3,79
4	Lanzarote	3,76
5	Ibiza	3,72
6	Gran Canaria	3,66
7	Costa Brava	3,66
8	Formentera	3,61
9	Fuerteventura	3,56
10	Costa del Sol	3,18
11	Costa dorada	3,12
12	Costa Blanca	3,12
13	Marbella	3,01
14	Costa de la Luz	2,97
15	Sitges	2,94
16	La manga del mar menor	2,92
17	Benidorm	2,90
18	Calpe	2,85
19	LLoret de mar	2,80
20	Roquetas de Mar	2,80
21	Benicassim	2,74
22	Torre Vieja	2,72
23	Oropesa	2,68

Fuente: Plan de Marketing de Benidorm. Elaboración propia

Para realizar las encuestas, se han tenido en cuenta a 23 competidores nacionales. La primera aproximación es el grado de valoración de los atractivos de los destinos turísticos por parte del encuestado, es decir, una percepción general del destino turístico.

Tenerife es el destino mejor posicionado por parte de los encuestados: el 74% lo consideran “muy o bastante atractivo”, mientras que sólo el 1% lo valora como “nada atractivo”, obtiene una puntuación de 3,87 sobre 5 en la valoración global. Vemos que Ibiza ocupa el 5º lugar, con una valoración global de 3,72 sobre 5.

Tabla 9. Posicionamiento competitivo por productos turísticos de los principales destinos españoles de sol y playa

Destino	Sol y Playa	Sol y Disco	Sol y playa Seniors	Grandes eventos	Gastronomía	Wellness	golf	Náutico	Cultural
Benicassim	18	10	15	1	22	17	15	20	6
Benidorm	19	17	1	5	21	23	11	22	23
Calpe	9	21	6	21	2	13	17	13	13
Costa Blanca	6	18	7	11	10	10	8	17	16
Costa Brava	1	15	21	13	1	21	14	5	3
Costa de la Luz	14	16	12	14	3	6	4	18	14
Costa del Sol	8	11	8	7	6	15	2	16	12
Costa Dorada	16	9	17	12	18	19	22	19	22
Formentera	17	8	20	18	13	3	19	4	10
Fuerteventura	4	6	16	22	19	8	20	6	11
Gran canaria	2	13	10	9	8	12	13	7	7
Ibiza	23	1	23	2	23	20	10	1	9
Manga del mar menor	10	22	3	16	12	2	3	12	17
Lanzarote	5	12	14	17	15	4	18	9	5
LLoret de Mar	20	4	18	10	14	22	23	11	20
Mallorca	13	3	11	6	5	11	6	2	1
Marbella	21	14	9	4	17	5	1	10	19
Menorca	15	7	19	23	11	7	16	3	8
Oropesa	7	23	5	15	20	1	5	23	21
Roquetas de Mar	11	19	4	20	4	14	7	14	15
Sitges	22	2	22	3	9	16	21	15	2
Tenerife	3	5	13	8	7	9	12	8	4
Torre Vieja	12	20	2	19	16	18	9	21	18

Alta relación Destino-Producto	1-7
Media relación Destino-Producto	8-16
Baja relación Destino-Producto	17-23

Fuente: Plan de Marketing de Benidorm. Elaboración propia

Tabla 10. Posicionamiento global de los destinos

Destino	Posicionamiento global
Mallorca	4,30
Tenerife	4,48
Costa Brava	5,74
Gran Canaria	6,04
Costa Del Sol	6,22
Costa Blanca	6,74
Oropesa	6,91
Fuerteventura	7,00
Marbella	7,00
Costa de la Luz	7,09
Lanzarote	7,17
Sitges	7,39
Menorca	7,57
Formentera	7,65
Ibiza	7,7
Manga del mar menor	7,7
Calpe	7,83
Roquetas de Mar	8,17
LLoret de Mar	8,39
Benicassim	8,61
Costa dorada/salou	9,17
Benidorm	9,52
Torre Vieja	9,61

Fuente: Plan de Marketing de Benidorm. Elaboración propia

En ésta tabla podemos observar la relación que percibe el encuestado del producto asociado al destino. Se han escogido 9 productos los cuales en su mayoría serán trabajados bajo análisis posteriormente estableciendo diferentes tácticas.

Así, en esta tabla resumen del esquema anterior, y ordenando los destinos según su posicionamiento, concluimos que Mallorca y Tenerife son los destinos con una imagen más asociada a los diferentes productos turísticos contemplados en esta investigación. Ibiza ocupa, en contraste con la primera valoración, el 15º puesto. Ibiza es asociada casi exclusivamente a Sol y Disco, grandes eventos y turismo náutico; en cambio, su posicionamiento competitivo es muy débil en cuanto a productos como Sol y playa, Sol y Playa Seniors, Gastronomía y Wellness. Los destinos con una imagen y posicionamiento más similares a Ibiza son: Menorca, Formentera, La Manga del Mar Menor y Calpe.

5.PLAN DE MARKETING DE IBIZA

5.1 Introducción

Durante los últimos años el sector turístico está cambiando, avanzando y transformándose a gran velocidad. La aparición de nuevas ofertas y recursos turísticos y el desarrollo de nuevos destinos, la aparición de nuevas tecnologías y la adaptación de las mismas al sector, así como las necesidades y preferencias de la demanda son ejemplos de estos cambios. Así mismo, el turismo tiene el reto de enfrentarse a las nuevas tendencias de la demanda y a los cambios que éstas están generando en la cadena de valor del sector. Esta evolución implica nuevas oportunidades y amenazas respecto a las que hay que reaccionar. Aprovechar las oportunidades dependerá en buena medida de la capacidad del destino de saber comprender en entorno y anticiparse a los competidores. Todos estos cambios y tendencias, que tienen un componente global, provocan la necesidad de que un destino, de forma íntegra, disponga de capacidades e instrumentos/ herramientas de reacción y adaptación para mantener su competitividad en un sector altamente globalizado.

Ibiza se encuentra, actualmente, ante el reto de adaptarse a las nuevas tendencias mediante la diferenciación de la oferta de sus productos turísticos y especialización en aquellos en los que presente un mayor grado de competitividad. Paralelamente, Ibiza debe mejorar su posicionamiento y reconocimiento como marca turística que se ha ido deteriorando durante los últimos años. Para ello, una nueva estrategia de marketing y promoción constituye un elemento clave para el logro de este reto.

5.2 Componentes clave

5.2.1 La especificación de los objetivos que se persiguen

Todo Plan de Marketing Estratégico debe fijar necesariamente unos objetivos, o queda reducido a una simple declaración de principios más o menos voluntaristas. En nuestro caso vamos a diferenciar entre objetivos genéricos y específicos.

Los genéricos son aquellos basados en principios que potencialmente serían aplicables a prácticamente cualquier destino turístico, pero no por ello menos dignos de ser tenidos en cuenta. Eso sí, por su naturaleza no son fácilmente cuantificables. En cambio, los específicos son aquellos que se desprenden del análisis específico de la problemática del destino "Ibiza" y de las oportunidades que se despliegan ante nosotros.

- **Genéricos**

- **Mantener y aumentar niveles de empleo y riqueza:** Siendo la actividad turística el principal motor de la economía de Ibiza, mediante el fomento de su actividad se pretende dinamizar los diversos sectores económicos que dependen directa o indirectamente de ella, aumentando las cifras de empleo general.
- **Incrementar el gasto turístico y fomentar su distribución:** Conseguir visitantes de mayor poder adquisitivo y que preferentemente efectúan su gasto en todos los eslabones de la actividad turística (transporte, alojamiento, oferta de restauración, comercio, alquiler vehículos o barcos, excursiones, actividades complementarias de ocio, oferta cultural, etc...)
- **Fomentar una cultura de la innovación en el sector turístico:** La creación y promoción de nuevos productos turísticos se revela como un eje de competitividad frente a la nueva oferta turística de países con niveles inferiores de costes. Asimismo, se abren nuevas oportunidades para el sector turístico mediante las nuevas tecnologías, especialmente en el ámbito de la comercialización, habitualmente tan abandonado.
- **Satisfacer necesidades de residentes y visitantes:** El Plan de Marketing recoge numerosas iniciativas relativas a los elementos que conforman el producto turístico (estado de las playas, señalización y conservación del patrimonio natural o cultural, seguridad, limpieza, etc.). La inmensa mayoría de las acciones propuestas para incrementar la satisfacción de los visitantes llevan aparejada implícitamente una mejora para los residentes de la isla.
- **Valorizar patrimonio cultural y natural:** El patrimonio cultural ha tenido históricamente una escasa relevancia en nuestro producto

turístico. El Plan pretende exponerlo ante nuestros visitantes para que puedan apreciarlo y disfrutarlo ordenadamente. En cuanto al patrimonio natural, nuestros visitantes sólo conocen la parte más visible y evidente de él (las playas), y es menester poner a su alcance una información más completa en formatos atractivos.

- **Generar nuevas oportunidades de trabajo especializado:** Una adecuada política de diversificación turística y de innovación empresarial en procesos y productos, puede facilitar la aparición de nuevas profesiones y/o puestos de trabajo especializados que enriquezcan las perspectivas laborales que ofrece el sector.

- **Específicos**

- **Desestacionalización:** mediante el aumento de los ingresos en temporada media y baja. Más adelante detallaremos las consecuencias de éste fenómeno y cómo combatirla eficazmente. Una fórmula que aplicaremos a lo largo del proyecto es la diversificación del producto turístico. Ésta diversificación puede ser a través de:

- **Nuevos productos:** el portafolio turístico actual de Ibiza es aún limitado. Es decir, nuestra oferta se circunscribe fuertemente al segmento sol y playa, al ocio nocturno en temporada alta, a la actividad náutica y a la incipiente aparición del turismo rural. El Plan de Marketing Estratégico pretende que, a su finalización, existan más opciones organizadas y estructuradas para que se incorporen al cuadro de motivaciones vacacionales de nuestros visitantes.
- **Nuevos canales:** la comercialización de nuestras empresas turísticas está aun fuertemente determinada por el modelo tradicional vigente durante décadas. No obstante, se abren claras oportunidades en el campo de las tecnologías de la información y comunicación y por el aumento de las conexiones aéreas de bajo coste. Además, hay claras señales de innovación comercial en sectores clave de nuestra industria. El objetivo del Plan es apoyar y reforzar tales tendencias.
- **Mejora y enriquecimiento de imagen:** ligado a la aparición de nuevos productos, la intención del Plan es que la imagen de Ibiza como destino turístico se enriquezca y prestigie. Por ello la política de comunicación del destino debe incorporar elementos novedosos que vayan, en una estrategia a largo plazo, cambiando las percepciones distorsionadas que existen en el mercado. Asimismo, este objetivo debe conseguir reducir los niveles de rechazo al destino entre ciertos segmentos y fomentar una imagen de la isla relacionada con la oferta de

calidad y el “up market” que la haga más atractiva para el segmento medio y medio-alto.

5.2.1.1 El problema de la Estacionalidad. Análisis DAFO

Ibiza y Formentera representan el 20% de la oferta turística de Baleares y su estacionalidad sigue siendo un factor de desequilibrio muy importante de su actividad económica.

En el conjunto de Baleares el efecto de la estacionalidad sobre el empleo, derivada del peso de la actividad turística es notable, pero es en Ibiza donde tiene una mayor incidencia en términos relativos. Otros sectores, como el de comercio, muestran una adaptación a la estacionalidad con un cierto número de establecimientos que sólo operan durante los meses de la temporada alta.

Esta estacionalidad se presenta de modo inverso en el sector de la construcción, que para no afectar al turismo, concentra buena parte de su actividad en los meses de menor actividad turística, tanto por el efecto de la programación de la obra pública como por las disposiciones administrativas existentes en muchos municipios.

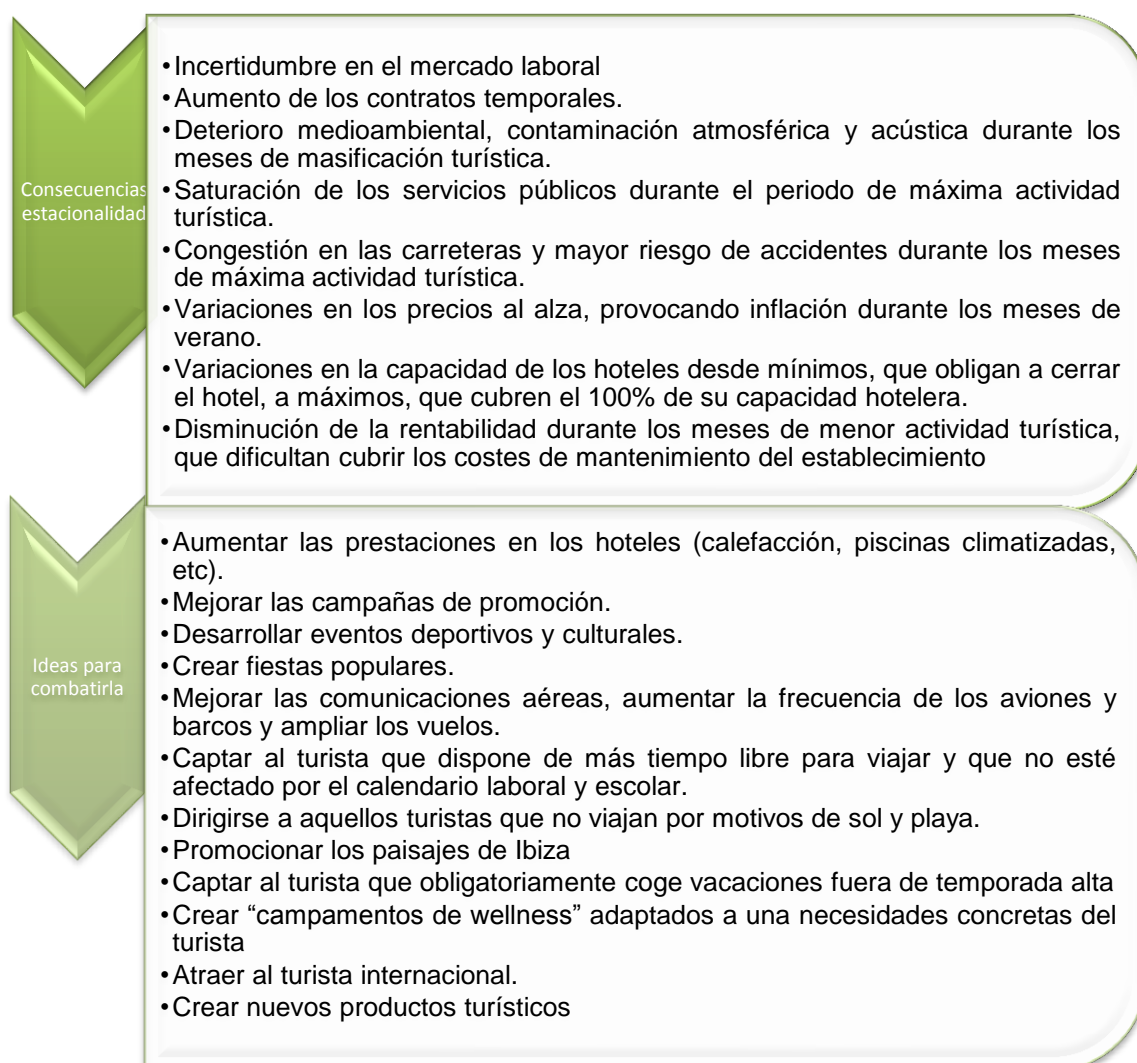
Otros efectos derivados de la estacionalización son los originados por el mal dimensionado de infraestructuras y sistemas de servicios básicos y de mantenimiento urbano. Durante el mes de máxima afluencia la carga adicional de población supone un incremento medio del 117%, con puntas que alcanzan el 140% en Ibiza. En Formentera esa carga adicional ronda el 300% en el mes de agosto, con puntas que llegan al 340%.

La estacionalidad y variación tan fuerte de esta población flotante a lo largo del año supone que los sistemas generales y servicios públicos tienen que soportar demandas puntas muy superiores a las medias, con el consiguiente coste del sobredimensionado respecto a las necesidades medias y sobrecostes de operación y mantenimiento. Estos no sólo tienen una dimensión monetaria y financiera sobre los presupuestos de las administraciones, o sobre los costes que soportan los consumidores, sino que tienen también unos costes sociales, territoriales y ambientales, no derivados en sí de la dimensión misma de la población flotante sino de su variación a lo largo del año.

El capital urbano, público y privado, presenta una tasa de uso-ocupación baja que incide en su rentabilidad final. Lógicamente los agentes adoptan medidas que tienden a minimizar este impacto, las cuales van en detrimento de la calidad del mismo. Por un lado se produce una reducción de los elementos de uso colectivo respecto a las necesidades de las demandas máximas, que suponen costes de congestión, reducción de la calidad de vida y menor calidad final de la oferta turística en el periodo de máxima actividad. Por otra parte se limitan las calidades constructivas con el consiguiente aumento del ritmo de envejecimiento y obsolescencia del capital inmobiliario, creando bolsas de capital obsoleto aunque funcionalmente útil, lo que degrada la calidad de la oferta y genera nuevas demandas de suelo para crear nueva oferta de calidad.

La distorsión del mercado de vivienda no tiene relación directa con la estacionalidad del turismo, sino con la propia dimensión de la demanda ocasionada por el turismo y su capacidad de pago frente a la demanda de vivienda habitual. Pero la estacionalidad agrava el efecto de esta distorsión y ocasiona problemas específicos. Así el mercado de alquiler se encuentra totalmente dualizado en términos estacionales, lo que suma dificultades adicionales para que este mercado sea capaz de proveer soluciones razonables a los segmentos de población que no pueden capitalizarse. En cuanto a la población laboral que se desplaza a las islas para cubrir el déficit de mano de obra de la temporada alta, su alojamiento en años de fuerte demanda turística, se produce en condiciones inadecuadas y supone en el medio plazo un factor de encarecimiento de la mano de obra del sector servicios, con su consiguiente pérdida de competitividad. Por otra parte las condiciones de alojamiento inadecuadas suponen un riesgo para la imagen del sector y de las islas.

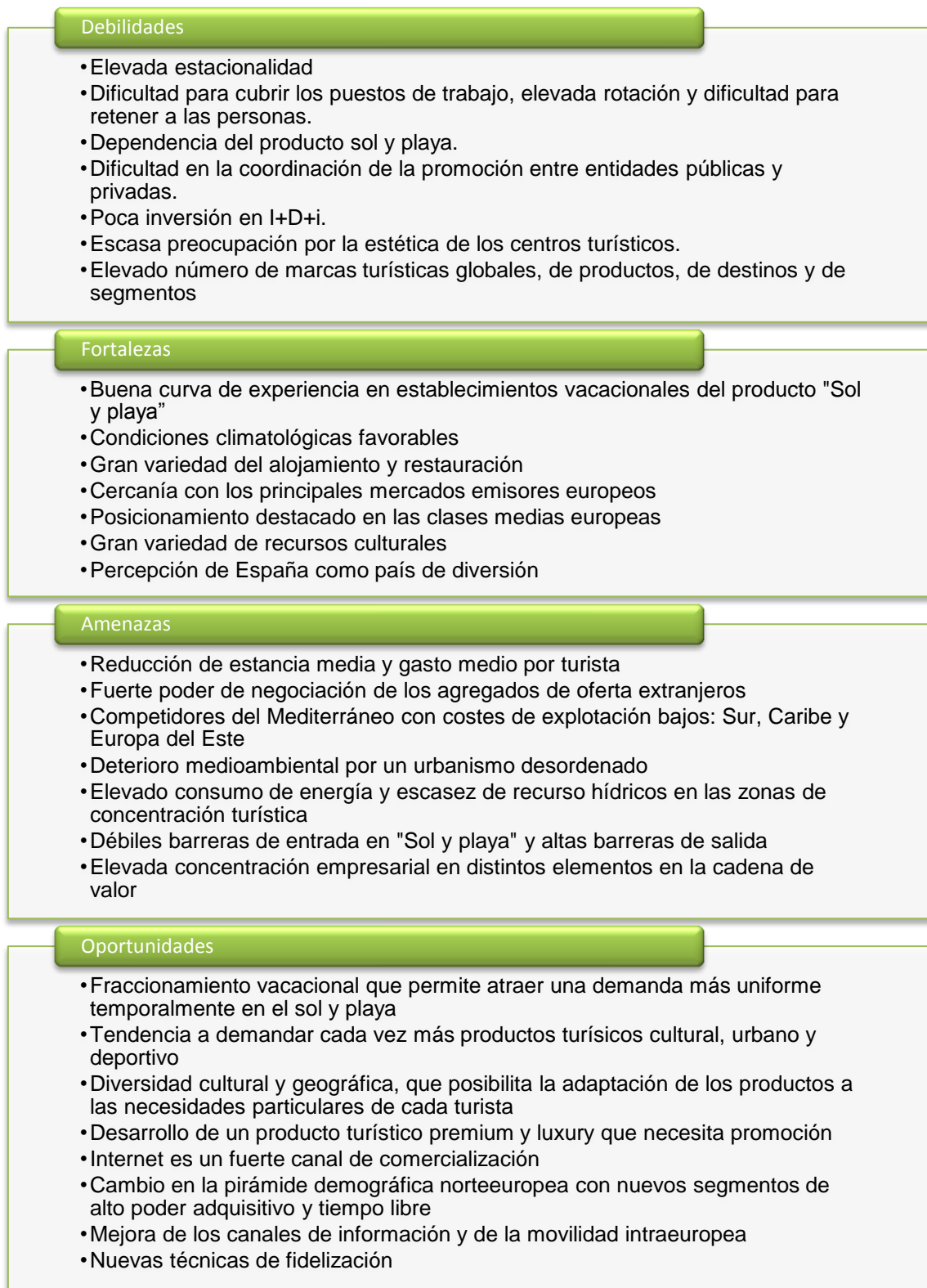
Figura 1. Consecuencias e ideas para combatir la estacionalidad turística en Ibiza



Fuente: Estudio sobre productos turísticos emergentes en las islas Baleares. Elaboración propia

Utilizando como referencia el programa nacional del Ministerio de Turismo, el Plan Horizonte 2020, se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del turismo ibicenco.

Figura 2. Análisis DAFO



Fuente: Plan del Turismo Español 2020. Elaboración propia

5.2.2 La estrategias básicas

5.2.2.1 Cartera de productos

A nadie se le oculta que Ibiza tiene una especialización marcada en el tradicionalmente llamado segmento de “sol y playa”, con buena presencia del turismo familiar, así como en el ocio nocturno, con notable asistencia de turismo joven especialmente en temporada alta y en zonas concretas de la isla. Ahora bien, si somos consecuentes con los objetivos de diversificación y enriquecimiento de nuestra oferta, y teniendo en cuenta que la tendencia global del mercado vacacional se centra en la especialización y la satisfacción de necesidades cada vez más ricas y complejas, y con niveles de exigencia superiores en la prestación del servicio, cabe concluir que es necesario explotar nuevos segmentos de mercado que hasta la fecha han sido total o parcialmente desatendidos, o directamente ignorados o desde el punto de vista de destino turístico. Evidentemente, sin caer en la simpleza de pensar que nuestra oferta turística actual debe o puede ser cambiada con facilidad sin provocar un desastre de considerable magnitud.

Así pues, se apuesta por una evolución de la oferta actual que, mediante mejoras de lo existente y nuevas propuestas que se irán abriendo paso, permita recuperar el terreno perdido. Para ello será necesario analizar qué es lo que ofrecemos actualmente y qué podemos y nos interesa ofrecer a nuestros visitantes en el futuro. Ello determinará las líneas estratégicas de trabajo del presente Plan.

Figura 3. Cartera de productos

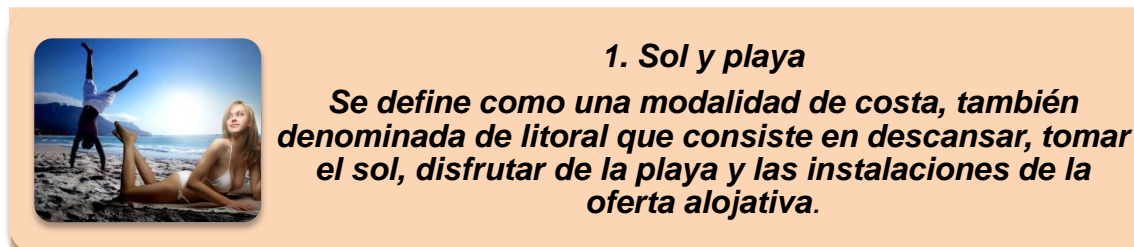


Fuente: Elaboración propia

5.2.2.2 Descripción de los productos

- Sectores tradicionales

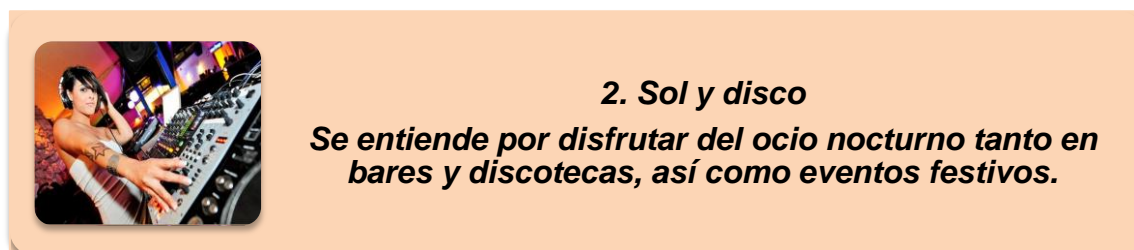
Figura 4. Sol y Playa



Fuente: elaboración propia

Sabemos que nos encontramos ante el producto estrella de Ibiza, auspiciado por sus condiciones naturales de alta calidad para su desarrollo, por lo que es imprescindible proteger su importancia estratégica. Sin embargo, la proporción de este modelo tradicional va descendiendo a favor de otras modalidades a través de la diversificación de productos turísticos. La singularidad y autoctonía de la isla, y por tanto, su atractividad en conjunto, son determinantes para satisfacer las demandas de una clientela cada vez más exigente.

Figura 5. Sol y Disco



Fuente: elaboración propia


Nos encontramos en un punto delicado. Por un lado es innegable que dicho posicionamiento abarca no sólo al mercado natural de ésta oferta, es decir, público interesado en la llamada *cultura de club*, sino que atrae a gran parte del mercado que visita la isla. No obstante es fuente de rechazo entre el turismo familiar, así como en otros segmentos de la demanda, que no identifican a Ibiza como una isla en la que es posible realizar más que satisfactoriamente otras actividades. Por lo tanto, podría afirmarse que, si bien es incuestionable que el ocio nocturno atrae muchos visitantes albiza, también evita o dificulta que muchos otros vengan, por los problemas de rechazo que crea. Ante esta situación, ¿Debería desaparecer tal oferta? Nada más lejos de la realidad. Tal oferta debe integrarse en éste plan de marketing sin ningún complejo, ya que buena parte del sobreprecio que Ibiza obtiene de sus turistas, se debe a un plus de demanda debido al mercado de ocio nocturno. La isla ha adquirido bajo este producto una ventaja competitiva respecto a sus competidores que no hay que despreciar bajo ningún modo.

Es menester, dada la conexión directa por parte del turista entre este tipo de oferta y la imagen de la isla, que se lleve a cabo una normalización del

producto paliando sus efectos negativos, mediante actuaciones tales como las enunciadas a continuación y que serán más detalladas en sus respectivas tácticas:

- o **Cuidadosa selección del mensaje y del canal en la política de comunicación de las empresas privadas.** Un mensaje atrevido no debe ser eliminado, sencillamente debe llegar al público objetivo y mediante un canal adecuado. Si vendemos el mensaje de “isla discoteca” ante el turista familiar, la imagen de la isla se verá dañada.
 - o **Reducción de los impactos no deseados en la isla, que afectan gravemente a nuestra imagen.** Llevar el mundo de la discoteca a la playa, que por definición es un espacio compartido por todo tipo de turistas, es un buen ejemplo, ya que supone entre otros impactos no deseados, la usurpación de espacios públicos y contaminación sonora ambiental. Otro ejemplo sería la abundancia de publicidad estática presente en nuestra red viaria, mayoritariamente relacionada con el ocio nocturno. El contenido, en muchas ocasiones, es muy explícito, incluyendo mensajes de naturaleza sexual.
- **Sectores a potenciar**

Figura 6. Turismo cultural




3. Turismo cultural (short breaks)
Conocer la isla disfrutando de sus valores patrimoniales y naturales. Son viajes con estancias cortas a ciudades que despiertan un cierto interés, normalmente cultural.

Fuente: elaboración propia

En 1999, la UNESCO inscribió la categoría Ibiza, Biodiversidad y Cultura dentro del conjunto de Patrimonio de la Humanidad. De esta forma, las islas pitiusas pasaron a formar parte de este exclusivo club mundial del que España es el miembro con mayor cantidad de bienes.

Para Ibiza, una isla eminentemente turística, este reconocimiento representa la herramienta crucial para promocionar todos sus atractivos y superar el tópico de sol, playa y fiesta, célebre en todo el mundo. Un vehículo de promoción ideal que, actualmente, no ha conseguido los resultados esperados. Es necesaria una mayor inversión en éste tipo de oferta donde muchos factores siguen infrautilizados.

Figura 7. Turismo náutico



4. Turismo náutico

Actividades para disfrutar del mar ofreciendo una amplia gama de actividades acuáticas y alojamiento, aparte de ofrecer servicios complementarios para la navegación, junto con otras actividades deportivas alternativas además de restauración y animación nocturna en las zonas donde se encuentran.


Fuente: elaboracion propia

La isla de Ibiza cuenta con seis puertos deportivos y tres clubs náuticos, donde el club de Sant Antoni fue galardonado con la Q de Calidad Turística en el sector de Instalaciones Náutico-Deportivas. A pesar de ello, la isla dispone de un número de amarres insuficientes para la demanda turística, sobrexplotados en temporada alta e infrautilizados en la temporada que denominamos media y baja.

Y es que, cuando uno piensa en turismo náutico automáticamente le viene a la cabeza un yate de 40 metros de eslora, o una lancha rápida alquilada por días, con capitán y barra libre. El turismo náutico es mucho más que eso, y además es atemporal. No sólo se incluyen en esta oferta los chárter sino que, los kayak, piraguas, wakeboard e incluso el cine ofrecen a las islas una variedad de modelos de negocio que están por explotar.

Resulta indispensable adecuar los recursos para llevar a cabo competiciones y actividades náuticas durante todo el invierno que nos permitan aprovechar no sólo las instalaciones y los equipamientos relacionados con esas actividades, sino también las infraestructuras turísticas y hoteleras que cierran en invierno.

Figura 8. Turismo rural/agroturismo



5. Turismo rural/agroturismo

Vacaciones relajadas en un ambiente rural no masificado y un servicio muy personal, cuya finalidad es conocer las características del entorno rural, como puede ser la comida, las tradiciones, la naturaleza y la forma de vida.

Fuente: elaboracion propia

Actualmente el turismo rural y el agroturismo están en auge en Ibiza. Hay una amplia y extensa oferta de turismo rural y agroturismo que los visitantes habituales desconocen por completo. Antiguas casas payesas de cal blanca que han sido reformadas, amuebladas y adecuadas a un turismo exigente que busca de paz, tranquilidad y autenticidad, rodeados de almendros, pinos y olivos milenarios, paisajes idílicos que conservan el verdadero espíritu de Ibiza. Agroturismos, hoteles y casas exclusivos que son verdaderos establecimientos con encanto.


Tabla 11. Oferta turismo rural Ibiza. 2008

TIPO	ESTABLECIMIENTOS	PLAZAS
Hotel rural	3	76
Agroturismo	14	226
TOTAL	17	302

Fuente: Informe del turismo rural en Ibiza

Si bien es cierto que el peso de estos establecimientos con respecto a Baleares es proporcionalmente más reducido en relación a la oferta tradicional, los establecimientos de turismo rural abiertos todo el año constituyen una oferta de gran calidad y se adaptan cada vez más a las nuevas demandas del turismo actual. El agroturismo representa un elemento de dinamización del medio rural y contribuye decisivamente al mantenimiento de las fincas y el paisaje tradicional, así como al incremento del consumo de productos de la isla. Para conseguir una consolidación en este sector es necesario implantar los principios, normas y recomendaciones que se adoptarán en los respectivos establecimientos. Se trata de una serie de prácticas encaminadas a conseguir la máxima protección de la naturaleza, el ahorro de agua y energía y la preservación de nuestro entorno natural y patrimonial.

Figura 9. Buceo/submarinismo



6. Buceo/submarinismo

Trata de descubrir el fondo submarino, prestando especial interés a la fauna (peces, corales, conchas), la flora (vegetación), la formación geológica (rocas, cuevas, yacimientos arqueológicos), barcos hundidos, etc.


Fuente: elaboracion propia

Alrededor de una veintena de escuelas de submarinismo están repartidas en las principales playas de Ibiza y Formentera. Un deporte que cada año atrae a miles de turistas que buscan los tesoros naturales que aún sobreviven en el Mediterráneo. Pese a la biodiversidad de la reserva de es Freus, ésta se ha resentido en las últimas décadas debido al aumento del tráfico marítimo y a la contaminación. Ésta zona es una de las más privilegiadas para el buceo del Mediterráneo Occidental, según los submarinistas más experimentados.

No obstante, para que este producto sea altamente competitivo se deben desarrollar nuevas estrategias y fomentar actividades y campeonatos a nivel nacional (apnea, fotografía submarina, natación con aletas, pesca submarina,...). Para estas prácticas se requiere tener licencia de capacitación, de forma que se garantice el menor daño ambiental posible al fondo marino.

- Sectores a desarrollar

Figura 10. Golf



7. Golf

Motivación de practicar el golf o como asistente a algún espectáculo o competición de golf.

Fuente: elaboracion propia

El turismo de golf está siendo la punta de lanza de la desestacionalización en muchas regiones turísticas, que promocionan activamente la creación de nuevas instalaciones. Un ejemplo es Andalucía, con unos sesenta campos, de los que unos treinta se sitúan en la Costa del Sol, agrupándose en lo que se ha venido a llamar la Costa del Golf.

Ibiza, que cuenta con solo dos campos, no está en situación de promocionarse activamente como destino de golf, ya que requeriría al menos tener dos instalaciones adicionales, además de que el acceso y los precios fuesen homologables a otras zonas de España.


Tabla 12. Campos de Golf en Ibiza. 2008

Campos de Golf	Hoyos	Metros cuadrados
Golf Eivissa (privado)	19	6083
Roca Llisa (privado)	9	5867

Fuente: Informe del turismo de golf en Ibiza. 2008

La lógica recomienda que hasta que no nos hallemos en una situación más conveniente desde el punto de vista del producto, no es recomendable gastar recursos públicos en vender aquello que no podemos proporcionar. Ello no significa que nuestra actual oferta de golf deba “desparecer” de nuestro material promocional, sino que no podemos dedicar esfuerzos específicos (y necesariamente costosos) para promocionarlo como un segmento diferenciado.

Figura 11. Wellness



8. Wellness

Producto donde el turista busca mejorar el bienestar, ya sea por motivos de salud o estética.

Fuente: elaboracion propia

Existe en el mercado un creciente interés por los hoteles que ofrecen programas de bienestar de muy diversos tipos, habitualmente ligados a

instalaciones específicas tipo spa. El rango de posibilidades es muy amplio, desde aquellas actividades con un carácter más deportivo o más lúdico (gimnasios, zonas recreativas de agua), pasando por tratamientos puramente estéticos o prácticas variadas de bienestar corporal (hidroterapia, algoterapia, fangoterapia, cromoterapia, masajes, etc...) e incluso llegando a actividades que pueden requerir supervisión médica, como la rehabilitación o los planes de adelgazamiento.

En Ibiza existen trece instalaciones spa que en mayor o menor medida desarrollan tales actividades. Los nuevos proyectos de establecimientos de cinco estrellas que se están ejecutando en la isla incorporan ya tales equipamientos.

Tabla 13. Establecimientos Wellness en Ibiza. 2008

Establecimientos
Agroturismo Atzaró
Aguas de Ibiza
Ahmara Spa, Wellness & country club
Bellabar
Garbi
Gran Hotel Palladium
Grupotel Santa Euralia
Hacienda Na Xamena
Hotel Goleta
Ibiza Gran Hotel
InsotelThalasso spa
Sol Ibiza
Thb los Molinos

Fuente: Informe del turismo Wellness en Ibiza. 2008

No obstante, no existe en el momento una masa crítica suficiente para una intensa promoción pública de Ibiza como destino de Wellness. Para ello sería necesario que existiesen más instalaciones y de mayor envergadura, así como el aprovechamiento de las magníficas posibilidades de Ibiza en actividades como la talasoterapia.

En la actualidad, sería aconsejable una mayor colaboración entre las empresas que ya actualmente trabajan seriamente este mercado, para elaborar folletos conjuntos y obtener una presencia, por modesta que fuera, en las ferias especializadas del sector. Todo ello a la espera de que, como consecuencia de las decisiones privadas de inversión, las circunstancias fueran más favorables.

De lo comentado anteriormente cabe hacer varias precisiones al respecto:

- *Los productos definidos satisfacen a un conjunto más o menos homogéneo de potenciales visitantes que comparten una necesidad o motivación básica para disfrutar de sus vacaciones en la isla. No obstante, la separación entre unos y otros no es necesariamente estanca, ya que en ocasiones las motivaciones se superponen entre ellas y se refuerzan mutuamente.*

- *Existen otros factores motivacionales a tener en cuenta que podrían incluso configurar otros productos potencialmente promocionables. Ejemplos de ello son la pesca deportiva, los viajes de estudios, el turismo naturista, el turismo ornitológico, el turismo gastronómico, el turismo de compras, el turismo gay, el turismo de acampada, etc... La no inclusión de tales productos no implica que deban ser descartados. Pero en el presente momento se han eliminado del análisis principal por diversas razones, tales como su escaso volumen, la falta de potencia como principal motivación de asistencia a la isla o estar de alguna manera incluidos, total o parcialmente, en los seleccionados.*

Tabla 14. Resumen características productos estudiados

Producto	Instalaciones	Perfil	P. adquisitivo	Alojamiento	Estacionalidad	Turistas	Gasto medio diario	Estancias	Competidores
Golf	Campos de golf	Mediana edad (40-60). Altos cargos profesionales	Medio-alto	Hotel	Media	5 mil	165 €	10 días	Mallorca, Portugal, Italia, Francia.
Wellness	balnearios, estaciones termales	Jóvenes y jubilados. Español y en pareja.	Medio-alto	Aloj. y hoteles con instalaciones de salud y belleza	Media	75 mil	95 €	4-7 días	Mallorca, Barcelona, Alemania, Austria, Suiza, Turquía,
Sol y playa	Playas limpias. Cuidado de la costa y el mar	Mediana y avanzada edad. Nivel educativo medio	Bajo-Medio	Hotel, apart.	Alta	1,2 m.	42 €	15 días	Mallorca, Costa Brava, Costa del sol, Turquía
Sol y disco	Playas y grandes discotecas	Jóvenes. Nivel educativo medio	Medio	Hotel, apart.	Alta	n.d	n.d	n.d	n.d
Cultural (Short Breaks)	Monumentos, museos y centros históricos	Mediana edad (35-45) y jubilados. Nivel educativo alto	Medio	Hotel	Baja	310 mil	n.d	2-4 días	Mallorca, Turismo interior, ciudades europeas
Náutico	Infraestructuras portuarias adecuadas	Mediana edad (30-60)	Alto	Hotel o barco	Alta	75 mil	110 €	11-15 días	Mallorca, Italia, Francia, Grecia, Turquía
Rural	Naturaleza y paisaje	Mediana edad (30-45 años). Nivel educativo alto. Con pareja.	Medio-Alto	Aloj. rurales	Media-alta	9 mil	184 €	5-7 días	Aragón, Castilla y León, Mallorca, Menorca
Buceo	Aguas limpias y adecuadas para el buceo	Edad (20-50). Varón	Medio-Alto	Hotel	Media-alta	3 mil	156 €	8-9 días	Países del Mediterráneo, Costa brava, Canarias, Mar Rojo

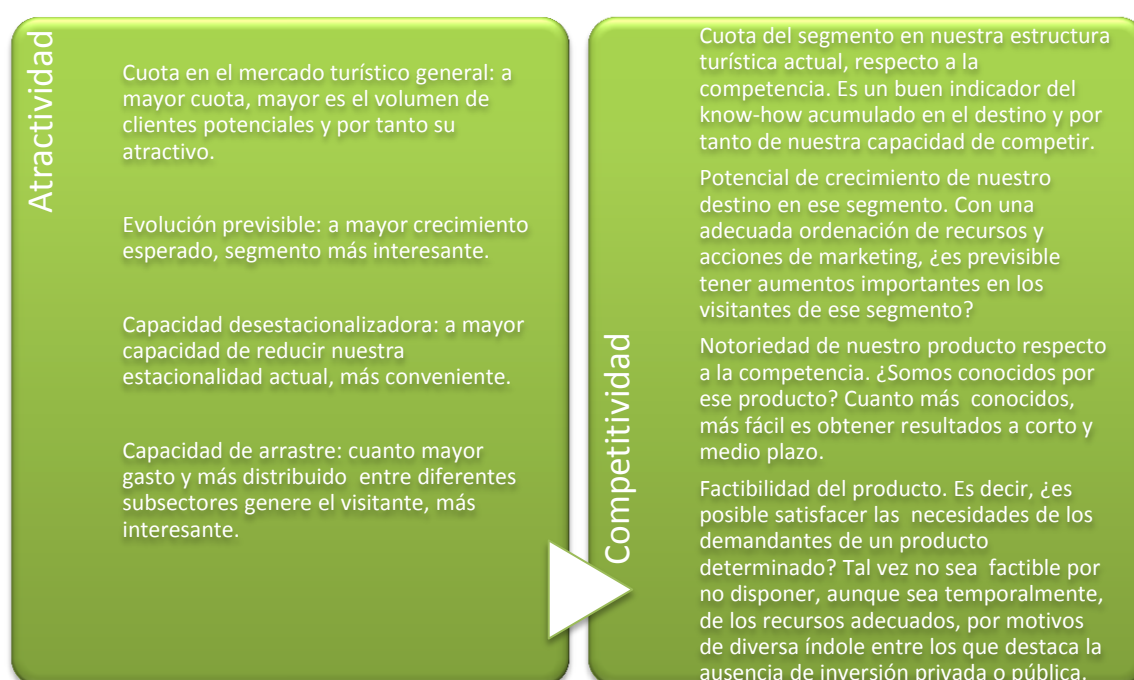
Fuente: Elaboración propia

5.2.2.3 Análisis atraktividad/competitividad de los productos

Una vez seleccionado el conjunto de segmentos a los que potencialmente podríamos dirigirnos, es necesario proceder a su análisis en base a una serie de criterios que nos permitan determinar en qué medida es conveniente para Ibiza el apostar recursos y esfuerzos sobre ellos.

Tal conveniencia se puede evaluar sobre dos factores básicos: lo atractivo que sea para nosotros el dedicarnos a un segmento en particular, y lo fácil o difícil que sea hacer tal cosa, es decir, nuestra capacidad de competir con éxito en ese segmento.

Figura 12. Factores atraktividad/competitividad



Fuente: Elaboración propia

La siguiente matriz de atraktividad/competitividad muestra la situación de los diferentes productos turísticos según ambos factores mediante una ponderación del 1 al 3. Así, podemos concluir:

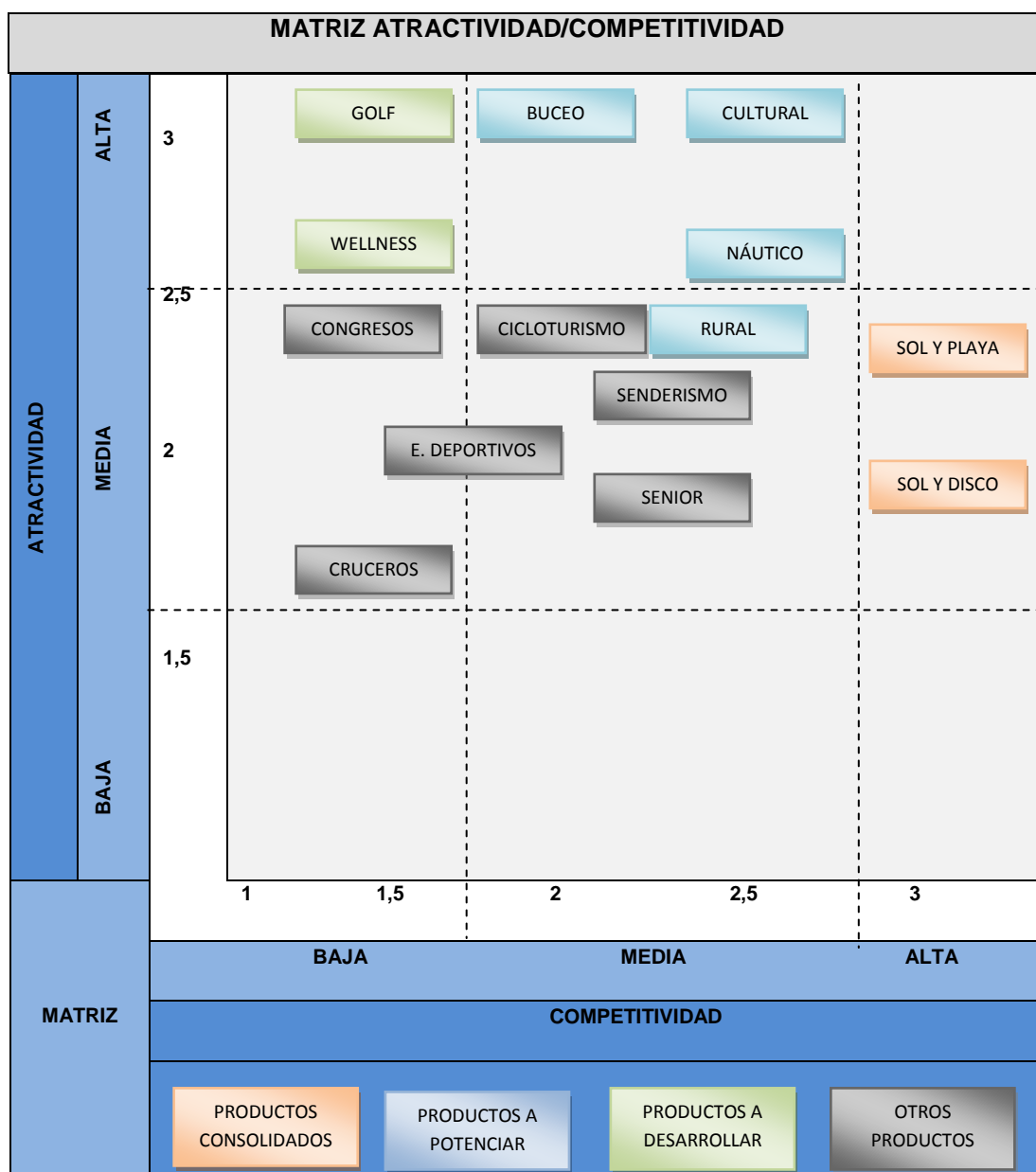
- Los productos tradicionales o consolidados (sol y playa, sol y disco), tienen un nivel de atraktividad media y nivel de competitividad alta.
- Los productos a potenciar (buceo, cultural, náutico, rural) mantienen un nivel de atraktividad alta y competitividad media.
- Los productos a desarrollar (golf, wellness) mantienen un nivel de atraktividad alta y competitividad baja.

Los resultados de ésta ponderación concuerdan con lo analizado y comentado anteriormente, donde confirmamos que los productos estén bien clasificados como consolidados, a potenciar y a desarrollar. Por otra parte, se han añadido

al análisis otros productos que no serán objeto de estudio para este plan pero que ofrecen una mejor aproximación al resto de alternativas estudiadas.

De acuerdo con el método de clasificación descrito anteriormente en la figura 8, los diferentes productos que potencialmente conforman la oferta turística han sido reflejados mediante la citada ponderación en sus respectivas tablas incluidas en el anexo.

Figura 13. Matriz actividad/competitividad



Fuente: Plan Ibiza y Formentera. Elaboración propia

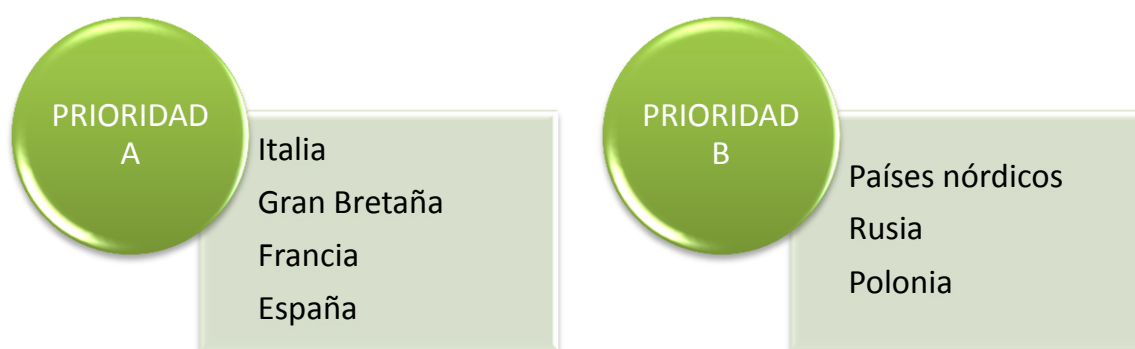
5.2.2.4 Mercados geográficos objetivo

La identificación de los mercados prioritarios se ha realizado teniendo en cuenta y ponderando los siguientes factores:

- Peso de cada mercado en la demanda actual en Ibiza.
- Evolución de cada mercado geográfico en los últimos cinco años (2005-2010).
- Cuota de Ibiza en el total de la demanda recibida por Baleares procedente de cada mercado emisor.
- Estacionalidad de la demanda de cada mercado geográfico.
- Demanda potencial para el desarrollo de nuevos productos turísticos.
- Conexiones aéreas con cada uno de los mercados, sobre todo en temporada media y baja.

De acuerdo con esas consideraciones, las prioridades de mercados geográficos son:

Figura 14. Prioridades por mercados geográficos



Fuente: Elaboración propia

Prioridad mercados A

- Italia (41%), Gran Bretaña (18%), Francia (18%) y España son los cuatro mercados que generan más volumen de llegadas a Ibiza.
- Presentan conexiones aéreas a lo largo de todo el año, factor que les sitúa como posibles mercados desestacionalizadores.

Prioridad mercados B

- Los países nórdicos representan muy poco peso en el turismo ibicenco, mercado que se debe fomentar ya que los turistas pertenecientes a éstos países poseen un poder adquisitivo medio-alto, donde estos mercados son propicios para desarrollar otros productos complementarios a sol y playa, tales como el turismo náutico, golf, cultural o rural.
- Rusia y Polonia son incluidos debido al auge de turistas a España en los últimos años. Las consecuencias son:
 - o Crece el gasto de los turistas rusos en España (92% respecto 2010)

- Aumenta la demanda de hoteles de cuatro estrellas.
- Crecimiento de los viajes individuales acompañada de nuevas rutas ofertadas por las aerolíneas de bajo coste.

5.2.2.5 Marca

- **Posicionamiento actual**

En términos generales, y simplificando, podríamos afirmar que el posicionamiento es lo que más coloquialmente denominamos como “imagen”. En realidad hace referencia a un concepto más complejo ya que supone en primer lugar determinar los atributos relevantes de un destino turístico para ubicarlo en un mapa respecto de sus posibles competidores, y adoptar así las actuaciones estratégicas lógicas según la situación descrita. Ello suele suponer elaborar una estrategia de producto y comunicación que mejore la posición relativa o bien, cosa más difícil, romper las reglas del mercado y favorecer la aparición de nuevos atributos de imagen. Así definido, el posicionamiento de un destino turístico será dependiente no sólo de sus atributos físicos reales sino del segmento concreto de clientes que esté siendo analizado. Éste análisis se hace desde una perspectiva global de mercado, pero no debemos olvidar que un posicionamiento altamente competitivo en un segmento puede suponer una situación débil de mercado en otro.

A pesar de ser una cuestión tan vital para nuestro destino turístico, existe escasísima información, en forma de estudios serios, acerca del posicionamiento actual de la isla de Ibiza. No obstante, es posible elaborar una aproximación general a través de diversas fuentes consultadas:

- Informe Biss Lancaster Euro RScG sobre imagen de la isla en referencia al turismo familiar, mercado británico (2001).
- Investigación propia Deloitte&Touche, Plan de Marketing 2001-2005
- Estudio “Imagen y posicionamiento de las Illes Balears en el Mercado Alemán”, UIB-Technische Universität Dresden (2001).
- Informes de las OET’s de diversos países europeos sobre percepción de la isla.

Una investigación de mercado, realizada por los mercados emisores Alemania y Reino Unido, pone de manifiesto que Ibiza mantiene un alto perfil ligado al ocio nocturno y sensación de libertad, ocultando otras características de la isla. En la figura que viene a continuación, simplificaremos cual es la percepción del turista sobre Ibiza, centrándonos en sus mejores y peores características.

Figura 15. Tabla piramidal de percepción de Ibiza



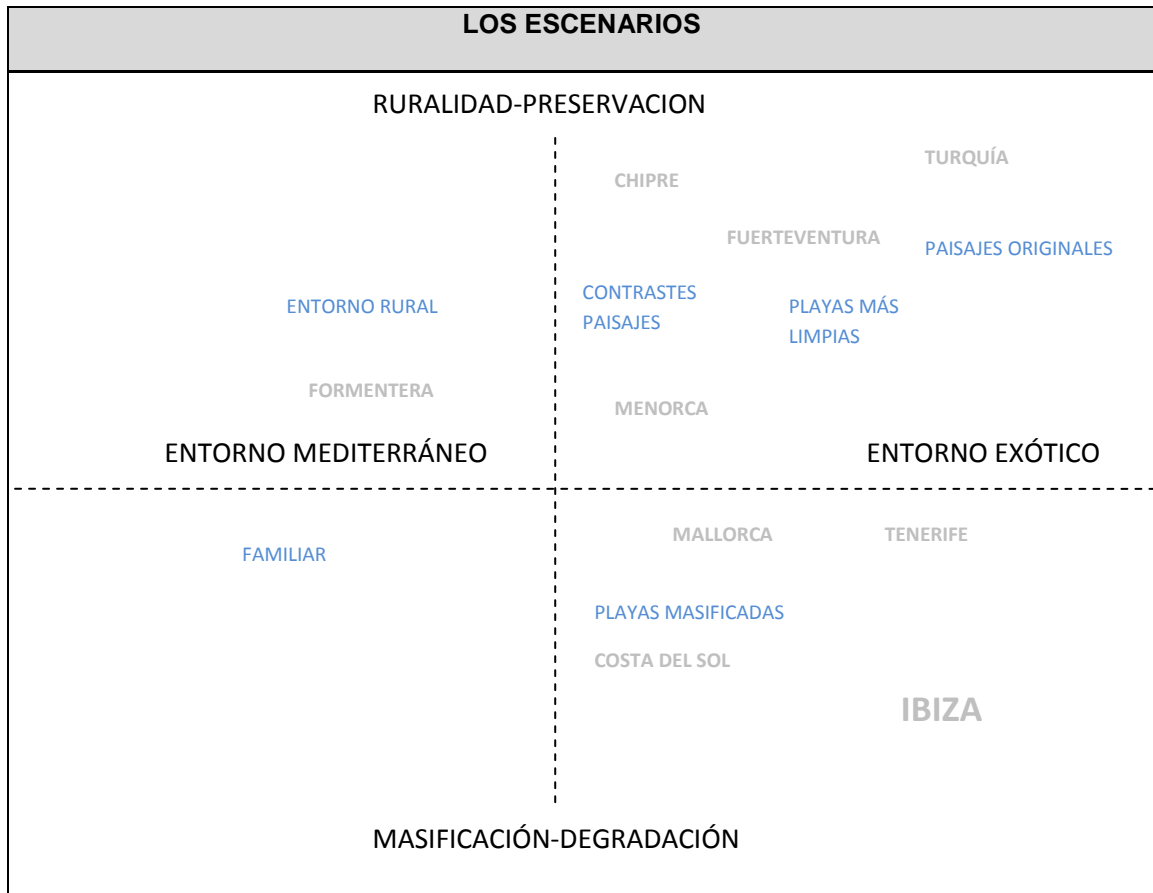
Fuente: Elaboración propia

Ibiza toma las últimas posiciones en atributos clave para labrarse una imagen positiva: no lo conciben como un lugar seguro, no hay buen trato humano, falta de respeto por el medioambiente y no es adecuado para turismo familiar. Como se puede observar, más que de atributos aquí nos estamos refiriendo a valores, civismo y concienciación humana, aspectos que requieren un cambio paulatino pero firme. Por otra parte, la isla es líder en sensación de libertad y vida nocturna y fiesta.

Especialmente relevantes son los indicadores percepción de la relación calidad/precio. Así, vemos que la mayoría de los visitantes de la isla de Ibiza se forman una impresión “buena o muy buena”, siendo el índice de rechazo extraordinariamente reducido. Pero en lo que se refiere a relación calidad/precio, hemos sufrido un evidente deterioro, ya que el porcentaje de nuestros visitantes que consideran el destino como “caro o bastante caro” casi se ha duplicado. Sin tener más datos que orienten acerca de qué segmentos de la oferta crean esta percepción, es evidente que esta cifra supone un claro síntoma de pérdida de competitividad frente a otros destinos que han hecho del precio su estrategia de captación de mercado.

Vamos a verlo en dos mapas de posicionamiento: respecto al escenario y las sensaciones. Mediante éstos gráficos visualizaremos fácilmente que posición ocupa Ibiza respecto a sus competidores e identificaremos los atributos que lidera.

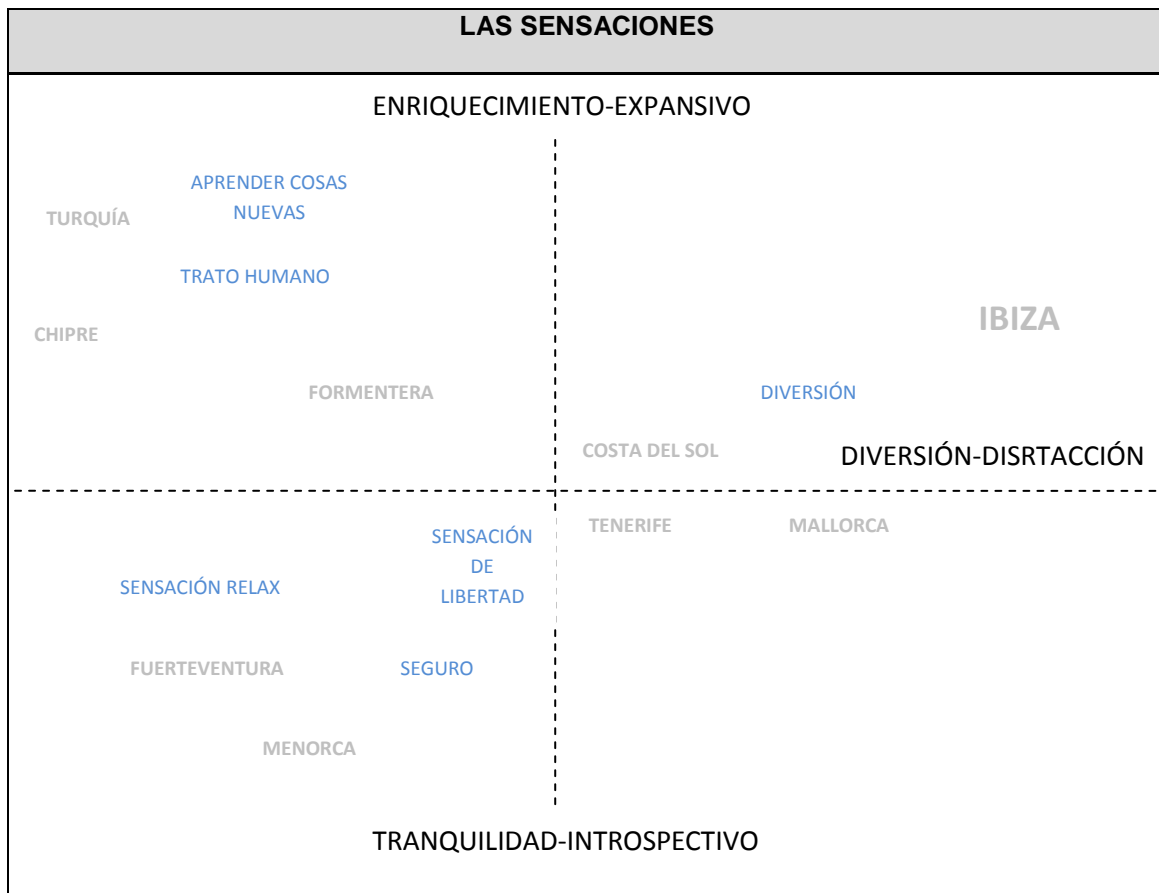
Figura 16. Mapa de posicionamiento según los escenarios



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los escenarios, Ibiza está conceptualizada por el turista bajo un entorno de masificación-degradación, y a su vez contrasta con la percepción de un entorno exótico.

Figura 17. Mapa de posicionamiento según las sensaciones



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las sensaciones, Ibiza es vista como una isla directamente relacionada con la diversión-distracción, donde queda muy lejos de un buen trato humano, seguro y como lugar tranquilo.

- **Propuesta de posicionamiento**

La primera consideración que debe hacerse a la hora de abordar la propuesta de posicionamiento es si la situación actual desea cambiarse total o parcialmente o incluso si quiere seguirse en la misma línea, y para ayudarnos en la reflexión, vamos a abordar varios factores a destacar:

- **“Ibiza” es una marca con notoriedad mundial:**

Sin entrar en odiosas comparaciones, probablemente es una de las marcas turísticas más potentes de Baleares. Por ello, despreciar esa notoriedad sería un error irreparable. Dicha notoriedad se gestó gracias al clima de libertad y los movimientos sociales propios de la década de los 60 y 70 (comentados anteriormente en el apartado de la historia del turismo ibicenco), que fueron paralelos al despegue turístico y un ambiente favorable a la creación artística. Tal imagen ha ido derivando hacia una visión mucho más lúdica y crecientemente desenfrenada de la isla que se ha asentado en los últimos 10 años: la “isla discoteca”.

- **El producto turístico de Ibiza es considerablemente más diverso y completo que lo que nuestra imagen transmite:**

Esa es la conclusión a la que se llega mediante el análisis de nuestros recursos turísticos y de las motivaciones de nuestros visitantes. Evidentemente, tenemos una considerable ventaja competitiva en ocio nocturno y la mayoría de nuestros visitantes son consumidores de sol y playa, segmento para el que Ibiza está fantásticamente dotada.

Pero la oferta ibicenca va mucho más allá: se disponen de amplios recursos naturales y patrimoniales que ofrecer, así como múltiples actividades complementarias. Descansar, disfrutar del mar desde la playa o el barco, practicar todo tipo de deportes o asistir a competiciones, bucear, celebrar reuniones profesionales, jugar a golf, pasear por el campo, enriquecerse culturalmente, disfrutar de la gastronomía, comprar, etc...son actividades que ,en mayor o menor medida, son practicadas en Ibiza por nuestros visitantes. Y todo eso no lo recoge nuestra imagen actual.

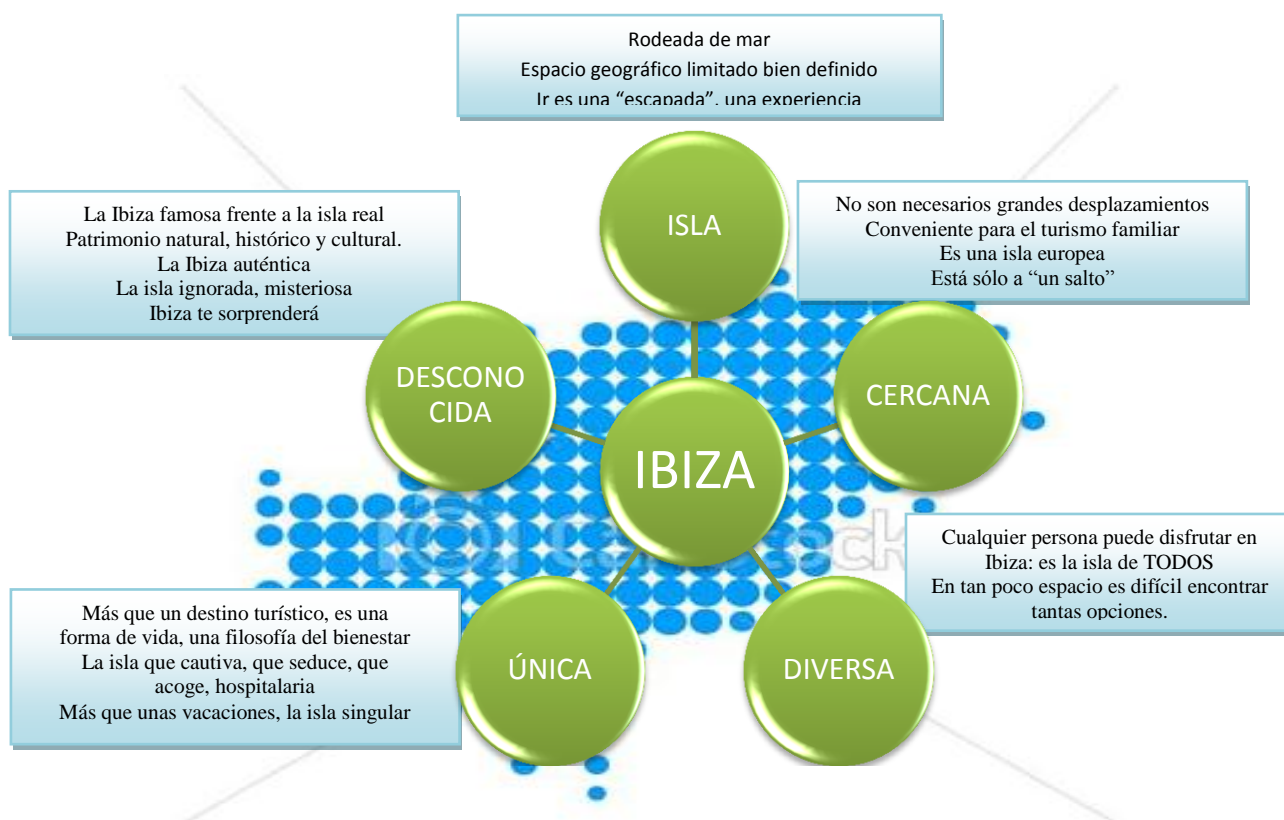
Resumiendo, nos encontramos ante una marca extraordinariamente notoria pero que no refleja sino una pequeña parte de la realidad que contiene, constatándose una evidente distorsión entre imagen y realidad.

Frente a lo que casi parece ser una paradoja entre imagen y realidad, no resulta tan sencillo reposicionar la imagen de la isla. Mientras que desde las Instituciones públicas se insiste en un mensaje basado en el sol y playa tradicional, sin hacer mención al turismo joven, otros medios de comunicación y prensa sensacionalista inciden en la parte más “escandalosa” de la oferta. Aunque el perfil de los visitantes no sea ni mucho menos mayoritariamente de turismo joven de ocio nocturno, es evidente que en el presente momento, su imagen está claramente ligada a él.

Después de ésta última reflexión sobre la situación actual de la marca Ibiza, parece necesario proponer una nueva dirección de la imagen de la isla, donde es indispensable tratar de limpiar el concepto único e injusto al que la mayoría la asocia. Partiremos de la base de que el ocio nocturno es la ventaja competitiva por excelencia de la isla, por lo que deshacernos de ella sería un error irreparable. Se debe conseguir compatibilizar toda la oferta de la isla, es decir, convertir la isla en una marca “paraguas”, donde puedan convivir diversos productos turísticos para diversos segmentos y necesidades de mercado.

Así, aunamos todos los atributos que puede ofrecer la isla para que todo potencial turista se sienta atraído por al menos algunos de ellos:

Figura 18. Atributos y conceptos asociados de la isla de Ibiza



Fuente: Elaboración propia

Por último, para reunir todos los atributos y conceptos asociados en una frase o simple eslogan, utilizamos lo que se conoce como "baseline", para así conseguir captar la atención del potencial turista de una manera más notoria. Después de meditar cómo aglutinar tantos conceptos en una frase adecuada, ésta es la que ha quedado:

Figura 19. Baseline propuesto para Ibiza



Fuente: Plan estratégico de Ibiza y Formentera. Elaboración propia

Así, "IBIZA, All islands in one" se constituye en la marca paraguas y su objetivo es reposicionar progresivamente la imagen del destino, específicamente en aquellos segmentos del mercado que no conocen las posibilidades de la isla, y en el turismo familiar que tiene un concepto muy reduccionista del destino, transmitiendo una visión amplia, normalizada y extensa.

Por otro lado, "IBIZA, All islands in one" no entra en conflicto con el segmento de turismo joven, ya que precisamente la idea de diversidad que transmite lo

incluye sin conflictos. Ahora bien, es evidente que la marca paraguas “IBIZA, All islands in one”, debe ser forzosamente complementada con el posicionamiento específico que deseemos para cada segmento (turismo familiar, joven, deportivo, náutico, etc...) que será determinado más adelante, en las fichas de cada producto.

5.2.3 Estrategias y tácticas operativas

5.2.3.1 Introducción

Como se puede comprobar, la política de producto tiene mucha importancia en este Plan de Marketing. No puede ser de otra manera, ya que son muchas las deficiencias identificadas en nuestro producto turístico actual que deben enmendarse.

Es menester detallar con mayor precisión cuáles son las actuaciones concretas a desarrollar para ir alcanzando los objetivos previstos. Es decir, pasar de la estrategia a la táctica, decidir qué instrumentos promocionales vamos a utilizar, en qué medida y dirigidos a qué mercados.

Las llamadas tácticas recogen aquellos elementos que merecen un mayor desarrollo o que son comunes a varias de ellas, de manera que se les da un nivel superior de detalle. En este apartado simplemente se sugieren grandes áreas de mejora que creemos necesario discutir y desarrollar con más atención en el futuro, así como nuevas ideas y creación de nuevos elementos que repercutan positivamente en el plan de marketing y en sus objetivos generales y específicos antes mencionados.

Estas tácticas estarán integradas dentro de las cuatro estrategias pilares: producto, venta, comunicación y organización y gestión. La tabla siguiente ilustra el grado de intensidad (alto, medio, bajo), con el que cada Plan General se aplica a cada producto:

Tabla 15. Estrategias y tácticas operativas del plan de marketing. Prioridad según productos

TÁCTICAS	PRODUCTOS							
	SOL Y PLAYA	SOL Y DISCO	CULTURAL	NÁUTICO	RURAL	BUCEO	GOLF	WELLNESS
A.PRODUCTO								
1. Movilidad								
2. Medio ambiente, P.T y C.I de playas								
3. Creación DMC's								
4. Desarrollo y ofertas TMB								
5. Fiestas patronales y rutas temáticas								
B.VENTA								
6. Promoción "in house"								
7. Sector restauración y oferta comercial								
8. Webinars								
9. Ferias								
10. E-commerce								
11. Fidelización								
C.COMUNICACIÓN								
12. Plan de marcas								
13. Folletos y otros								
14. Relaciones públicas								
D. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN								
15. Benchmarking								
16. Product Managers								
17. Formación								
18. Monitorización								

ALTA PRIORIDAD	
MEDIA PRIORIDAD	

Fuente: Elaboración propia

5.2.3.2 Descripción de las tácticas

- **Producto**

Figura 20. Descripción Movilidad

1. Movilidad

Los sistemas de transporte son uno de los pilares del desarrollo territorial, permitiendo la interconexión entre distintas áreas y favoreciendo el desarrollo de las actividades productivas. Cualquier mejora, diseño y reestructuración de las infraestructuras viarias y de transporte, incide directamente en el sistema productivo del territorio y repercute en el desarrollo económico de las áreas, por lo tanto el desarrollo de las mismas debe estar integrado en el modelo de desarrollo que se proponga.

Del mismo modo, las únicas dos vías posibles de entrada en cualquier isla (puertos marítimos y aeropuertos), es conveniente que ambas estructuras cuenten con los medios técnicos y logísticos adecuados para poder asumir el volumen de transporte, sobretodo en los meses de verano.

Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Descripción Plan territorial y calidad integral de playas

2. Medio Ambiente, Plan Territorial y Calidad Integral de playas

El Plan Territorial de Ibiza y Formentera, junto con la Ley de Espacios Naturales y otras disposiciones relativas son los encargados de proteger estas acciones. Tienen como objetivo promover el desarrollo equilibrado de los diferentes ámbitos territoriales y sectoriales y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos, mediante la utilización sostenible del suelo y de los recursos naturales así como una adecuada distribución espacial de los usos y actividades productivas, garantizando la protección de la calidad ambiental, el paisaje, la biodiversidad y el patrimonio histórico.

Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Descripción Creación, desarrollo y ofertas DMC

3. Creación, desarrollo y ofertas DMC's

Una DMC (Destination Management Company) es una empresa local, con profundo conocimiento del destino, que se encarga de estructurar y comercializar productos y experiencias turísticas, especialmente en el ámbito del turismo de Interés Especial, relacionadas con la cultura, la naturaleza, los deportes de aventura, etc., que habitualmente no reciben una atención preferente por parte de los TO's tradicionales.

Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Descripción desarrollo y ofertas TMB

4. Desarrollo y ofertas TMB

Se trata de experiencias especialmente concebidas, tanto en forma como en contenido, para turistas/visitantes que viajan preferentemente en media y baja temporadas: parejas adultas sin hijos, jubilados, participantes en meetings u otros eventos, etc.

Paralelamente, organizar y celebrar eventos de gran impacto y notoriedad, con una amplia diversidad de contenidos: científico, tecnológico, cultural, social, económico, empresarial, etc., que pueden adoptar diversos formatos (congreso, convención, jornada, foro...), duración y dimensión.

Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Descripción fiestas patronales y rutas temáticas

5. Fiestas patronales y Rutas temáticas

Ibiza y Formentera son islas donde el estilo de vida está inspirado por la tranquilidad y el saber vivir. Esto se refleja en el buen número de fiestas patronales en las islas.

Ver teatro, asistir a conciertos de primer nivel, a festividades patronales, a recitales de poesía y a innumerables exposiciones o muestras de arte que se suceden a lo largo de cada temporada: el Museo de Arte Contemporáneo, el Festival de Jazz, en Dalt Vila, que cada año se celebra en la capital pitiusa, supone un encuentro musical cada vez más prestigioso, que permite promocionar a los jóvenes valores de este género en el Mediterráneo, los ciclos de cine (Anem al Cine) y programas especiales de actividades en el Centre Cultural de Can Ventosa.

Por otra parte, las islas ofrecen una gran cantidad de actividades que experimentar y productos autóctonos que disfrutar. Su mejor exponente son las rutas temáticas de uno, dos o tres días que servirán como excusa para conocer mejor la auténtica Ibiza, esa que generalmente no se puede conocer a través de excursiones organizadas.

Con éstas rutas pretende explorar toda la isla de Ibiza, así como la isla vecina de Formentera. Conocer sus tradiciones y la artesanía, seguir las pistas de las diferentes culturas que a lo largo de los siglos han dejado huella en las Pitiusas, los balnearios naturales, contemplar la arquitectura particular de las casas ibicencas y la de las iglesias rurales forman parte de ésta oferta.

Fuente: Elaboración propia

- **Venta**

Figura 25. Descripción Promoción “in House”

6. Promoción “in house”

Se trata de promocionar y dar a conocer todas las posibilidades que ofrecen las islas en mejores condiciones de impacto, eficacia y rentabilidad que las que ofrece la promoción en los mercados emisores.

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Descripción restauración y oferta comercial

7. Sector restauración y oferta comercial

La distribución del equipamiento comercial de la isla de Ibiza, gravita entorno a Ibiza ciudad, concentrando el 53% del total y segundo término el núcleo de San Antonio. En cuanto a su situación, los establecimientos comerciales se disponen de forma aislada en un 93% para la isla de Ibiza, solo un 6% se sitúan en mercados y el resto en galerías comerciales. Como en otras actividades, el efecto de la estacionalidad repercute directamente en la variedad y tipos de ofertas comerciales de la población residente, ya que en Ibiza permanecen abiertos todo el año sólo el 72% de los establecimientos. Esta planificación hace que la mayoría de los establecimientos sean de organización independiente o de titularidad personal o unifamiliar, correspondiendo un porcentaje muy bajo a los establecimientos de cadenas comerciales o franquicias.

Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Descripción Webinars

8. Webinars

Concretamente, un Webinar es la combinación de las palabras Web y seminario. Es decir, Webinar es un seminario impartido en línea.

Un Webinar es un tipo de conferencia, taller o seminario que se transmite por Internet. La característica principal es la interactividad que se produce entre los participantes y el conferenciante. Como en cualquier evento presencial, el conferenciante está hablando en vivo a la audiencia y los asistentes pueden hacer preguntas, comentar y escuchar lo que los demás participantes tienen que decir. Se dan en tiempo real, con fecha y horario específico.

Se puede participar desde cualquier ordenador conectado a Internet y en el que se haya cargado software específico y/o se le haya introducido una clave de acceso que permite la conexión con la aplicación del conferenciante.

Por otro lado, estos eventos son también útiles para el “networking” es decir la conexión entre personas con intereses similares que pueden continuar comunicándose y colaborando después de terminado el Webinar.

Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Descripción Ferias

9. Ferias

Las ferias son uno de los instrumentos de promoción, mercadeo y comunicación más importantes y a la vez más eficientes. Son un punto de encuentro entre la oferta y la demanda que facilita los negocios. Para los expositores, las ferias son un medio para dar a conocer sus productos o servicios, observar la competencia, probar o lanzar productos, estudiar el mercado, visitar y ser visitado por sus clientes, encontrar distribuidores y concretar ventas.

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 29. Descripción E-commerce

10. E-commerce

Ibiza debe hacer de las nuevas tecnologías “online” la más eficaz herramienta de información y venta de su oferta turística, a través de la creación de una potente plataforma, a través de la cual el turista (actual o potencial) encuentre la información que busca desde cualquier lugar del mundo y reserve sus vacaciones. Además también constituye una herramienta fundamental para que intermediarios y proveedores de servicios puedan gestionar directamente las reservas, proponer tours, ofertas y promociones especiales, etc.

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 30. Descripción Fidelización

11. Fidelización

Se trata de una acción directamente destinada a fortalecer, en beneficio mutuo, los vínculos emocionales y efectivos entre el visitante y el destino, mediante el reconocimiento y recompensa de la fidelidad al destino.

Fuente: *Elaboración propia*

- **Comunicación**

Figura 31. Descripción Plan de marcas

12. Plan de marcas (branding)

Se trata de crear e implantar un sistema para regular la coexistencia de las marcas turísticas, sistema que debe ser acordado y consensuado con todos los actores involucrados, a fin de asegurar las bases y los compromisos necesarios para su cumplimiento.

Al mismo tiempo, el sistema de gestión de marcas (*branding*) establecerá las bases para regular la coexistencia con otras marcas menores, ya sea de destinos de ámbito más específico, de empresas, etc., así como con los sellos de producto existentes o que puedan ser creados en el futuro.

Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Descripción Folletos y otros

13. Folletos y otros

Se trata de introducir criterios de racionalización de la producción de material gráfico de comunicación mediante una reducción progresiva de la producción de material impreso, manteniendo sólo el mínimo imprescindible y con unos estándares de alta calidad de diseño gráfico y de contenido.

Por otra parte, debe realizarse una reestructuración del diseño de éste tipo de publicidad reorientandola hacia otros productos distintos a los tradicionales.

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Descripción Relaciones públicas

14. Relaciones públicas

Se trata de un amplio programa de Relaciones Públicas destinado a mantener a los medios de comunicación nacionales e internacionales regularmente informados acerca de las novedades más recientes en Ibiza e, indirectamente, impactar al consumidor potencial el programa de Relaciones Públicas que se plantea como base de esta táctica, por su dimensión, contenido y profundidad.

Fuente: Elaboración propia

- **Organización y gestión**

Figura 34. Descripción Benchmarking

15. Benchmarking

Se trata de la realización periódica de investigaciones de mercado como base para mejorar en el diseño de estrategias de marketing y la toma de decisiones. Estas investigaciones deben ir enfocadas a conocer mejor el mercado (nuevas tendencias, mercados emergentes, etc.) y el consumidor (perfil socio-demográfico, cómo se informa, cómo reserva, etc.), lo cual debe servir al mismo tiempo para detectar oportunidades latentes aún por explotar.

De la misma manera, es importante realizar asiduamente viajes de benchmarking con el objetivo de aprender de los mejores y aplicar en Ibiza aquellas buenas prácticas que puedan llevar a conseguir un mayor nivel de satisfacción del consumidor final y una mejora de la competitividad del destino.

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 35. Descripción Managers

16. Product Managers

Los Clubes de Producto son organizaciones voluntarias de operadores turísticos que trabajan con un mismo producto/actividad turística, como por ejemplo, turismo de sol y playa, turismo cultural, etc..., que tienen intereses y necesidades comunes y por lo tanto deciden unir esfuerzos y recursos.

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 36. Descripción Formación

17. Formación

En un contexto global cada vez más competitivo, el capital humano adquiere una especial relevancia, muchas veces no suficientemente reconocido. Es por este motivo que para estar entre los mejores, se debe contar con los mejores profesionales. De ahí la necesidad de llevar a cabo un programa de formación especializado y hecho a medida a las necesidades formativas de Ibiza.

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 37. Descripción Monitorización

18. Monitorización

La implementación del Plan de Marketing Turístico de Ibiza es un proceso sistemático y prolongado, sujeto a cambiantes circunstancias internas y externas, que requiere un sistema o instrumento de control y seguimiento permanente al objeto de evaluar el cumplimiento de los objetivos, los plazos, los costes, los resultados, etc., de las actuaciones propuestas y, en su defecto, establecer las medidas correctoras oportunas. Por ello, se requiere el diseño e implantación de un sistema de control, seguimiento, evaluación y corrección del proceso de implementación del Plan de Marketing de Ibiza.





Fuente: *Elaboración propia*

5.2.4 Calendario de implementación

A continuación, y para concretar la duración del proyecto, es expuesto el correspondiente calendario de implementación con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente. El horizonte temporal del Plan es de cuatro años, desglosado en trimestres, donde se muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajo.

Tabla 16. Calendario implementación tácticas

Estrategias/tácticas	Calendario (trimestres)															
	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A.Producto																
1.Movilidad																
2.Medio ambiente, P.T y C.I de playas																
3.Creación DMC's																
4.Desarrollo y ofertas TMB																
5.Fiestas patronales y rutas temáticas																
B.Venta																
6.Promoción "in house"																
7.Sector restauración y oferta comercial																
8.Webinars																
9.Ferias																
10.E-commerce																
11.Fidelización																
C.Comunicación																
12.Plan de marcas																
13.Folletos y otros																
14.Relaciones públicas																
D.Organización y gestión																
15.Benchmarking																
16.Product Managers																
17.Formación																
18.Monitorización																

	Preparación
	Acción continua
	Evento
	Acción concentrada

Fuente: Elaboración propia

5.2.5 Presupuesto del plan

Los recortes aplicados por las comunidades autónomas para reducir su déficit han marcado una nueva era en la promoción turística en nuestro país. En concreto, Baleares anuncia que ahorrará 9 millones de euros de los 18 millones gastados en la pasada legislatura en las principales ferias turísticas internacionales, pretendiendo dar más entidad a la parte profesional y reducir la presencia institucional y los gastos que ésta comporta. De esta manera, se eliminarán costes de representación institucional que implican cuantiosas cuantías de desplazamientos, estancias en hoteles o caterings.

Los presupuestos de la Conselleria de Turismo solo prevén una partida de 3,6 millones de euros para llevar a cabo, a través de la Agencia de Turismo de Balears (ATB), la promoción de las cuatro islas del archipiélago. En los últimos presupuestos del Govern de la pasada legislatura, el Consell de Ibiza obtuvo 2,9 millones para promoción, lo cual pone de manifiesto la fuerte caída de la previsión de gasto del año que viene.

El sector hotelero se verá obligado a hacer "una gestión diferente" y a participar más activamente en el sector público para poder realizar la promoción turística que requieren las islas a partir de la reducción del presupuesto que sufrirá Turismo en 2012.

No obstante la promoción debe mantenerse como un eje clave en la política turística de la isla y el ahorro obtenido en el recorte realizado en las grandes ferias debe reinvertirse en la promoción de productos que añadan valor al "sol y playa" tradicional, así como otros productos alternativos, y que por tanto permitan el alargamiento de la temporada turística.

- **Presupuesto básico y distribución por islas**

Tabla 17. Presupuesto total Baleares

Partida	€	%
Inversión corporativa	1.080.000	30%
Asignado a cada isla, gestionado por ATB	1.368.000	38%
Asignado a cada isla, gestionado por cada isla	1.152.000	32%
TOTAL	3.600.000	100%

Fuente: Agencia de turismo de las Islas Baleares (ATB)

Tabla 18. Distribución del presupuesto por islas

Islas	Gestión directa isla		Gestión Ibaatur		Total	
		%		%		%
Mallorca	451.584	39,2%	1.058.832	77,4%	1.510.416	60%
Menorca	300.672	26,1%	128.592	9,4%	429.264	17%
Ibiza	300.672	26,1%	128.592	9,4%	429.264	17%
Formentera	97.920	8,5%	53.352	3,9%	151.272	6%
TOTAL	1.152.000	100%	1.368.000	100%	2.520.000	100%

Fuente: Agencia de turismo de las Islas Baleares (ATB)

- **Distribución del presupuesto de Ibiza**

Tabla 19. Distribución del presupuesto por estrategias

Estrategias	Importe	%
Producto	206.046	48
Venta	90.145	21
Comunicación	115.901	27
Organización y gestión	17.170	4
TOTAL	429.264	100

Fuente: Agencia de turismo de las Islas Baleares (ATB)

Tabla 20. Distribución del presupuesto por productos

Productos	Importe	%
Sol y Playa	214.632	50
Sol y Disco	0	0
Cultural	30.048	7
Náutico	42.926	10
Rural	25.755	6
Buceo	12.877	3
Golf	8.585	2
Wellness	12.877	3
Ente promoc.	38.633	9
Act. genéricas	42.926	10
TOTAL	429.264	100

Fuente: Agencia de turismo de las Islas Baleares (ATB)

- **Posibilidad ampliación presupuesto**

- a. **Apalancamiento**

El presupuesto básico de ATB puede ser sustancialmente aumentado con apalancamiento “hard y soft” gracias a la realización de operaciones de cooperación, patrocinio, etc. Por ejemplo: cooperación publicitaria con Turespaña, convenios con turoperadores y cías. aéreas, etc.

La agencia de turismo de las Islas Baleares (ATB), en cooperación con los Consells Insulars, los Clubs de Producto, etc. puede tener un razonable éxito en el apalancamiento de su presupuesto básico. Algunos benchmarks internacionales así lo indican: California ratio 7 (un dólar del organismo de promoción de California obtiene otros 6 procedentes de la industria); Tirol ratio 2,2; Turismo de Barcelona, ratio 2; etc.

- b. **Partidas extraordinarias**

Es posible, que durante la ejecución de este plan se puedan conseguir partidas extraordinarias procedentes de otros departamentos de la administración o incluso de organismos internacionales. Esto dependerá de la coyuntura y de la intensidad con que desde Baleares se persigan estos fondos adicionales.

c. Venta de derechos de explotación de memorabilia

Este plan recomienda, entre sus tácticas, una revisión completa de la memorabilia de las islas para crear un nuevo concepto de “souvenirs” que aporte más valor al turista. La concesión de derechos de explotación de estos productos, puede convertirse en una sustancial fuente de ingresos adicionales para financiar el plan de marketing.

d. Reparto de eventuales presupuestos extra

De obtenerse ampliaciones de las anteriormente mencionadas, estas deben ser distribuidas por islas, estrategias y productos de forma razonablemente similar a la que aquí se está exponiendo.

5.2.6 Rentabilidad del Plan

Para conocer la viabilidad de dicho plan nos basamos en diferentes variables dada la subjetividad los resultados y el entorno abstracto que planteamos.

- **Ingresos turísticos:** entendemos que esta es la variable principal para determinar si el proyecto es viable o no. Durante la época estacional del año 2010, se produjo un gasto turístico de 1423 millones de euros, donde los países predominantes en Ibiza son Alemania, Gran Bretaña e Italia. En nuestra propuesta de plan de Marketing, pretendemos integrar paulatinamente otros países potencialmente receptores tales como Rusia (con un aumento del 92% del gasto turístico respecto a 2010), países escandinavos, Asia y Oriente medio (con alto poder adquisitivo). Así pues, planteamos un aumento de una media del 5% de gasto turístico de estos países durante los próximos 3 años.
- **Diversificación del producto:** esta propuesta ya planteada en anteriores planes pero no llevada a cabo intensamente, no solo proporcionará ingresos (menores pero constantes) durante temporada baja, sino que también ayudara a descongestionar la masificación de temporada alta. Bajo un escenario pesimista, entendemos que bajo las propuestas mencionadas durante el Plan, aumentarán los ingresos turísticos anuales un 2, 3 y 4% consecutivamente durante los próximos 3 años. Por otra parte, la implantación de productos emergentes tales como turismo de golf y wellness aumentaran una media de 10% el gasto medio total de turistas en los próximos años.

En total, supone una media aproximada de incremento de un 6, 8 y 10% anual del gasto turístico teniendo en cuenta el incremento de los precios, posibles acontecimientos extraordinarios y la evolución histórica del gasto turístico.

En este apartado entendemos que existe subjetividad respecto a la viabilidad, ya que, por ejemplo, aspectos como el reconocimiento de marca y satisfacción

son datos difíciles de cuantificar económicamente, por lo que nos basamos en índices de repetición y fidelidad a Ibiza, así como encuestas elaboradas para conocer las sensaciones del turista receptor.

Teniendo en cuenta los datos mencionados, así queda desglosada la partida de ingresos:

Tabla 21. Partida ingresos

	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	1423	+6%	+8%	+10%
Nuevos emisores		27	35	51
Diversif. producto		54	72	79
Desestacion.		2	6	12
INGRESOS TOTALES	1423	1508	1536	1565

Fuente: Elaboración propia. Millones de euros.

El presupuesto anteriormente mencionado es de 429 mil euros, considerablemente inferior a años anteriores. Dada la coyuntura económica no se espera que aumente en el siguiente ejercicio, sí lo hará un 1% y 5% respectivamente en 2013 y 2014 bajo una esperada mejoría económica. A su vez, se esperan algunas aportaciones extraordinarias tanto de organismos internacionales como de ámbito privado, y algunas colaboraciones y convenios con compañías aéreas y agencias de turismo que aumentarán sustancialmente el presupuesto.

Tabla 22. Partida presupuesto

	2011	2012	2013	2014
PRESUPUESTO		+0%	+1%	+5%
Agencia turismo balear	429.000	429.000	433.000	450.000
Colab. Cías Aéreas		70.000	71.000	74.000
Coop. Turespaña		25.000	26.000	28.000
Aportac. Extraordinarias				
Organismos internac.		50.000	51.000	53.000
Inversión privada		9.000	10.000	12.000
PRESUPUESTO TOTAL		583.000	591.000	617.000

Fuente: Elaboración propia

5.3 Descripción detallada de las tácticas

En este apartado se muestran las sugerencias sobre políticas concretas en diferentes ámbitos, que afectan a nuestros productos turísticos actuales o potenciales. Concretamente, aparecen fichas sobre la oferta de sol y playa, sol y disco, turismo rural/ agroturismo, turismo cultural, buceo/submarinismo, turismo náutico, turismo de golf y wellness.

Las diferentes tácticas (o herramientas de marketing) están agrupadas en función de la estrategia a la que sirven:

- Estrategia A: Producto
- Estrategia B: Venta
- Estrategia C: Comunicación
- Estrategia D: Organización y gestión

La información referida a cada táctica está estructurada en tres apartados:

A. Descripción: explica las razones que justifican la táctica, en qué consiste, así como la periodicidad y los objetivos principales que persigue.

B. Implementación: Detalla las áreas a mejorar, así como la situación actual y objetivo de éstas.

C. Ejecución: En base a lo anterior, se especifican los planes de acción/pasos a seguir así como los stakeholders involucrados en el proceso.

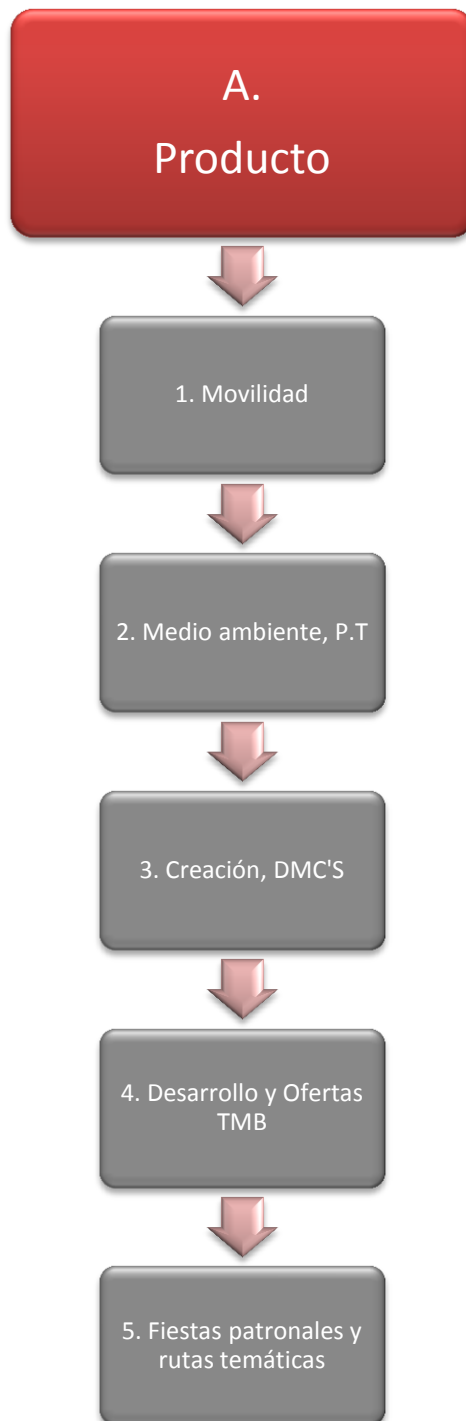
Figura 38. Estrategias Plan de Marketing



Fuente: *Elaboración Propia*

5.3.1 Producto

Figura 39. Esquema Producto



Fuente: *Elaboración Propia*

1.MOVILIDAD

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

La estructura general de la red viaria, tiende a comunicar el núcleo cabecera de la isla (Ibiza) con el resto de núcleos, incluidas las zonas turísticas situadas a lo largo de la costa, resultando una red de carácter radial, sobre la que se diseñan los planes de mejora, desatendiendo a la comunicación transversal entre los núcleos de menor entidad.

A fin de una mejor identificación a las deficiencias en la movilidad ibicenca, vamos a clasificar los sistemas de transporte en tres subtipos. Así:

- **Transporte público urbano e interurbano:** La fuerte dependencia del turismo repercute directamente en las necesidades del transporte y en las épocas que se ven potenciadas. A pesar de que existen servicios nocturnos para el desplazamiento hacia los puntos de ocio, la principal problemática de la isla es que quedan zonas donde no llegan líneas regulares por estar alejadas de los centros neurálgicos. Ésta falta de transporte público en determinadas zonas, potencia el incremento del transporte privado y en muchas ocasiones ilegal con los conocidos “taxis pirata”, además de condicionar al mismo tiempo una sobreintensificación de vehículos con los consiguientes efectos a nivel ambiental. No obstante, la reciente implantación de una autopista que recorre parte de la isla ya está dando sus frutos descongestionando parcialmente el tráfico en época estival.

- **Transporte marítimo:** en la isla encontramos dos puertos, el de Ibiza y San Antonio. El puerto de Ibiza realiza tanto funciones de puerto comercial como puerto turístico. Sin embargo, su reducido tamaño, la falta de infraestructuras para hacer frente a determinados productos que requieren un trato especial y la no estructuración del puerto en zona turística y comercial ha condicionado que en los últimos años, parte de éste transporte de mercancías se haya desplazado al puerto de San Antonio. Entonces la principal problemática radica en la mezcla de tráficos, estimándose necesario eliminar la conflictividad que de ello se deriva mediante la reordenación de espacios e instalaciones dedicados a cada uno de ellos.

- **Transporte aéreo:** Ibiza sólo cuenta con un aeropuerto cuyo principal problema es que el aumento del número de turistas en los meses de verano va superando la capacidad de absorción. Además, su ampliación que da limitada tanto por el norte(donde se sitúan los servicios del propio aeropuerto), como por el sur (por su proximidad a una reserva natural), por lo tanto es necesario buscar alternativas de reestructuración, que permitan mejorar su gestión.

Periodicidad

- Acción continua durante todo el periodo de implementación

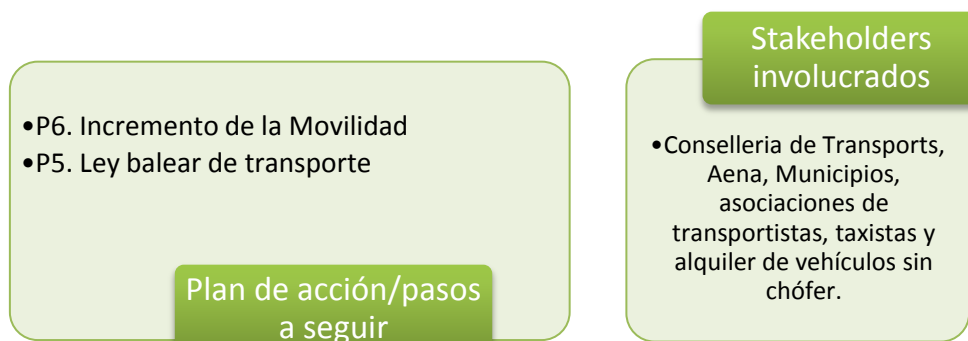
Objetivos

- Erradicación oferta ilegal de transporte
- Ampliación líneas regulares autobuses
- Ampliación carriles bici
- Mejor gestión amarres marítimos
- Ampliación servicios aeropuerto

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Transporte dentro de Ibiza	<p>Transporte público: mejora señalización, frecuencias, disponibilidad taxis.</p> <p>Falta de carriles bici.</p> <p>Sensación de congestión acentuada en puntos y zonas concretas. Escasez de aparcamientos.</p> <p>Afluencia de oferta ilegal ("taxis pirata")</p>	<p>Facilitar la movilidad y evitar incomodidades y esperas.</p> <p>Creación de carriles pero en carreteras secundarias más prácticas de cara a la actividad.</p> <p>Movilidad fluida en la isla.</p> <p>Eradicación mediante multas severas</p>
Transporte marítimo	<p>Insuficiencia de espacio de atraque para la demanda existente, con la consecuente pérdida de buques</p>	<p>Dotación de nuevas estructuras necesarias para la recepción de cruceros y/o reordenación de las actuales.</p>
Transporte aéreo	<p>Necesidad de mejora de los servicios del aeropuerto: zonas niños, farmacia, fingers, etc..</p> <p>Exceso de demanda en época estival</p>	<p>Hacerlo más "familyfriendly"</p> <p>Ampliación aeropuerto*</p>

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración Propia

Figura 41. Medioambiente, Plan territorial y calidad integral de playas

2.MEDIOAMBIENTE, PLAN TERRITORIAL Y CALIDAD INTEGRAL DE PLAYAS

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

La riqueza ambiental de las islas padece una presión antrópica importante localizada sobretudo en las zonas del litoral; conserva trazas de su valor ambiental y en algunos casos los parques naturales y otros puntos emblemáticos presentan un nivel de conservación aceptable o bueno, gracias a las disposiciones generales cautelares o definitivas para su protección. Sin embargo, el aumento poblacional presentado en la última década, la falta de criterios de regulación de la actividad turística, el abandono del medio rural y las actividades agrarias tradicionales y el notable incremento de la presión edificatoria sobre el terreno, han originado un consumo del territorio y de sus recursos inasumibles por el entorno, reflejando la necesidad de definir nuevos criterios de ordenación territorial.

Por lo tanto, podemos concluir que dos elementos están en la base de los problemas ambientales que afectan a Ibiza: La presión urbanística consecuencia de la fuerte demanda turística y la cantidad, calidad y fragilidad de los recursos ambientales

Respecto a la calidad de la costa, Ibiza cuenta con más de 18 kilómetros de playas formada por 56 playas diferentes y numerosas calas. En el año 2010, 13 playas de Ibiza obtuvieron la Bandera Azul, un distintivo del alto nivel de calidad medioambiental de una playa y de los servicios adecuados y de salvamento con que cuenta.

Es evidente que la mayor parte de la recepción turística ibicenca es debida al producto sol y playa, por ello es de obligado cumplimiento que todos los recursos relacionados con éste tipo de oferta sean minuciosamente cuidados y explotados de una manera eficiente. Además, la preservación de este tipo de oferta no solo repercute en el turismo sol y playa, sino que afecta directa e indirectamente a otros productos y sectores, incluso a la oferta complementaria.

Periodicidad

- Acción continua durante todo el periodo de implementación

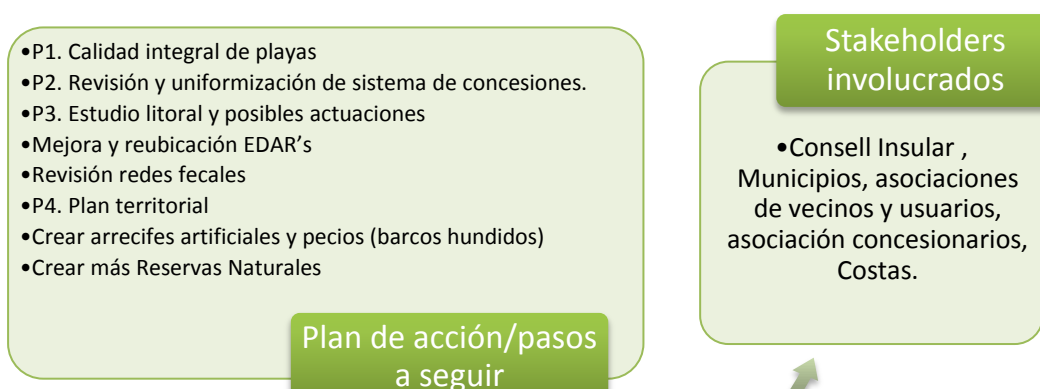
Objetivos

- Las playas más limpias del mediterráneo.
- Tranquilidad y seguridad.
- Ordenación adecuada del territorio
- Protección del medio Ambiente

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Playas y entorno	<p>Estado deficiente: limpieza, accesos, aparcamientos, servicios de ducha y baños.</p> <p>Crecientes quejas por coste, disponibilidad y estado elementos alquiler.</p> <p>Escasez de arena en algunas playas: regeneraciones esporádicas y masivas</p>	<p>Generar el entorno más cómodo, limpio y seguro posible para nuestros visitantes y residentes</p> <p>Suficiente disponibilidad, reducción selectiva precios y buen estado material.</p> <p>Mantenimiento anual de playas no "traumático".</p>
Medio ambiente	<p>Olores y molestias en entornos depuradoras, vertidos incontrolados en zonas costeras y de playa</p> <p>Entornos urbanos sucios, especialmente en temporada alta y en ciertas zonas de gran afluencia.</p> <p>Insuficiente capacidad de recogida de residuos en determinados puntos</p>	<p>Impacto nulo sobre turistas y residentes</p> <p>Incrementar la sensación de limpieza y orden entre nuestros visitantes.</p> <p>Evitar impacto visual en zonas turísticas y proximidades carreteras.</p>
Territorio e infraestructuras	<p>Mala accesibilidad y relación en los núcleos de costa</p> <p>Estéticas inadecuadas en los cascos urbanos tradicionales y planes de ensanche que restan importancia a los núcleos tradicionales</p> <p>Insuficientes zonas protegidas, falta de normativa adecuada y carencia de zonas específicas para la práctica del buceo y del snorkeling.</p>	<p>Decrecimiento "en columna" de la ocupación de primeras líneas de playa y/o acantilado.</p> <p>Evitar el perjuicio estético, el monocultivo del turismo es los cascos urbanos y el comercio relacionado con éste</p> <p>Proteger y valorar el patrimonio natural.</p> <p>Ofrecer unos entornos de buceo de gran calidad Medioambiental.</p>

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración propia

Figura 42. Creacion DMC

3.CREACIÓN DMC'S

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

El desarrollo de productos y experiencias turísticas en sectores o tipologías de turismo distintas a la de sol y playa tradicional requiere la existencia de empresas locales, capaces de actuar como integradoras de servicios o componentes individuales, articulando y comercializando paquetes, ya sea directamente al consumidor final o a través de los llamados Special Interest Tour Packagers (SITp's). Esta necesidad surge del hecho de que, habitualmente, los grandes TT.OO's no están demasiado interesados en la comercialización de productos que no generan grandes volúmenes de venta ni mueven grandes cantidades de visitantes.

Sin embargo, desde la perspectiva de destino resulta fundamental la diversificación de la oferta de productos, la captación de nuevos segmentos de demanda, la puesta en valor de nuevos recursos y atractivos turísticos, etc. Y, para ello, una de las más eficaces herramientas es la existencia de las Destination Management Companies (DMC's). Algunas de sus principales características son:

- El sector empresarial evalúa como "muy importante" la certificación como DMC por parte de la institución competente ya que además de la profesionalización y reconocimiento que ésta implica, consideran que le ayudaría al crecimiento de su negocio.
- Las DMC son definidas por los entrevistados como: Empresas especializadas en manejo de grupos; esta definición deja fuera los conceptos de "profesionalismo, conocimiento y experiencia" elementos clave de una DMC según la definición oficial.
- Los objetivos de las DMC tienen una connotación específica de "comercializadores e intermediarios", sin mencionar una aportación de "valor agregado" a los servicios subcontratados por las DMC a terceros (Hoteles, transportistas, banquetes, etc.), lo cual deja ver que no existe una Propuesta de Valor definida.
- Existe una categoría de DMC que se autodefine como "Mixta" porque participa en tanto en el segmento de Turismo de negocios como Turismo especializado. Sin embargo, aún en aquellas empresas que tienen una "naturaleza definida", tienden a complementar su ingreso con la venta de grupos del otro segmento.
- Las DMC se perciben a sí mismas como un producto "caro" ya que el constituirse como una DMC formal garantiza la especialización y experiencia en el manejo de grupos y su certificación debería ser reconocida en la aportación de valor/precio. Los esquemas competitivos desleales a las DMC como la venta de tiempos compartidos a través de tours, o pequeñas empresas improvisadas afectan la credibilidad de la DMC y repercute en el precio.

La creación de este tipo de empresas representa una óptima oportunidad para atraer hacia el sector turístico nuevas energías, iniciativas y talento, incorporando a jóvenes o profesionales procedentes de diversos sectores de actividad, con lo que ello representa de aportación a la creación de empleo.

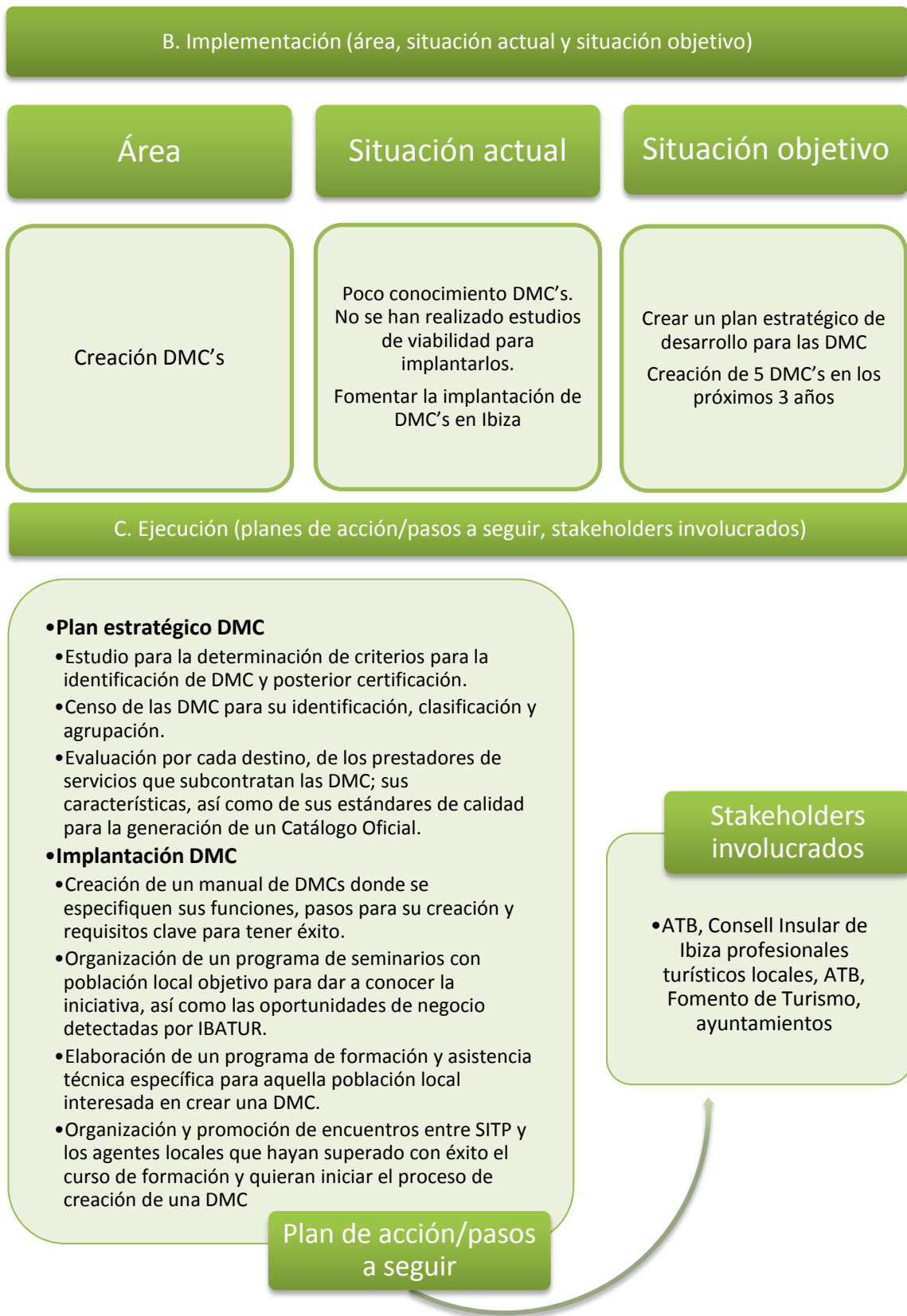
Periodicidad

- Acción continua durante todo el periodo de implementación

Objetivos

- Apoyo para brindar y desarrollar servicios a empresas y turistas
- Asesoría a visitantes
- Enlace entre usuario y destino
- Apoyo a las agencias de viaje
- Vender destinos

Figura 43. Desarrollo y ofertas TMB



4. DESARROLLO Y OFERTAS TMB

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

Sin una más amplia y variada oferta de experiencias turísticas atractivas, singulares y sofisticadas, el objetivo de incrementar las ventas y la rentabilidad de la industria turística de Ibiza en los meses de media y baja temporada será difícilmente alcanzable. Ibiza ve disminuida su capacidad operativa en temporada media y baja, con parte importante de su infraestructura turística inactiva. Este hecho genera un círculo vicioso en el que los negocios turísticos no se mantienen activos en temporada media y baja porque no hay demanda suficiente, y los turistas no se sienten atraídos por el destino precisamente porque el abanico de posibilidades se ve fuertemente reducido. Consecuentemente es necesario llevar a cabo una acción que rompa con este círculo vicioso, estimulando la oferta y dando a conocer Ibiza como un destino “abierto” 365 días al año.

Para conseguir mejor las ventas en temporada media y baja, objetivo específico del plan de marketing, ésta táctica es enfocada bajo tres posiciones:

- La creación y desarrollo de experiencias TMB: es una buena oportunidad para un mejor aprovechamiento de los recursos y atractivos culturales, gastronómicos, naturales, etc., de Ibiza.

I- biza 365: programa destinado a conseguir el compromiso de los diferentes agentes turísticos para que Ibiza sea operativa a unos niveles óptimos en temporada media y baja.

- Eventos TMB: la organización y celebración de eventos nacionales e internacionales de gran impacto, que sirvan como elementos de atracción y locomotoras para dinamizar la actividad económica en Ibiza. Los eventos pueden adoptar el formato de congreso, convención, jornada, foro, etc., de diversa duración y dimensión, de modo que se pueda albergar la celebración de algunos de ellos, de acuerdo con la capacidad y la calidad de las instalaciones y equipamientos disponibles, la existencia de los servicios requeridos, etc.

Periodicidad

- Acción continua durante todo el periodo de implementación

Objetivos

- Incremento cuantitativo y cualitativo de experiencias TMB
- Dinamizar la actividad económica en TMB
- Reducir la estacionalidad
- Fortalecer la imagen y posicionamiento de Mallorca como destino para TMB

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Desarrollo y ofertas TMB	Recursos culturales y naturales poco conocidos y valorados	Crear y desarrollar 10 nuevas experiencias en 3 años.
Ibiza 365	Infraestructura turística prácticamente inoperativa en TMB.	Programa concienciación con el sector para lograr mayor actividad en TMB. Ventajas fiscales y/o reconocimiento a empresas turísticas que realicen actividad todo el año. Conseguir al menos un 40% de operatividad.
Eventos TMB	Falta organización eventos de gran impacto	Organizar al menos 5 eventos en TMB

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)

• Desarrollo y ofertas TMB

- Identificar nuevos atractivos turísticos
- Identificar nuevos usos para los recursos actuales
- Negociar la incorporación de componentes y servicios
- Estructurar y comercializar ofertas
- Evaluar y renovar contenidos

• Ibiza 365

- Estudio detallado sobre la oferta y funcionamiento de la infraestructura turística de Ibiza en temporada media y baja para detectar los principales frenos / causas del bajo nivel operativo.
- Campaña de promoción específica para los destinos y empresas que hayan superado los requisitos fijados para entrar en el programa.

• Eventos TMB

- Identificar y evaluar las oportunidades existentes.
- Evaluar las posibilidades y capacidades de Ibiza.
- Realizar una selección preliminar de eventos
- Evaluar la viabilidad técnica y comercial de cada evento
- Determinar la selección final
- Presentar y gestionar candidaturas para cada evento.
- Preparar las condiciones para la celebración de cada evento.

Stakeholders involucrados

- ATB, Consell Insular de Ibiza profesionales turísticos locales, ATB, Fomento de Turismo, ayuntamientos

Plan de acción/pasos a seguir

• Fuente: Elaboración Propia

5. FIESTAS PATRONALES Y RUTAS TEMÁTICAS

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

Tanto las fiestas patronales como las rutas temáticas guardan una relación directa con lo que se conoce como factores transversales, que fomentándose y correctamente conservados ayudan a enriquecer la visita del turista sea ésta por el motivo que sea. Estamos hablando de la oferta patrimonial, paisajística, explotar el elemento de Patrimonio de la humanidad, las iglesias, monumentos... Creemos que estos factores están infrautilizados, carecemos de una información correcta y actualizada; de mapas que permitan seguir rutas y que sean flexibles, esto es, que el turista fácilmente pueda ir desde un tipo de ruta a otra, que le permita conocer nuestra historia, nuestra riqueza gastronómica y paisajística y nuestra tradición rural.

Con las mencionadas rutas el propósito es ofrecer la posibilidad de explorar toda la isla ofreciendo otro tipo de oferta diversificadora. Así, dividimos el recorrido de la isla en tres posibles rutas temáticas: la ruta Clásica, la ruta de los Baluartes y la ruta Desconocida.

Tanto las fiestas patronales como las rutas temáticas serán un fuerte instrumento para reducir la estacionalización en la isla, al haber menos aglomeraciones de gente y mejores precios de los vuelos

Periodicidad

- Creación de eventos (fiestas populares) y acciones concentradas para elaboración de rutas temáticas al menos una vez al año.

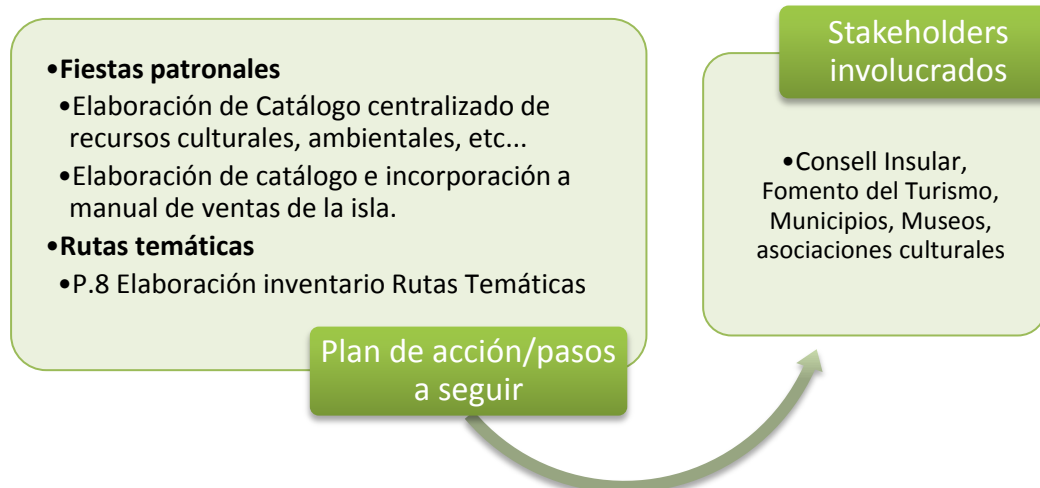
Objetivos

- Explotar eficazmente los recursos culturales infrautilizados.
- Reducir la estacionalidad.

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Fiestas patronales	Existencia de mucha información poco estructurada y sin actualizar periódicamente. Existen múltiples fiestas populares, incluso con vocación turística, que no son aprovechadas promocionalmente.	Fácil acceso a información fiable por parte de nuestros visitantes. Lograr que sean un polo de atracción
Rutas temáticas	Información descoordinada y dispersa entre ayuntamientos .	Información homogénea y estructurada en circuitos con carácter individual propio

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



5.3.2 Venta

Figura 45. Esquema venta



6. PROMOTION "IN HOUSE"

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

A pesar de que se dediquen recursos en la promoción ibicenca en los principales mercados, a menudo, muchos turistas llegan a la isla con escasa información y un bajo nivel de conocimiento del destino de su viaje. La falta de un mayor y mejor conocimiento y comprensión de todas las posibilidades que ofrece la isla representa uno de los mayores obstáculos para escapar de la imagen de destino casi exclusivamente enfocado en turismo de sol y playa, alcanzar un mayor aprovechamiento de los atractivos naturales y culturales, reducir la estacionalidad, etc.

Por ello se plantean acciones que tienen como destinatario al visitante que se encuentra en la isla, para dar a conocer y hacer comprender mejor y más profundamente todas las posibilidades que ofrece Ibiza:

- Producir material informativo/promocional: folletos, guías, dvd, cd-rom, etc.
- Realizar cursos de formación para todo el personal en contacto directo con el turista.

Resulta indispensable que cada lugar de frecuentación turística (aeropuertos, hoteles, oficinas de información...) se convierta en un foco de información y promoción, no sólo a través de la distribución de soportes materiales sino también a través del personal en contacto con el turista. Así, cada recepcionista de hotel, cada taxista, cada dependiente de establecimientos turísticos, debe ser capaz de informar y promocionar el destino

Periodicidad

- Una vez finalizado el proceso de preparación, llevar a cabo una acción permanente durante todo el proceso de implementación del Plan de Marketing., con especial dedicación a los meses de más afluencia turística.

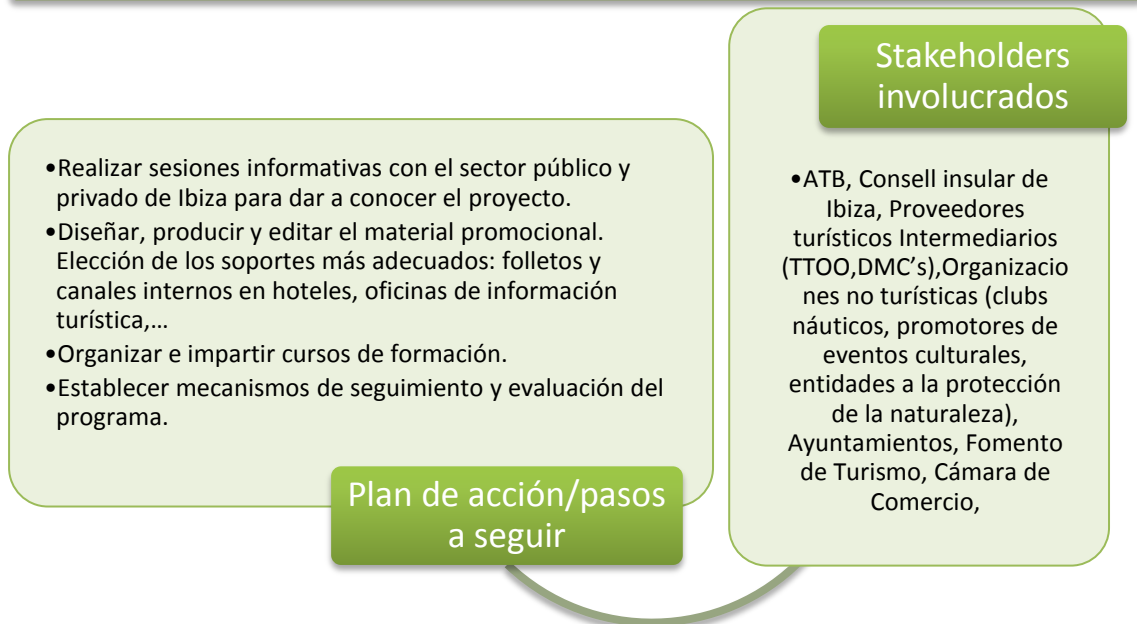
Objetivos

- Dar a conocer y hacer comprender en profundidad Ibiza como destino turístico, a nivel global y específico.
- Fomentar una actividad turística más equilibrada en el espacio y en el tiempo.
- Poner en valor nuevos atractivos y recursos turísticos.
- Añadir valor a la experiencia turística de los visitantes.

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Promotion in house	Bajo nivel de conocimiento del destino por parte del turista	Presencia de la imagen corporativa y bondades del destino una vez el turista ha llegado.

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración propia

7. SECTOR RESTAURACIÓN Y OFERTA COMERCIAL

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

Ibiza posee extraordinaria abundancia y variedad de la oferta de restauración, así como de la oferta llamémosle “ligera” de ocio nocturno: bares, terrazas de moda,

chiringuitos, etc.. Ejemplos paradigmáticos son el Puerto de Ibiza de noche o la zona norte de la Bahía de Portmany con sus célebres puestas de sol. Son ambientes especiales e irrepetibles que ayudan a diferenciar a la isla. Otras experiencias turísticas relacionadas con la gastronomía, e incluso el paisaje, son las visitas a bodegas de producción vinícola que en los últimos tiempos se están popularizando.

La oferta comercial de Ibiza también es también amplia y diversa, y va mucho más allá de la venta de los típicos “souvenirs” más o menos convencionales. No tenemos un posicionamiento de destino de “shopping” como es el caso de Canarias o Barcelona, pero es evidente que podemos resaltar los aspectos más atractivos de nuestra oferta para fomentar el deseo de compra de nuestros visitantes. Para ello, es conveniente transmitir aquello más diferenciado y anticonvencional: zonas de “boutiques” de ropa en el Puerto de Ibiza de día, los mercadillos de Punta Arabí o Las Dalias, los productos autóctonos (alimentarios, artesanía, ropa, etc...). No se trata de privilegiar unas zonas comerciales sobre otras en la promoción, sino de utilizar la imagen de aquellas más llamativas para fomentar el deseo de compra de nuestros visitantes, independientemente de la zona donde se hallen.

Otro tema de especial relevancia para la asociación es la formación, mediante la realización de cursos o seminarios de interés para el sector (por ejemplo: higiene alimentaria, atención al cliente en hostelería, inglés turístico, etc.).

Periodicidad

- Acción continua durante todo el periodo de implementación.

Objetivos

- Reducir estacionalidad
- Aumentar ventas
- Implantar formación
- Mejorar imagen comercial

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Restauración y oferta comercial	<p>Oferta diversa pero poco conocida, que en los últimos años registra descensos de facturación.</p> <p>Elevada estacionalidad</p> <p>Abusos puntuales que crean mala imagen.</p> <p>Escasez de profesionales que cumplan con toda la normativa y con nivel técnico adecuado.</p> <p>Escasa diferenciación de la oferta.</p> <p>Reducción de la facturación, especialmente en algunas zonas.</p>	<p>La restauración como importante atractivo turístico.</p> <p>Recuperar niveles de facturación.</p> <p>Evitar los abusos.</p> <p>Disponer de profesionales suficientes acorde con las actuales normativas y tendencias de la tecnología y del mercado.</p> <p>Dinamizar zonas comerciales deprimidas.</p> <p>Dar a conocer la oferta comercial diferenciada: productos autóctonos o artesanales, moda, mercadillos con sabor, etc..</p>

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración propia

8. WEBINARS

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

Concebimos este recurso como una herramienta para reforzar la posición de los productos y destinos de Ibiza en el canal de intermediación y venta, educando e informando al *trade* acerca de todas las posibilidades que ofrece la isla.

Este tipo de seminario online va dirigido a agencias de viaje y prescriptores cuyo objetivo es mantenerles al día de los nuevos productos, ofertas y novedades en general del sector turísticos de Ibiza.

Por lo tanto, un webinar puede ser una herramienta muy poderosa para poder presentar fácilmente nuestras ideas, productos, estrategias, etc. A una audiencia específica, en donde las barreras de las distancias y fronteras son insignificantes. Por la razón de que se da a través de Internet, los asistentes no tienen que desplazarse a una sede específica, lo que resulta logísticamente mejor y el organizador no tiene que incurrir en gastos de renta del lugar, catering. Sin embargo se tienen que seleccionar adecuadamente los medios (aplicaciones), días y temas de la misma manera con la que se planea un seminario presencial.

Periodicidad

- Realización de seminarios online al menos dos veces por año.

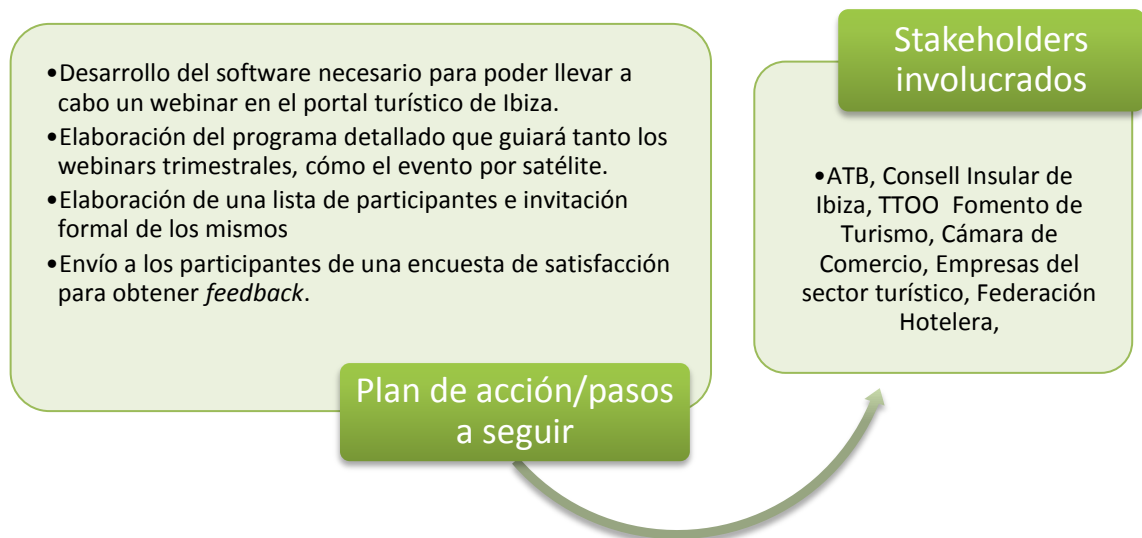
Objetivos

- Reducción costes promoción
- Reforzar posición y conocimiento de destino
- Adecuación a las nuevas tecnologías

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Webinars	Altos costes de desplazamiento para promocionar destino Escasa adaptación de la promoción a las nuevas tecnologías	Incrementar la participación anual de los participantes un 10% anual

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración propia

9. FERIAS

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

El desarrollo de las tecnologías de la información y el gran avance de las comunicaciones, hacen pensar en algún momento que el tradicional modelo de ferias, basado en el encuentro físico, pueda llegar a ser sustituido por presencias virtuales. Nada más lejos de la realidad. Las ferias se han visto reforzadas como un punto de encuentro donde el asistente puede identificar la imagen real de las empresas, sus productos y sus gentes aprovechando todas las ventajas que la tecnología de la información ofrecen para las fases de la preparación y el seguimiento post-feria. De esta forma las ferias aumentan su atractivo por el mayor rendimiento de la inversión en ellas realizada, tanto por parte de los expositores como de los visitantes, y por el mayor valor añadido que los primeros pueden aportar y los segundos percibir.

No obstante, Aunque la asistencia a ferias ha sido y continúa siendo una de las principales acciones promocionales y comerciales llevadas a cabo por la mayoría de los destinos turísticos, existen varios factores que recomiendan un mayor rigor y selectividad en el uso de este instrumento.

Periodicidad

- Diversas acciones concentradas durante el periodo de implementación, junto con la realización de al menos dos ferias en el tercer y cuarto año.

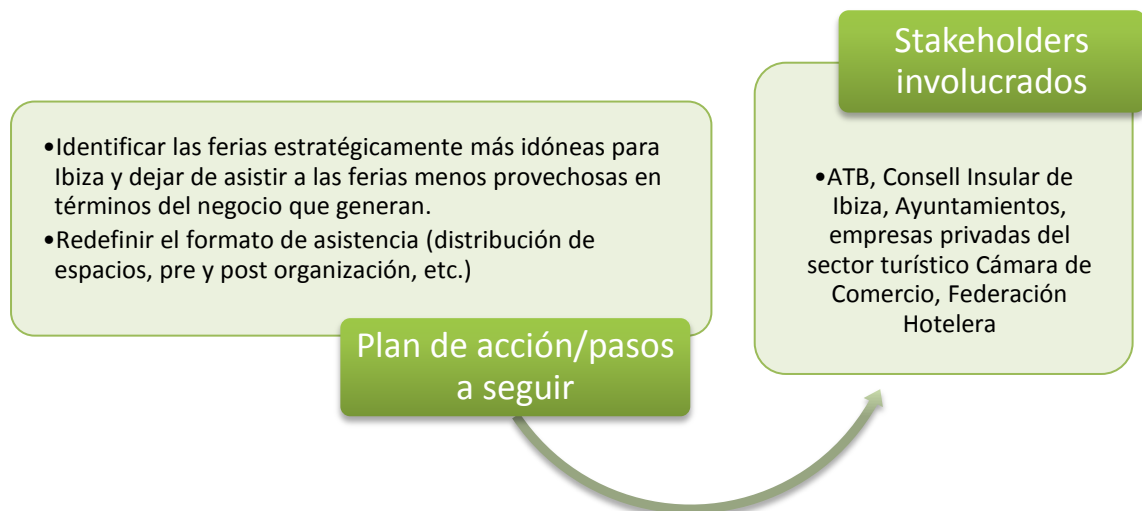
Objetivos

- Mejorar imagen de destino
- Reducción costes ferias
- Mayor selectividad ferias

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Ferias	<p>Las ferias se han convertido en un evento cada vez más lúdico-social y menos profesional.</p> <p>El impacto en el proceso de decisión y elección del destino por parte del consumidor final es irrelevante.</p> <p>La generación de negocio, en términos de contratación, es limitada.</p> <p>El coste de las mismas es exagerado si se compara con la rentabilidad que se obtiene de ellas.</p>	<p>Optimización del presupuesto disponible en base a ferias.</p> <p>Utilización de otros canales alternativos en relación a la asistencia en ferias.</p> <p>Limitar la asistencia a ferias generalistas.</p> <p>Aumentar la presencia de Ibiza en ferias especializadas según el sector.</p> <p>Habilitar distintas zonas de reuniones: informales y otras de mayor privacidad</p>

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración propia

10. E-COMMERCE

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

Para un destino turístico, una página web potente es una de las herramientas más importantes en términos de marketing directo. Es el escaparate del destino para los clientes potenciales de los principales mercados emisores y del mundo entero. Por lo tanto, la Web debe no sólo ofrecer una información completa, actualizada y detallada sobre las áreas turísticas de Ibiza, los alojamientos, los operadores de excursiones y actividades, los centros culturales y deportivos, los transportes públicos, etc., sino que debe permitir también hacer reservas, comprar billetes, etc., gracias a las herramientas tecnológicas que deben estar integradas en la página.

Los contenidos y utilidades que debe reunir la nueva web de Ibiza se detallan a continuación:

- **Un sistema de información exhaustivo**, pero que destaque la oferta de experiencias únicas y singulares. El turista debe encontrar un vínculo rápido a un listado actualizado de todos los eventos, cultura, tradiciones, restaurantes, empresas de servicio, climatología, situación de las costas, etc, más una sección con las ofertas de última hora. Hay que destacar los temas importantes para despertar el interés del turista, asimismo también se facilitará un tour virtual de Ibiza o un acceso a galerías de imágenes de la isla y sus productos.
- **Un sistema de reservas** que permita a los clientes finales (B2C) organizar sus vacaciones a medida: reservar y comprar una noche de hotel, tour, entradas a eventos o festivales, etc.
- **Un acceso restringido** para los intermediarios seleccionados (B2B). Desde la propia web hay que ofrecer un directorio de acceso exclusivo para los profesionales del trade, incluyendo información específica y la posibilidad de descargar fotos, documentos, folletos informativos, etc.
- **Un sistema de pago electrónico seguro** que garantice las transacciones tanto de particulares como de intermediarios.
- **Un apartado de “social media”**, que fomente la comunicación entre los usuarios y entre estos y el trade, los propios proveedores y los gestores de la web. Esta comunicación se puede realizar a través de blogs, podcast, content communities, foros, etc.
- **Un apartado exclusivo para los medios de comunicación**. La web deberá incluir un acceso a un “Presskit” descargable que incluirá: dossier de prensa, notas de prensa, publicaciones, etc.

Actualmente, ésta herramienta pretende ponerse en marcha bajo un presupuesto de 60.000 euros, cuyo objetivo primordial se centra en dar a conocer la marca *Ibiza, all islands in one* como paraguas donde se pueden encontrar desde deporte hasta buceo y ocio familiar, al tiempo que también busca mejorar el posicionamiento de la Isla en la red, lo que significa que en los motores de búsqueda como Google aparezca Ibiza cuando se hacen búsquedas con las palabras.

Periodicidad

- Acción permanente durante todo el proceso de implementación del Plan de Marketing. La acción concentrada a final del primer año se traduce en la creación de la plataforma Web

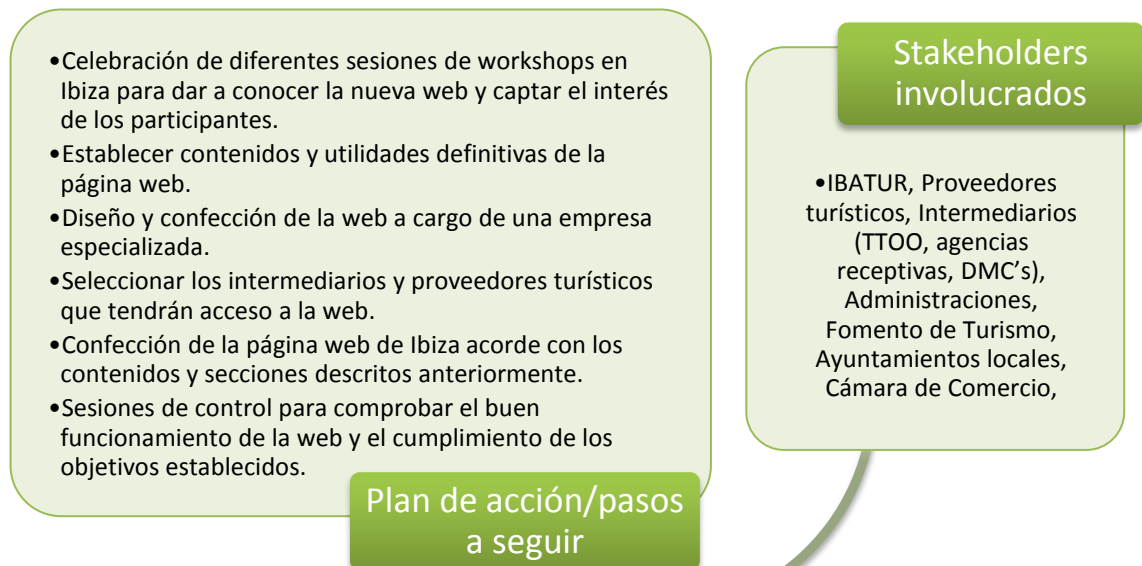
Objetivos

- Convertir la web de Ibiza en un portal turístico competitivo a nivel europeo.
- Incrementar el número de reservas online
- Mejorar la imagen de Ibiza destacando la oferta de los sectores complementarios en temporada media.

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
E.commerce	<p>Información en webs sesgada y desactualizada.</p> <p>Webs poco atractivas, no transmiten experiencias, similar a un catálogo.</p>	<p>Número de visitas al año. Un buen resultado sería alrededor de 10 millones de visitas</p> <p>Número de reservas efectuadas a través de la web. Se recomienda llegar al millón de reservas al año.</p> <p>Ranking de los portales turísticos más visitados</p> <p>Contacto con los usuarios a través de las redes sociales como Facebook, Twitter y otras más profesionales como LinkedIn, que se centrará en contactar con profesionales para que, por ejemplo, hagan pequeñas y medianas convenciones en la Isla</p>

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración propia

11. FIDELIZACIÓN

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

Un cliente fiel es uno de los mayores y más útiles activos de los que dispone un destino. Ibiza es un destino que registra altas tasas de repetición, que demuestra una fuerte fidelidad de una gran parte de sus clientes. Se trata, pues, de reconocer y de recompensar esa fidelidad y de convertirla en una fuerza que trabaje en beneficio de Ibiza. Al mismo tiempo, y desde el mismo enfoque, esta acción se puede hacer extensiva a los miembros del *trade* que tengan una larga trayectoria de relación con Ibiza.

Muchas investigaciones en el ámbito turístico resaltan el canal de comunicación *recomendación de terceros o boca a oreja* como el más importante a la hora de informarse y decidirse por un viaje a un destino. Al mismo tiempo es, sin duda alguna, el más económico, dado que no supone ningún gasto para los gestores de un establecimiento o destino turístico. Es simplemente la satisfacción de un turista actual y/o su grado de fidelización con respecto a un establecimiento / destino turístico, lo que motiva un mayor o menor grado de recomendación a terceros, una vez ha vuelto a su lugar de residencia habitual. No obstante, y aunque se haya podido constatar reiteradamente, que la recomendación por parte de un familiar y/o amigo es una de las fuentes de información más importantes a la hora de decidirse por un viaje a Ibiza, en la actualidad no se gestiona proactivamente este potencial canal.

Periodicidad

- Se trata de una acción permanente pues requiere una constante evaluación, actualización, profundización y perfeccionamiento.

Objetivos

- Crear unas relaciones duraderas con los consumidores actuales, prescriptores y comercializadores potenciales en origen que nadie puede copiar.
- Desarrollar una relación entre los prestadores de servicio en destino y los turistas actuales más satisfechos y/o más fidelizados con la propuesta de valor turística de Ibiza.
- Rentabilizar el cliente actual.
- Fomentar la recomendación a terceros de los clientes actuales más satisfechos con el destino.

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Fidelización	A pesar de las altas tasas de repetición el cliente no es recompensado ni reconocido. La relación entre el prestador del servicio y el cliente no está consolidada.	Crear (a medio plazo), un Club de Amigos del Turismo de Ibiza". Estudiar el potencial para desarrollar un Programa de Fidelización dirigido "al trade": incentivos por ventas, descuentos, invitaciones a eventos especiales, premio a los mejores comercializadores turísticos del destino Ibiza, etc.

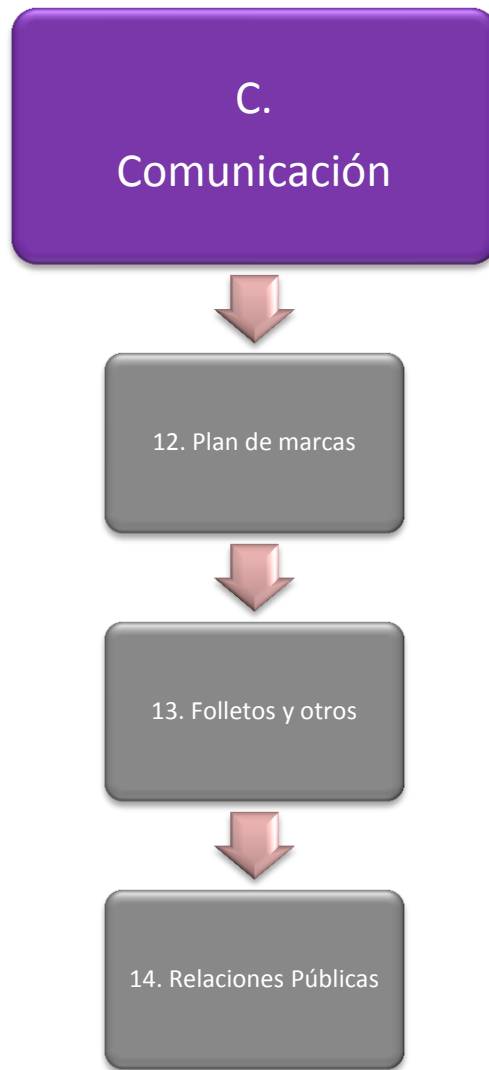
C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Comunicación

Figura 52. Esquema Comunicación



Fuente: *Elaboracion propia*

Figura 53. Plan de marcas

12. PLAN DE MARCAS

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

El logotipo y la imagen corporativa son dos aspectos muy importantes de la imagen de marca de un destino turístico. La marca debe tener una personalidad fuerte y ser siempre la misma, sin dar bandazos. Puede decir unas cosas u otras, puede vestir diferente para cada caso pero solo, si no cambia su alma, si mantiene la misma manera de ser y de expresarse, se hace conocida, se hace amiga, mantiene un diálogo y una relación constante con su público. Una identidad corporativa se construye a caballo de cada campaña, de cada anuncio, de cada evento, de cada acción, de su presencia en internet, de cada acción promocional y de cada folleto / soporte comunicacional. Por lo tanto, la comunicación debe trabajar “siempre” para la identidad corporativa, siendo el eje de referencia de la comunicación tanto interna como externa y dotándola de coherencia en el tiempo (elemento de cohesión interna y de coherencia externa). En consecuencia, toda buena estrategia de comunicación (desde un punto de vista estratégico) requiere una definición clara previa de la identidad corporativa:, sobre la cual debe existir un total consenso interno.

Paralelamente, la gestión de la marca de un destino turístico es ya de por sí una tarea compleja debido a la cantidad y diversidad de factores y actores que intervienen en la configuración del valor de la marca, sus condiciones de uso, etc. Esta complejidad aumenta cuando en un destino coexisten varias marcas, cada una de ellas con aspiraciones de autonomía y diferenciación respecto de las otras, sin que exista un sistema, acordado y consensuado, para la gestión de las marcas, con el objetivo de regular su coexistencia, optimizando las sinergias y beneficios mutuos y, al mismo tiempo, evitando los riesgos de superposición, neutralización o contradicción de mensajes.

En no pocas ocasiones, la legítima aspiración de cada destino a tener una marca propia, dentro de un destino más amplio, termina por generar un cierto nivel de caos y confusión en la mente del consumidor, que no alcanza a comprender las diferencias entre ellos.

Periodicidad

- Acción permanente durante todo el proceso de implementación del Plan de Marketing. Los eventos se traducen en reuniones anuales con todos los miembros del programa.

Objetivos

- Racionalizar el sistema de marcas y la generación de sinergias entre las cuatro islas.
- Mejorar la efectividad de la comunicación de todas las marcas.
- Potenciar los atributos de diferenciación e identidad propia del destino.
- Crear una imagen uniforme y coherente del “branding” del destino.

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Plan de marcas	<p>Existe una mayor oferta de recursos, empresas y/o instalaciones turísticas que todavía no se han promocionado suficientemente.</p> <p>No existe un sistema claro y consensuado para la gestión de marcas.</p>	<p>Creación de sellos por productos turísticos prioritarios que ayuden a una mejor y más estructurada presentación de la oferta que más se quiera potenciar en el futuro y que faciliten su promoción y comercialización.</p> <p>Implantar un sistema para la coexistencia de marcas.</p> <p>Crear preferencia por la propuesta de valor turística de Ibiza, a través de una buena presentación e imagen de marca coherente, atractiva y fácil de identificar.</p>

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboracion propia

13. FOLLETOS Y OTROS

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

El material promocional (folletos y otras publicaciones) continúa siendo un instrumento útil para dar a conocer un destino turístico y hacer comprender todas las posibilidades que ofrece.

Sin embargo, el creciente uso de las nuevas tecnologías está favoreciendo, con ventaja, el recurso a las versiones electrónicas del material impreso tradicional. Ello representa una buena oportunidad para introducir criterios de mayor racionalización y coherencia en el diseño, producción y divulgación del material promocional gráfico de Ibiza, evolucionando hacia una disminución de este tipo de material.

En compensación, se plantea avanzar en la edición electrónica de una diversa gama de publicaciones, tanto genéricas como especializadas, favoreciendo su descarga por parte de los consumidores *online*.

Periodicidad

- Esta acción debe desarrollarse a lo largo de todo el proceso de implementación del Plan de Marketing pues requiere una constante revisión, evaluación y actualización. Se realizarán acciones concentradas (impresión y campañas publicitarias) una vez al año.

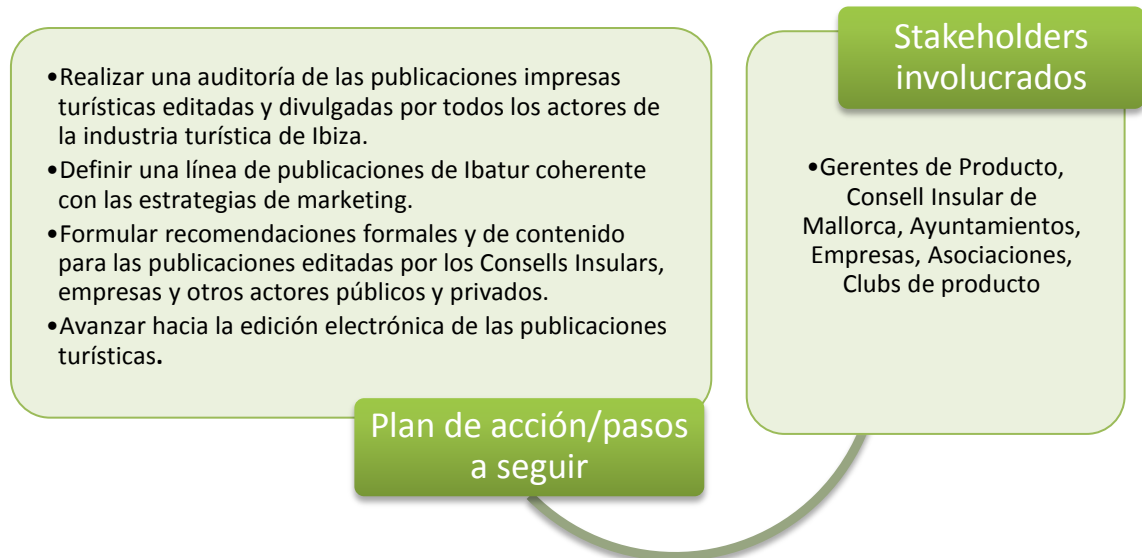
Objetivos

- Racionalizar e incrementar la eficacia de las publicaciones impresas.
- Avanzar en la producción de publicaciones especializadas y de alta calidad
- Mejorar el contenido de la comunicación turística de Ibiza.
- Rentabilizar los recursos destinados a promoción

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Folletos y otros	<p>Puntos de información turística escasos y con mediocre dotación de material.</p> <p>La información, en ocasiones, muy orientada al municipio y no a la isla.</p> <p>Se proporciona información pero no se recoge.</p>	<p>Proporcionar información actualizada de la isla con promoción activa de actividades complementarias al sol y playa.</p> <p>Disminuir y potenciar recursos económicos en impresión</p> <p>Implantación revista 365</p>

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración propia

14. RELACIONES PÚBLICAS

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

El programa de Relaciones Públicas debe mantener a los medios de comunicación nacionales e internacionales regularmente informados acerca de las novedades más recientes en Ibiza. Uno de los resultados más productivos de un programa de Relaciones Públicas es la generación de *“publicit*. Esta práctica se puede desarrollar a través de diferentes medios:

- **Gabinete de prensa** o de relaciones públicas de ATB que se encargue de la organización de ruedas de prensa, conferencias y citas con los medios en países de origen. Además debe llevar a cabo un press-clipping (recogida de todas las noticias que aparezcan sobre Ibiza y sus competidores)
- **Publicación de notas de prensa**, que se enviarían a los editores de revistas o secciones especializadas de periódicos con la intención de difundir mensajes dirigidos a crear una buena imagen.
- **Servicio de documentación** con resúmenes de prensa que expongan la situación del mercado turístico en cada mercado emisor, haciendo especial incidencia en aquellas noticias que afecten directamente al turismo de la isla.
- **Sistema de mailing pre-estacional**. En los periodos previos a las estaciones de vacaciones, los medios de comunicación centran su atención en los diferentes destinos, atendiendo a sus ventajas y atractivos. Por lo tanto, se propone la realización de mailings personalizados a los periodistas de los medios más influyentes para los intereses de Ibiza.

El paulatino deterioro de la imagen de Ibiza si no mejora significativamente en los próximos años, puede poner en peligro el modelo turístico actual a largo plazo. Por otra parte, cada acción promocional/comunicacional que se realiza en origen, produce un elevado coste y la falta presencia física continua en origen dificulta obtener un conocimiento profundo sobre las últimas tendencias, novedades, oportunidades y amenazas en el mercado emisor.

Aún considerando los elevados gastos fijos generados por una presencia física continua en origen, la importancia y el potencial de algunos mercados emisores como por ejemplo Alemania o España, y los beneficios que generaría una comunicación constante con los diferentes públicos objetivo en origen, justifican la contratación de agencias de relaciones públicas en estos mercados.

Periodicidad

- El programa de Relaciones Públicas debe ser una acción permanente durante el periodo de implementación del Plan de Marketing, con la realización de al menos un evento anual relacionado con ésta táctica.

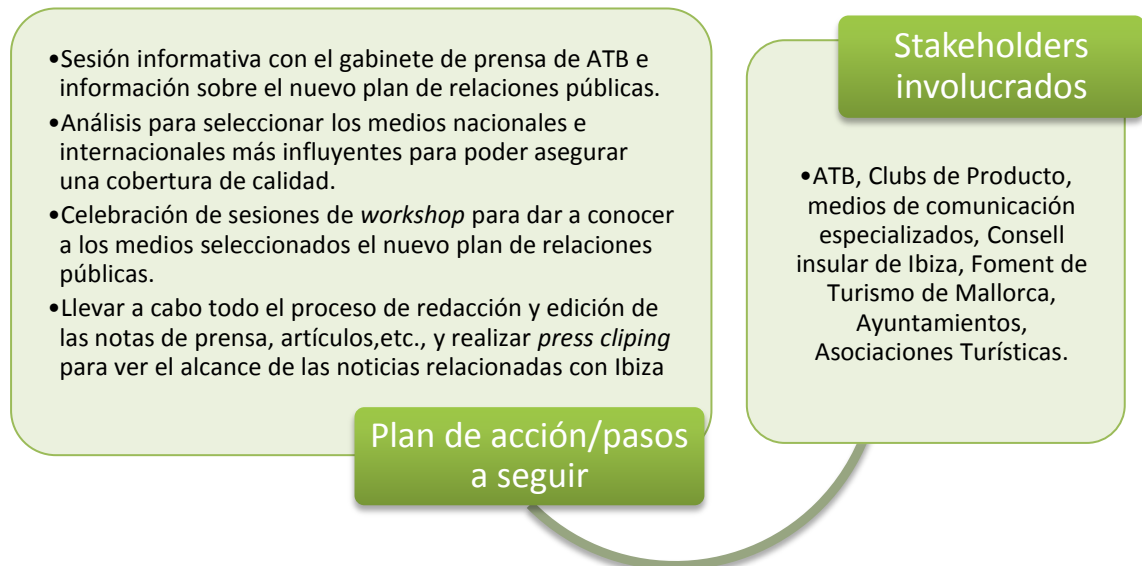
Objetivos

- Dar a conocer las últimas novedades en el turismo de Ibiza, asegurando una cobertura positiva en los medios de comunicación más importantes de los principales. mercados emisores y contribuir así a reposicionar el destino de la isla.
- Obtener la publicación, sin coste de inserción, de artículos, reportajes y notas de prensa. sobre la oferta turística de Ibiza.
- Crear confianza, a corto plazo, entre los partners comerciales de Ibiza en los mercados emisores.

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none">Falta de acciones promocionales en origenCarencia de servicio actualizado en los diferentes mercados emisoresFalta de publicaciones de artículos de prensa que producen desconocimiento por parte del turista	<ul style="list-style-type: none">Concentrar el esfuerzo comunicacional en mercados emisores prioritarios.Ofrecer un servicio continuo de atención a los diferentes públicos objetivo en los mercados emisores más importantes de Ibiza.Obtener un mayor conocimiento sobre las tendencias, novedades, oportunidades y amenazas, preferencias y necesidades en mercados emisores prioritarios.Aumentar la eficiencia y eficacia de las acciones promocionales en origen.Aumentar la influencia sobre la comunicación de terceros en origen.

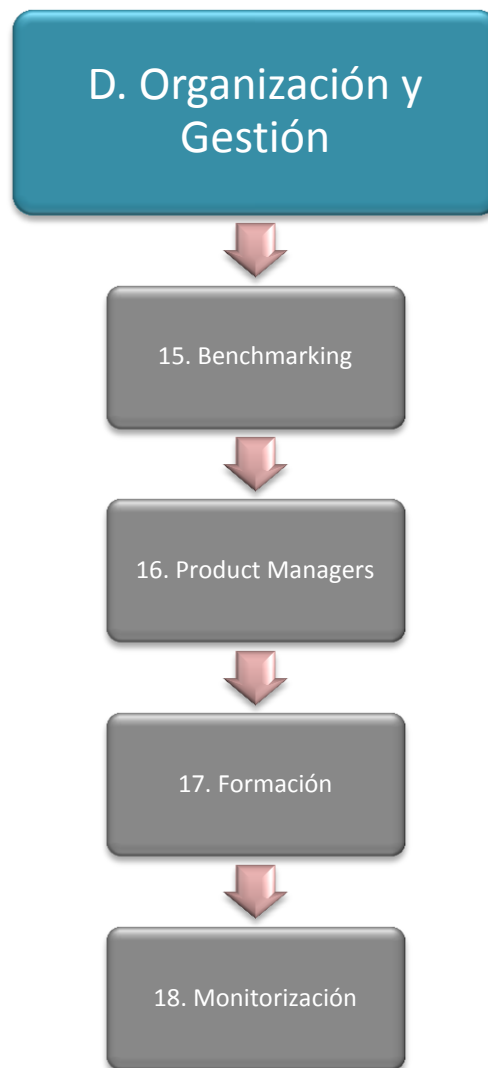
C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración propia

5.3.4 Organización y Gestión

Figura 56. Esquema organización y gestión



Fuente: *Elaboracion propia*

15. BENCHMARKING

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

En Ibiza se observa todavía un insuficiente enfoque de marketing en la producción y explotación de información estadística y también un insuficiente aprovechamiento de la misma a la hora de concebir y diseñar las acciones de marketing. Por otra parte, la competitividad de las empresas y de los destinos turísticos se basa hoy más en su capacidad para crear, desarrollar y mantener ventajas competitivas, que en la disponibilidad de ventajas comparativas. Y éstas se crean, se desarrollan y se mantienen a través de un permanente proceso de innovación y de mejora de la calidad que afecta a todos los componentes de la cadena de producción.

Por ello, desde la Conselleria de Turismo / ATB se necesita llevar a cabo una actuación permanente y sistemática de identificación de “buenas prácticas” que sirvan como ejemplos y referentes para aprender y estimular la superación en el desempeño de las empresas y de Mallorca.

Resulta indispensable en este sentido la realización periódica de **investigaciones de mercado** como base para mejorar en el diseño de estrategias de marketing y la toma de decisiones. En este nuevo concepto, la función de un servicio de estadísticas no es tanto recoger y almacenar datos, más o menos sistematizados y ordenados, sino la de producir nueva información y extraer conclusiones relevantes a partir de la información primaria.

De la misma manera, es importante realizar asiduamente **viajes de benchmarking** con el objetivo de aprender de los mejores y aplicar en Ibiza aquellas buenas prácticas que puedan llevar a conseguir un mayor nivel de satisfacción del consumidor final y una mejora de la competitividad del destino. Para que los viajes de “*benchmarking*” sean realmente eficaces, productivos y rentables, deben ser organizados, planificados y realizados con un enfoque distinto al tradicional, concebidos y ejecutados desde la perspectiva y según las necesidades de cada producto.

En otras palabras, no se pueden organizar y realizar viajes de “*benchmarking*” genéricos, abiertos a todos quienes quieran participar, sin una programación precisa y detallada de objetivos, de las actividades a realizar, de los procesos a evaluar, etc.

Periodicidad

- Las investigaciones de mercado deben realizarse de manera continua, cuyas acciones concentradas se traducen en la publicación de informes regularmente.
- Los viajes de benchmarking se realizarán al menos una vez anualmente

154

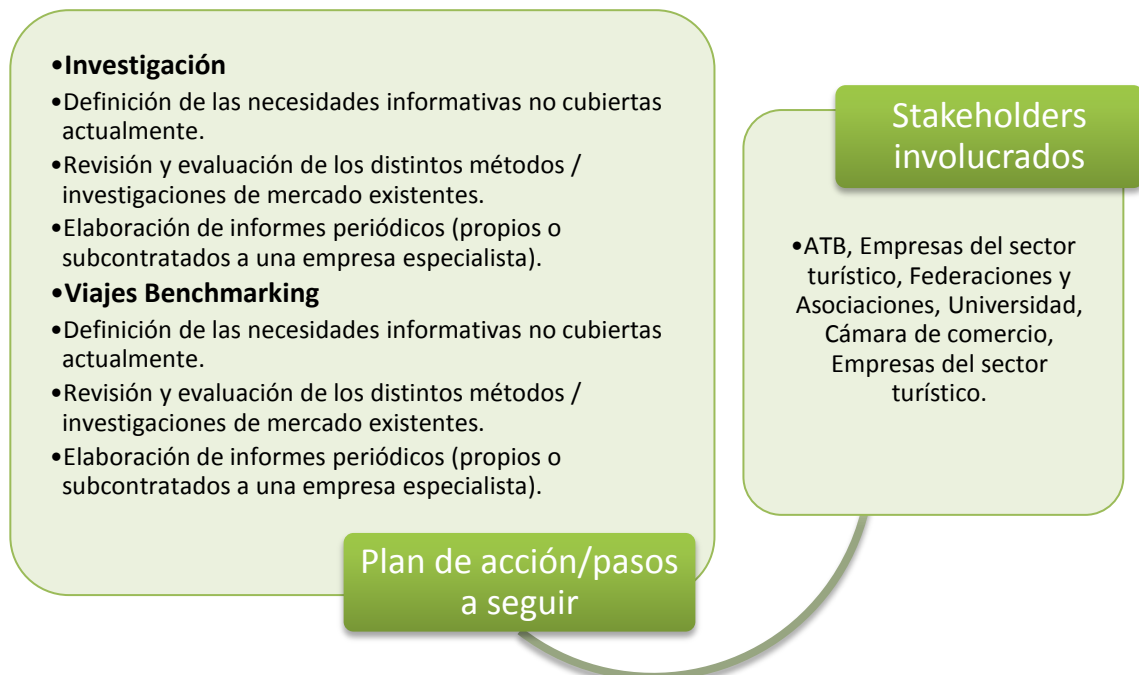
Objetivos

- Organizar al menos viaje de benchmarking por producto anualmente
- Conseguir que las 5 empresas principales del sector turístico de Ibiza se involucren en programa de investigación de mercado.

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Benchmarking	Falta de estudios periódicos sobre estadísticas del turismo: difícil detectar oportunidades Inexistencia de un programa de viajes de benchmarking	Desarrollar programas de formación "benchmark" sobre los productos turísticos prioritarios en los destinos de referencia a nivel nacional e internacional. Organizar / realizar viajes "benchmark" a los destinos de referencia seleccionados.

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración propia

16. PRODUCT MANAGERS

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

La implantación de los Clubs de producto es necesaria a corto plazo para poder avanzar en el desarrollo de productos complementarios al sector sol y playa en temporada media y baja. Ésta actuación solo será posible, si se trabaja de forma conjunta entre los representantes de diferentes sectores (turístico, comercio, transporte, restauración, otros sectores relacionados) y entre la administración pública y el sector privado, en una misma línea.

Los Clubs de producto son organizaciones voluntarias de operadores turísticos que trabajan con un mismo producto/actividad turística, como por ejemplo, turismo de sol y playa, turismo cultural, etc..., que tienen intereses y necesidades comunes y por lo tanto deciden unir esfuerzos y recursos. No sólo incluye operadores privados (hoteles, restaurantes, proveedores de experiencias...) sino también representantes del sector público, en este caso de Ibatur y de del Consell Insular de Ibiza.

Las responsabilidades y funciones más importantes de un Club de producto se describen a continuación:

- Trabajar permanentemente por el éxito de los productos, identificando las nuevas oportunidades, los nuevos mercados y segmentos para cada uno de ellos.
- Reforzar la competitividad e incrementar las ventas de los productos/sectores a través del desarrollo de la oferta, la innovación y la mejora de la calidad.
- Consensuar todas las acciones con los agentes privados y fomentar así su participación.

El número de "Product Managers" estará en función del número de productos, pero también puede darse el caso de que un Manager asuma la gestión de más de un producto, dependiendo del volumen de negocio o de la complejidad de cada producto. Por ejemplo: un product manager para sol y playa y náutico, otro para wellness y golf y otro para cultura y naturaleza/rural. De esta manera se reducen los 6 sectores a 3 unidades de negocio fácilmente gestionables por los product managers.

El Product Manager debe poseer un extenso y profundo conocimiento del sector que representa ya que será la persona encargada de llevar a cabo la implementación del plan de marketing por sectores. En el ejercicio de sus funciones, el Product Manager debe desarrollar una serie de tareas, entre las que se encuentran:

a) Tareas de información y análisis

- Identificar y evaluar las necesidades de información para la planificación y gestión del marketing del producto a su cargo.
- Analizar el entorno competitivo de su producto: demanda, oferta, competidores, con la finalidad de orientar la gestión estratégica y operacional del marketing.

b) Tareas de planificación e implementación

- Definir las metas, objetivos y estrategias básicas de marketing de su producto.
- Impulsar la competitividad de su producto a través de la innovación y la mejora permanente de la calidad.

c) Tareas de evaluación y retroalimentación

- Evaluar los resultados obtenidos en las acciones de mercadeo realizadas, la demanda captada, la evolución de la cuota de mercado, la presencia en las redes de comercialización, etc., proponiendo las correcciones oportunas.

Periodicidad

- Acción permanente durante el periodo de implementación del Plan de Marketing, donde el evento a final del primer año se traduce en la creación de los Clubs de Producto prioritarios.

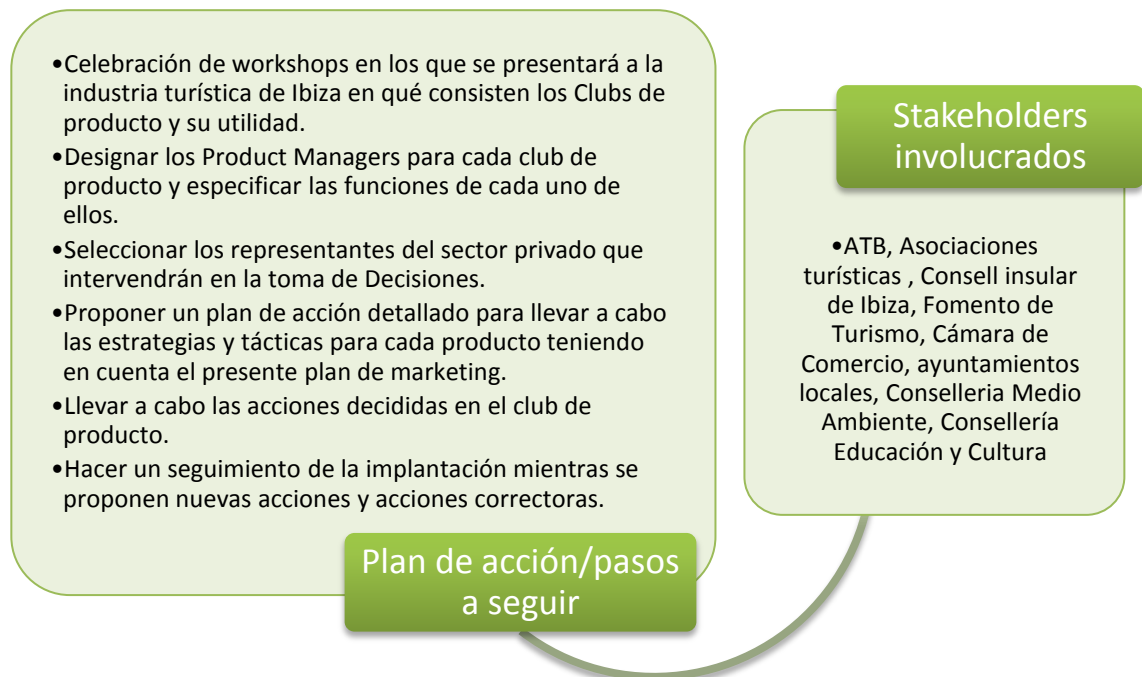
Objetivos

- Aprovechar sinergias mediante el intercambio de experiencias, tecnología e información entre los operadores de un mismo producto.
- Diversificar la oferta turística y de ocio de Ibiza.
- Coordinar estrategias y acciones de marketing por sector/isla.
- Promover la actuación coordinada de los distintos grupos de interés de los productos turísticos prioritarios.
- Crear grupos de interés que representen los intereses de los productos turísticos prioritarios.
- Especializarse en productos turísticos prioritarios y con gran potencial de generar ventajas competitivas duraderas

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Product Managers	<p>Los Product Managers no tienen un profundo conocimiento del sector</p> <p>Falta de competitividad de la isla como destino turístico en cuanto a información, promoción y comercialización del producto.</p>	<p>Crear clubs de producto por productos turísticos prioritarios.</p> <p>Organizar una red de participación de empresas.</p> <p>Organizar reuniones periódicas y definir planes de trabajo.</p> <p>Desarrollar paquetes dirigidos a diferentes tipos de público</p> <p>Compartir información con entes públicos</p>

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: Elaboración propia

17. FORMACIÓN

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

Se recomienda un sistema de formación especializado que cubra aquellos ámbitos donde se están dando multitud de cambios y en los que es fundamental no quedar atrás: Creación de productos turísticos, e-commerce, planificación en marketing, nuevos sistemas de ventas, gestión hotelera, etc.

Dado que el objetivo es la excelencia en el turismo, este programa de formación debe reunir a los mejores socios para ello. De ahí que se recomiende establecer acuerdos bilaterales con prestigiosas escuelas de negocio, así como escuelas de turismo y hotelería, y, pensando en los directivos del futuro, se debería promover un programa de becas para los mejores estudiantes de turismo de Ibiza.

Periodicidad

- Acción permanente durante el periodo de implementación del Plan de Marketing, incluyendo el lanzamiento de al menos un programa formativo anual.

Objetivos

- Formar a 100 profesionales del sector turístico de Ibiza
- Implantar calidad, servicio y profesionalización en el sector turístico

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Formación	<p>Altos cargos con escaso conocimiento del sector, baja profesionalidad.</p> <p>Escasez de profesionales que cumplan con toda la normativa y con nivel técnico adecuado.</p> <p>Empleados del sector de la hostelería sin conocimientos del puesto a desempeñar.</p> <p>Baja calidad del servicio percibido por el turista.</p>	<p>Seminarios de formación para altos cargos</p> <p>Cursos de formación subvencionados para empleados del sector de la hostelería</p> <p>Disponer de profesionales suficientes acorde con las actuales normativas y tendencias de la tecnología y del mercado.</p>

C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente: elaboración propia

18. MONITORIZACIÓN

A. Descripción (Justificación, periodicidad y objetivos)

“Lo que no se mide no se gestiona”. Cuando medimos sabemos que vamos hacia donde planeamos ir, e igualmente aprendemos si lo que hacemos y como lo medimos es la forma apropiada. Del mismo modo también comunicamos apropiadamente a la organización y a los actores claves que interactúan con la organización, lo que queremos ser y como lograrlo.

La monitorización nos permitirá detectar las posibles interferencias que pudieran presentarse e el curso de alguna acción, pudiéndose corregir el procedimiento antes de llegar a su resultado final. Nos asegura que el nuestro proceder esta adecuada y eficazmente encaminado hacia el resultado final, evitando las posibles desviaciones que pudieran presentarse.

Periodicidad

- Es una acción permanente, directamente vinculada al periodo de implementación y vigencia del Plan

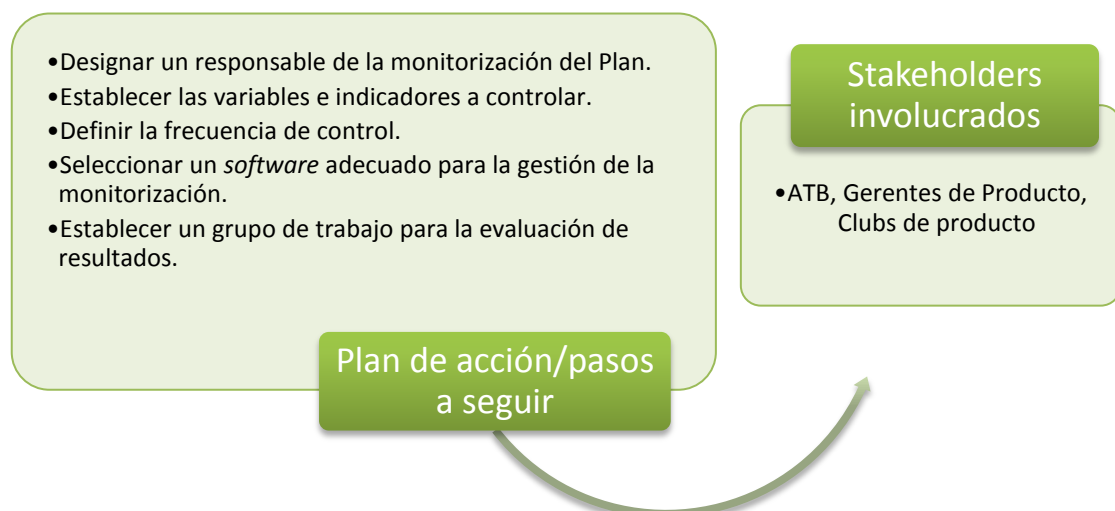
Objetivos

- Asegurar una eficaz implementación del Plan de Marketing.
- Identificar deficiencias y desviaciones en el proceso de implementación.
- Suministrar elementos de juicio para la formulación e implantación de medidas correctoras.

B. Implementación (área, situación actual y situación objetivo)

Área	Situación actual	Situación objetivo
Monitorización	En ausencia del plan de marketing, no tiene lugar la monitorización Dificultad para detectar desviaciones	Implementación de la monitorización junto al Plan de marketing. Cumplimiento de objetivos, plazos y costes en, al menos, el 75% de las acciones implementadas. Detección y solución temprana de desviaciones.

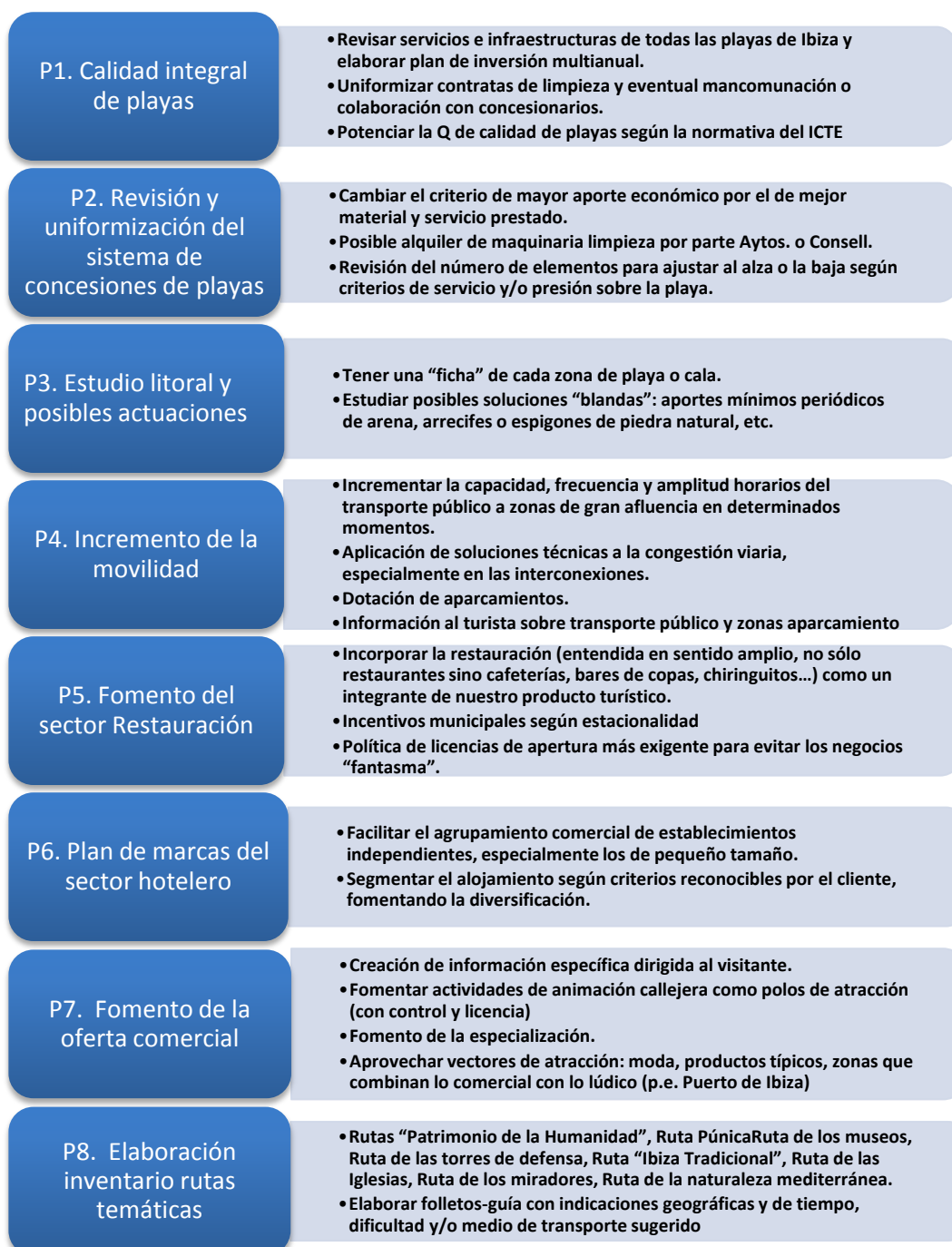
C. Ejecución (planes de acción/pasos a seguir, stakeholders involucrados)



Fuente:Elaboracion propia

Los “programas” anteriormente introducidos en algunos planes de acción de las tácticas recogen aquellos elementos de las fichas que merecen un mayor nivel de detalle. Más concretamente, se sugieren grandes áreas de mejora que deberán ser tratadas con mayor intensidad en el futuro. Temas como el cuidado de las playas y el litoral, la movilidad interna en la isla, el fomento de nuestros sectores comerciales, de alojamiento o restauración, la elaboración de rutas turísticas temáticas, etc... son enumeradas más para inducir a la reflexión a los entes públicos y empresariales correspondientes que para dar unas soluciones pormenorizadas. A continuación detallaremos en qué consisten los programas anteriormente mencionados:

Figura 61. Detalle de los programas del Plan de Marketing



6. EL ENTE PROMOCIONAL

Éste Plan de Marketing, desde un punto de vista metodológico, ha sido concebido para ser asumido como propio por los principales actores del sector turístico, que a su vez impulsarían su mejora e incorporarían modificaciones o nuevas actuaciones según la evolución de los mercados y el cumplimiento de objetivos. Si no fuese así, se habría incurrido en el mismo error que otros planes anteriores, cuyo principal demérito consistía en su alejamiento de la realidad o la formulación de estrategias no deseadas por aquellos que debían ejecutarlas. De ahí la vital importancia de que esté vigente un ente promocional competente, y por ello ha sido tratado en un punto aparte en el Proyecto.

Estos actores que participan en la implantación y consecución del plan deben ser integrados en un ente que facilite su gestión. Para la isla de Ibiza fue creada en 2006 la Fundación para la Promoción Turística de Ibiza. Se trata de una “entidad independiente” donde están representados tanto las administraciones públicas (Consell Insular y todos los ayuntamientos) como las principales asociaciones y entes de referencia en el ámbito turístico, como es el caso de Fomento del Turismo, Federación Hotelera de Ibiza y Formentera, PIMEEF, CAEB y Cámara de comercio.

Resulta crucial para que éste plan coseche resultados que su gerencia no se establezca desde un punto de vista “jerárquico”, sino como anteriormente se ha mencionado, sea independiente, es decir, desde la perspectiva de coordinación de multitud de recursos, elementos y participantes. Y es que desde que este organismo fue creado, han coexistido diversos acontecimientos que nos obligan a tomar nuevas medidas o sugerencias de cara al futuro. Así:

- Debe reconocerse al Consell la absoluta competencia en promoción turística, así como la dotación de una financiación mínima para la Fundación para la Promoción Turística de Ibiza. La razón de la exigencia de ésta partida mínima es debida a la falta de acuerdo entre la Fundación y el Govern, donde éste último está ahogando el órgano negándole los fondos comprometidos durante los últimos años.
- Realización de cursos y seminarios intensivos por parte de profesionales del sector a un grupo de informadores que tomen participación en la Fundación con el objetivo de ampliar y mejorar sus conocimientos sobre la oferta actual y nuevos productos turísticos en la isla de Ibiza.
- Hacer hincapié en la independencia del ente respecto a la política. Los representantes de las instituciones deben rechazar con firmeza posturas electoralistas que sólo desvían a la Fundación de la consecución de sus objetivos, y en consecuencia, al plan de Marketing. Es aconsejable aprovechar la experiencia de entes similares que hayan sido punteros en colaboración entre los poderes públicos y el sector privado, independientemente de su estructura jurídica.

Si bien el Plan no abordará la cuestión de la naturaleza jurídica del ente promocional, sí es aconsejable que defina, algunas cuestiones referentes a sus objetivos y óptimo funcionamiento. Así, en cuanto a sus funciones, el ente promocional puede asumir las siguientes:

- Promoción turística pública de la isla de Ibiza, haciendo uso de los diferentes instrumentos de promoción anteriormente codificados y constituyéndose en la única voz de Ibiza en el exterior.
- Creación de producto, aunando aquellas iniciativas y empresas que conforman productos diferenciados objeto de nuevos desarrollos previstos en el Plan. Esta función es especialmente importante por cuanto ha sido habitualmente descuidada.
- Información turística: gestionar y/o apoyar la información a potenciales visitantes, independientemente de su formato, y proporcionar información en destino, así como supervisar la identidad corporativa de la isla, incluyendo la creación de merchandising o su licencia.
- Promoción de la calidad: apoyando iniciativas de mejora de infraestructuras o empresas, y proporcionando información cualitativa acerca de los mejores modos de resolver tales cuestiones. Inteligencia de mercados: recopilación y difusión de datos acerca de la evolución de nuestros principales mercados e iniciativas de los destinos competidores, encuestación de visitantes, etc...

En cuanto al desarrollo de su trabajo, y más concretamente a la transparencia que debe impregnar su actividad, creemos recomendable que se someta a un Código de Buenas Prácticas. Tal Código debería constar por escrito y generar confianza acerca del más correcto y eficiente uso de los recursos públicos y privados. Sin ánimo de ser exhaustivos, debería incorporar recomendaciones tales como:

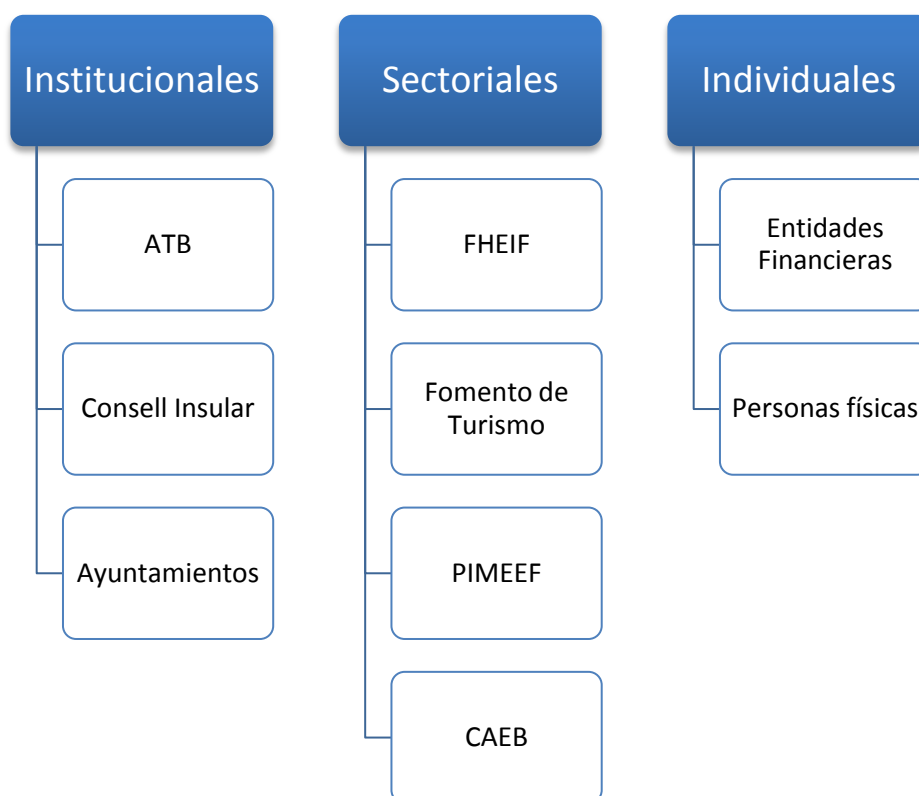
- Sistema interno de control de gastos basado en acciones promocionales y sometido a auditoría independiente.
- Elaboración de informes de cada acción promocional emprendida, incluyendo descripción de actuaciones, resultados obtenidos (publicación artículos, impactos publicitarios, asistentes a reuniones convocadas, etc...).
- Buenas prácticas en la gestión interna de costes: políticas de contratación de billetes de avión, hoteles, condiciones de los eventuales acompañantes, quién debe asistir a qué actos, etc...

Otra cuestión clave es la perdurabilidad y estabilidad del órgano promocional. Es recomendable que se genere el mayor consenso posible, no sólo en el plano político, sino en el empresarial, de forma que se pueda trabajar con criterio y constancia. Y para ello es también necesario el carácter técnico de la gerencia y el staff, que deben asumir plenamente el Código de Buenas

Prácticas.

La fundación cuenta con la participación de tres tipos de miembros: institucionales, sectoriales e individuales. En el primer caso, forman parte ATB (Institut Balear de Turisme), Consell Insular y los seis ayuntamientos de las Pitiusas. Como miembros sectoriales forman parte la Cámara de Comercio, la Federación Hotelera de Ibiza y Formentera, Fomento de Turismo, la Pimeef y la Caeb (Confederació d'Associacions Empresarials de Balears). Por último, el tercer actor susceptible de participar en la fundación serán los miembros individuales, que hace referencia tanto a las entidades financieras como a personas físicas interesadas en participar en este ente.

Figura 62. Miembros participantes de la Fundación para la Promoción Turística de Ibiza



Fuente: Diario 24 Horas. Elaboración propia

La Fundación, que permitirá llevar a cabo las acciones promocionales específicas de las Pitiusas, se compondrá de varios órganos fundacionales. El organigrama se basa en la presidencia de la fundación, que recae en el presidente del Consell Insular o persona en quien se delegue; un patronato (formado por los miembros institucionales, sectoriales e individuales); la comisión ejecutiva (encargada de impulsar y ejecutar las iniciativas estará compuesta por un presidente, dos vicepresidentes, un gerente, un secretario y cuatro vocales); dos comisiones técnicas (una para Ibiza y otra para Formentera, y que será quien realmente diseñará las campañas), y un consejo asesor.

Figura 63. Órganos fundacionales Fundación para la Promoción turística de Ibiza



Fuente: *Diario 24 horas. Elaboración propia*

En la toma de decisiones, el sector empresarial cuenta con el 35% de la participación (siete votos por miembro), mientras que los miembros institucionales cuentan con el 65% del resto de votos repartidos de la siguiente forma: ATB con 10 votos, el Consell con 35 votos, los ayuntamientos de Ibiza podrán emitir tres votos cada uno, mientras que el de Formentera contará con la emisión de cinco votos.

7. CONCLUSIONES

7.1 España y Baleares

7.1.1 *Agotamiento del modelo español actual*

- **La concentración del turismo español en el litoral mediterráneo y las islas: su importancia y sus patrones de desarrollo.**

Buena parte del actual modelo turístico español es el resultado de un proceso de desarrollo nacido, en gran parte, de forma espontánea y desordenada a mediados de los años 60 para satisfacer una demanda creciente de una sociedad europea surgida de la posguerra, y canalizada fundamentalmente a través de canales mayoristas (TT.OO). Dicha demanda respondía a un perfil de turista poco exigente, que buscaba en las costas españolas la mera combinación de un buen clima, con una oferta de alojamiento, restauración y ocio a unos precios sensiblemente inferiores a los de sus países de origen.

Una continua presión de la demanda y el acceso a unos recursos naturales y territoriales abundantes, vírgenes, baratos y, en la mayor parte de los casos, de reducido valor para otros usos alternativos, facilitó la puesta en marcha de una estrategia de crecimiento basada en la construcción y ocupación expansiva del litoral. El proceso descrito ha permanecido hasta nuestros días, favorecido por el escaso número de situaciones de recesión vividas a lo largo de las últimas décadas y de las que incluso en la mayoría de casos, España ha salido reforzada con respecto a algunos de sus competidores extranjeros del Mediterráneo.

El carácter espontáneo de la especialización turística en gran parte de los municipios del litoral mediterráneo y de las islas y su posterior desarrollo bajo una lógica de construcción expansiva no ha estado sometida, salvo excepciones, a un proceso previo de planificación urbanística, económica y ambiental. Este rasgo ha impedido la definición de una estrategia de posicionamiento específico con respecto a otros destinos turísticos que igualmente comenzaban a configurarse en los años sesenta, tanto en España, como en otros países competidores.

Influenciado por las preferencias de la demanda y los parámetros del momento, el producto turístico promovido en el litoral español se ha limitado al disfrute de la oferta natural asociada a los recursos costeros y facilitada por la construcción -especialmente hasta mediados de los 80's- de alojamientos de baja calidad en lugares privilegiados, principalmente en primeras líneas de mar. La inercia que se ha derivado del desarrollo de un modelo sustentado sobre estos simples parámetros, ha dejado en múltiples ocasiones de lado la valorización de los demás elementos de identidad presentes en los destinos, tales como su patrimonio cultural, paisaje, zonas verdes, u obviado la creación de otros nuevos elementos diferenciadores del destino.

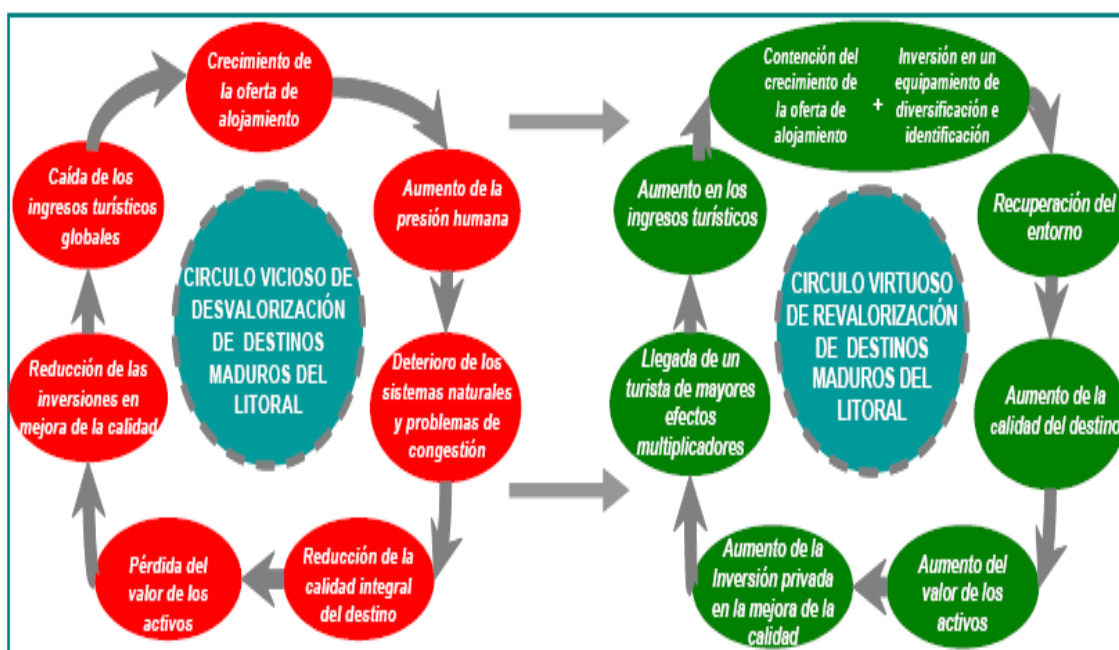
Ha sido sólo a partir de la década de los 90's, cuando se han realizado importantes mejoras en las dotaciones de ofertas complementarias de otra

magnitud (marinas, parques temáticos, etc...), superándose la mera oferta de ocio basada en el comercio, bares, cafeterías y discotecas. Además, en numerosos destinos se ha ido produciendo una clara disociación entre las características de las edificaciones y la identidad del paisaje, y en algunos casos, lo que es peor, una degradación del sistema biogeofísico que pone en peligro el mantenimiento de los recursos naturales que sustentan su atractivo (playas, entornos...) y el bienestar de los servicios disfrutados tanto por el turista, como por los residentes (abastecimiento de agua, energía, infraestructuras varias, etc.). Ello ha derivado en una situación de abigarramiento constructivo y congestión en los meses de temporada alta, que, en muchos casos, supera la capacidad de acogida de visitantes y la de sus infraestructuras conexas, dibujando un escenario de sobre-presión ciudadana que se traslada sobre todos los órdenes del destino, afectando tanto a la experiencia percibida por el turista y como a la sensación de agobio y/o pérdida relativa de calidad de vida de sus habitantes locales.

- **El progresivo agotamiento de algunos destinos turísticos maduros en el litoral mediterráneo y las islas.**

A tenor de todo lo anterior, cada vez parece más claro que el modelo turístico anteriormente descrito y que ha estado vigente durante los últimos cuarenta años en el litoral mediterráneo y las islas se ha agotado y abre como reto de trascendental magnitud la necesidad de nuevas y urgentes estrategias de reconversión de nuestra oferta. Los estudios más recientes sobre destinos turísticos maduros del litoral español han incorporado un análisis más complejo y sinérgico de las causas y los procesos de desvalorización que se están produciendo en alguno de ellos y han aportado nuevos modelos sistémicos e indicadores capaces de analizar sus dinámicas demográficas, turísticas, socioculturales, urbanísticas, económicas y ambientales en aras de propiciar nuevas estrategias más sostenibles. Ello ha permitido, entre otras cuestiones, identificar las interrelaciones entre el turismo y cada una de los elementos que se describen en el gráfico adjunto y que retroalimentan los “ciclos de desvalorización integral” que se llegan a producir en algunos destinos maduros en declive.

Gráfico 52. Interrelaciones entre el turismo y sus elementos



Fuente: Plan renove de destinos turísticos españoles. Exceltur

Parece, pues, cada día más evidente que un desorden y exceso de urbanización, en general indiferenciada y de baja calidad, desnaturaliza el paisaje y congestiona los destinos turísticos, pero tras esta simple percepción se esconde a su vez una profunda alteración de los ciclos biogeofísicos en las costas y la progresiva pérdida de sus valores naturales.

Todo ello, junto con la falta de renovación de los espacios, instalaciones y oferta turística complementaria, no hace más que perpetuar el problema, reduciendo el atractivo y la competitividad turística, así como los ingresos globales, que se intentan compensar promoviendo la llegada de más visitantes – que suelen ser de menor calidad- lo que, a su vez, induce un nuevo incremento de la presión humana y de los impactos sobre el entorno natural, menores márgenes para modernizar las instalaciones y ... vuelta a empezar. Nos encontramos ante una espiral de deterioro general de difícil reversión y que España ha podido, sin embargo, mantener más de la cuenta gracias a que la elevación de los niveles de la demanda hasta finales de los 90's no se distribuyó a lo largo de muchos de los nuevos destinos del Mediterráneo, al haberse visto afectados por circunstancias geo-políticas adversas que, de rebote, han beneficiado a nuestro país.

Desgraciadamente, el proceso descrito, que admite múltiples matices y variantes según los diferentes niveles de desarrollo, es conocido en muchos lugares del Mediterráneo español y las islas. La experiencia muestra que la pérdida sostenida de atractivo ralentiza nuevas inversiones de calidad, resta estímulos para modernizar las instalaciones existentes y favorece la desvalorización y los procesos de sustitución del alojamiento hotelero y del comercio relacionado con el turismo por el residencial y/u otras actividades de mucho menor valor añadido y efecto multiplicador para la economía local.

7.1.2 Las apuestas de futuro: mantener el ciclo expansivo versus apostar por la reconversión integral del litoral mediterráneo y las islas

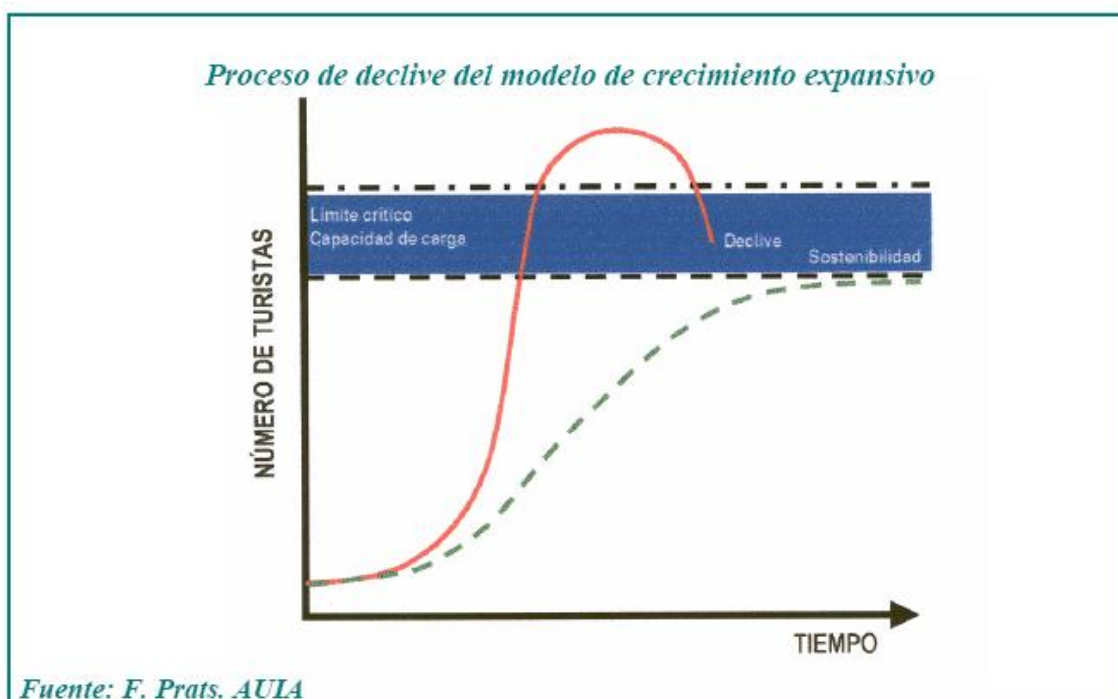
Parece claro que hoy en día nadie defiende abiertamente el mantener los mismos modelos y planteamientos turísticos del pasado, pero la alternativa hacia una reconversión turística integral del litoral tampoco está ni totalmente asumida, ni percibida como de la máxima urgencia en la mayoría de destinos turísticos españoles del Mediterráneo y las islas, que están afectados por un proceso de progresiva pérdida de competitividad.

Se puede decir que el discurso retórico y formal sobre la necesidad de mejorar nuestra competitividad convive con prácticas que todavía tienen muchos rasgos en común con las lógicas de los últimos cuarenta años. Ello indica que es necesario tomar mucha mayor conciencia de la gravedad de los costes de oportunidad acumulados al final de un ciclo de expansión turística, que hay que afrontar sin dilación el poner en la práctica unos nuevos modelos basados en la reconversión integral de algunas zonas del litoral, con vistas a su más que aconsejable reposicionamiento.

- **Las consecuencias de mantener un modelo de política turística expansiva**

Aun reconociendo los errores e inercias del pasado, una valoración a futuro algo simplista apuesta todavía por seguir creciendo en el territorio no ocupado, si bien con una oferta de mayor calidad (hoteles de 4 y 5 estrellas con fitness, urbanizaciones de viviendas unifamiliares o adosados con equipamientos de última generación, etc). Bajo esta lógica, con los nuevos desarrollos se trata de compensar la baja competitividad del espacio e instalaciones ya existentes, sin ser conscientes de que en muchas ocasiones el efecto es el contrario ya que éstos ayudan a perpetuar el círculo vicioso de desvalorización, que al final afecta de manera sustancial la imagen global del destino e incluso a la de sus nuevos productos por la mayor presión sobre el destino que introducen.

Gráfico 53. Proceso de declive del modelo de crecimiento expansivo



Fuente: F. Prats. AULA

Ello es así, ya que este planteamiento tiende a obviar adicionalmente algunas cuestiones importantes que afectan a los destinos maduros, ya que al margen de lo atractiva y rentable que pueda resultar la nueva oferta para sus promotores y usuarios, lo cierto es que todo nuevo crecimiento significativo del alojamiento tiende a incrementar la carga turística sobre un entorno natural y urbano en muchos casos ya desbordado.

- **La apuesta por inaugurar un nuevo ciclo turístico basado la reconversión integral de algunos de los principales destinos en el Mediterráneo y las islas.**

Una buena parte de la costa mediterránea y de las islas necesita redefinir sus políticas y estrategias turísticas e inaugurar un nuevo modelo de crecimiento y desarrollo que aspire a crear mayor valor añadido, sustentado en cuatro valores fundamentales e interrelacionados: la sostenibilidad, la calidad integral, la diferenciación y la diversificación del litoral y sus destinos turísticos.

Las experiencias en torno a esta apuesta, si bien a nivel mundial son todavía muy exiguas (en los niveles, características y magnitud equiparables a la problemática española) e incipientes, son extraordinariamente ricas y sugerentes y se recogen en el Capítulo 4. En primer indican la necesidad ineludible de considerar la reconversión de los destinos en toda su dimensión, es decir, como una acción basada en una visión global y transversal capaz de impregnar todos múltiples actores públicos y privados, junto con la complicidad de sus sociedades locales.

Hay que finiquitar las inercias aparejadas al deterioro del litoral en algunos destinos turísticos españoles, impulsando nuevos y sólidos procesos de reconversión integral, capaces de sanear, revitalizar y reposicionar los destinos, en el marco de un proceso dinamizador, que implique y haga cómplice a la sociedad local con la visión del nuevo modelo turístico a desarrollar.

7.1.3 Los fundamentos del nuevo paradigma turístico.

Las costas mediterráneas y de las islas Baleares y Canarias constituyen un espacio con extraordinarios recursos naturales y turísticos que, en múltiples casos, necesitan renovar su visión estratégica hacia el futuro, ya que además están emergiendo a gran velocidad y fuerza otros países y destinos alternativos con niveles de experiencias y relaciones de calidad-precio muy ventajosas en comparación a España. Parece evidente, en función de todas las consideraciones descritas en los capítulos anteriores, que ha llegado el momento de afrontar un cambio de paradigma en la definición estratégica y gestión de un modelo turístico que fortalezca la competitividad de los destinos españoles y posibilite iniciar un nuevo ciclo de desarrollo a lo largo de nuestro litoral.

- **Adecuar y reconvertir la oferta del litoral hacia los segmentos medios y altos del turismo de masas**

Cuando se habla de reorientar el futuro del litoral español, enseguida surge la cuestión de cuáles pueden ser los mercados y los segmentos de demanda real sobre los que sustentar un posible cambio de modelo. Tomando en consideración las diversas variables que inciden sobre el turismo en la costa mediterránea y las islas y el crecimiento y segmentación del mercado turístico mundial, parece que la mejor opción de futuro pasa por apostar a fondo por consolidarse como un destino con una calidad integral y una singularidad atractiva para los sectores medios y altos del turismo de masas. Esta orientación debería igualmente atraer ciertos segmentos de interés especial, así como turistas individuales y autosuficientes, que faciliten un incremento de los efectos multiplicadores de la actividad turística, elevando entre otros el gasto medio por turista y día en los destinos.

Acertar y coincidir en esta definición de los futuros mercados y segmentos de demanda deseados es clave y determinante para la conceptualización de cualquier estrategia de reconversión y reposicionamiento. No parece factible ni viable que una reconversión de nuestro modelo pudiera orientarse en su totalidad ni hacia un turismo de muy elevado standing, por ser un segmento minoritario, ni tampoco en absoluto aconsejable ni deseable el deslizamiento hacia los segmentos de menor poder adquisitivo, por sus consecuencias ya conocidas en términos económicos, sociales o medioambientales.

Hay que decir que, en dicha apuesta por la calidad, la singularidad y la elevación de las vivencias y experiencias como factor determinante de la competitividad, España cuenta con cuatro espléndidos activos: su excelente

posición geográfica y comunicaciones de la costa mediterránea con relación a los principales países emisores europeos; la mayor dotación de infraestructuras frente a los principales países competidores del mediterráneo en el producto de sol y playa, el atractivo intrínseco de un estilo de vida y un patrimonio natural, histórico y cultural que sigue constituyendo un recurso esencial; y el capital humano empresarial y profesional del sector que ha sido capaz de producir servicios turísticos con una de las relaciones calidad–precio más competitivas del mundo y que ahora hay que extender a elementos que refuerzan su singularidad.

- **Reposicionar la oferta de nuestros destinos del litoral significa apostar por la sostenibilidad, la calidad integral, la diferenciación y la diversificación**

Efectivamente, a los componentes básicos del paradigma de la competitividad en cualquier destino turístico – sostenibilidad, calidad (entendida más allá de la mejora de elementos físicos) y diferenciación – en la costa mediterránea y las islas hay que incorporar la diversificación de líneas de producto como cuestión fundamental para superar las limitaciones del monocultivo del producto “sol y playa” y la estacionalidad que ello comporta.

Gráfico 54. Reposicionamiento de la marca “litoral español”



Fuente: Plan renove de destinos turísticos españoles. Exceltur

La posibilidad de que los destinos del litoral español resulten más atractivos para consolidarnos en los mercados de origen como la preferencia de los segmentos turísticos más deseados, requiere abordar con mayores dosis de ambición y magnitud de actuación, las siguientes cuestiones:

- **El acceso a una oferta turística renovada capaz de ofrecer una experiencia integral, cada día más singular, atractiva, diversa y diferenciada:** Esta condición obliga a mejorar y, a la vez, superar la actual simplicidad del producto identificado eminentemente como solo “sol y playa”, mediante un esfuerzo de creatividad institucional y empresarial capaz de combinar las nuevas demandas de los turistas con la creación de nuevas líneas de productos que se apoyen en la valorización de todos

aquellos recursos de carácter natural, cultural y deportivo que hacen de cada lugar algo genuino y diferente.

- **La rehabilitación y cualificación integral de los espacios y servicios turísticos:** Es imprescindible que los paisajes urbanos, las instalaciones y los servicios turísticos sean generadores de experiencias por si mismos y ofrezcan la singularidad y calidad requerida por los segmentos turísticos de mayor valor añadido. Esto requiere nuevos sistemas de cogestión pública-privada, con una visión global a medio plazo y apostar a fondo por los procesos de implantación de calidad total en el conjunto de los destinos y servicios, incluida la segunda residencia, así como resolver los fenómenos desestabilizadores inducidos por la oferta no reglada turísticamente.
- **Restablecer una relación más equilibrada y sostenible con el ecosistema litoral:** Sin este requisito elemental no será posible revalorizar los recursos costeros como soporte y entorno vital de la experiencia turística. Y ello conlleva actuar en tres frentes: la contención del crecimiento turístico en función de la capacidad de carga de cada ámbito costero, la preservación y recuperación de los sistemas naturales afectados, especialmente de las playas, y la gestión sostenible de los recursos y emisiones básicas (agua, energía, residuos, ruidos, etc.) y de los sistemas de movilidad turística.
- **El reposicionamiento al alza de la(s) marca(s) de los diversos prestadores de servicios y destinos del “litoral español” en los mercados nacionales e internacionales:** Este último requerimiento será posible en la medida en que los anteriores sugerencias se lleven a la práctica y se basa en la convicción de que la auténtica competitividad comercial del litoral mediterráneo y de las islas necesita, en algunos casos, de transformaciones radicales de la oferta. La nueva oferta generada deberá estar acompañadas por la apertura de nuevos canales de comercialización más diversificados, sofisticados y mejor enfocados hacia los consumidores finales en unos mercados cada día más exigentes y con mayores alternativas, y donde el reconocimiento y credibilidad asociadas a marcas potentes pasa a tener una importancia capital.

De hecho y partiendo de postulados, necesidades y enfoques urbanísticos distintos, la conjunción de una serie de actuaciones en esta misma línea realizadas en España y en entornos urbanos, como Barcelona, Bilbao y Valencia, han llevado aparejados éxitos de trascendencia mundial, con un impacto turístico que ha trascendido notablemente los objetivos urbanísticos y expectativas que de ellos podían esperarse cuando se concibieron.

- **Maximizar los beneficios por unidad de territorio utilizada sin desbordar los ecosistemas litorales**

Es necesario asimilar que la clave económica del nuevo modelo turístico pasa por obtener los máximos beneficios posibles, directos e indirectos, por unidad de territorio disponible sin desbordar los ecosistemas básicos, es decir, por lo que en el argot técnico se entiende como unidad de carga disponible. Dicho en pocas palabras, el crecimiento y desarrollo futuro del turismo español ya no puede estar asociado a incrementar el número de turistas per se, sino a obtener mayores ingresos en promedio por turista, fruto de una mejor relación de experiencias y servicios a prestar contra un mayor precio a cobrar.

Y ello, para los destinos vacacionales de sol y playa en el caso de un litoral ya muy ocupado, como es el caso del Mediterráneo y las islas, requiere reconsiderar y controlar, a efectos de su reconversión, la dimensión del espacio edificado actual y, muy especialmente, la ordenación del nuevo crecimiento inmobiliario potencial que, vía planeamiento urbanístico, sigue siendo en muchos casos espectacular e inviable. La apuesta por mejorar la relación calidad-precio, pasa por un trabajo sostenido y a medio plazo en el que el acento fundamental deberá situarse en términos de la reconversión, revalorización y revitalización integral de los espacios turísticos existentes, antes de expandirse a otros nuevos.

7.2 Ibiza

Las áreas recomendadas para mejorar la actividad turística en Ibiza son las siguientes:

- Recursos humanos
- Medio ambiente
- Formación y conocimiento
- Nuevos productos
- **Promoción y marketing**
- Innovación turística
- Competitividad turística

A lo largo de este proyecto nos hemos centrado en el análisis exhaustivo en lo relativo a la promoción y marketing. No obstante, el resto de áreas se han visto influenciadas tanto de manera directa como indirecta. Así, nos hemos centrado en cuatro objetivos principales a desarrollar en el futuro.

1) Hacia una nueva economía turística

- Talento y Personas

Como en cualquier otro sector de servicios, la formación de las personas que trabajan en el sector turístico resulta determinante. En las Illes Balears, este factor es deficiente, aún el gran peso que representa en la generación de renta. De ahí que su falta formativa sea un problema para el éxito del turismo.

También cabe destacar el carácter estacionario de estos trabajos, pues muchos sólo se llevan a cabo durante la temporada alta, coincidiendo con los meses de verano de sol y playa. Los esfuerzos para desestacionalizar este sector, repercuten directamente con el mercado laboral de dichos destinos.

El sector turístico tiene que contar con trabajadores cualificados y evitar las contrataciones temporales, de forma que el empleo sea estable. Otro de los puntos críticos es conseguir retener al capital humano cualificado. En este sentido, se conseguiría incrementar la productividad de forma importante.

- Conocimiento

En las economías más productivas, el trasvase de conocimiento técnico al tejido empresarial es frecuente. No ocurre lo mismo en España. Sería recomendable fomentar los lazos y estrechar la cooperación entre las empresas privadas de las Illes Balears y el sector público con el fin de ampliar el conocimiento turístico. Así mismo, el turista es cada vez más exigente, por lo que se necesita desarrollar nuevas herramientas estadísticas que permitan conocer las preferencias de los turistas, nivel de gasto, motivaciones para satisfacer a los turistas actuales y potenciales, es lo que se denomina “inteligencia turística”.

Se ha de mejorar el sistema de obtención y análisis de información. Los organismos emplean diferentes metodologías para estimar variables del turismo, esto provoca que la información no sea fiable, por lo que genera desconfianza entre los usuarios.

- **Innovación**

Todos los sectores empresariales y de negocios implicados en el turismo deben mejorar sus procesos de innovación, aplicar nueva tecnología y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión para ofrecer nuevos productos, mejorar la sostenibilidad, mejorar la oferta de alojamiento, en definitiva, para atraer a un mayor número de turistas. La cooperación entre la administración pública y el sector privado es necesaria para progresaren innovación.

2) Valor al cliente

- **Destino experiencial**

El nuevo turista busca experiencias, personalizadas y propias para su viaje. En este sentido, las Illes Balears se deben esforzar por ofrecer productos turísticos personalizados que tengan un alto valor para el cliente. Esto se realiza conociendo los gustos de los turistas para ofrecerles lo que desean, por lo que debe haber un diálogo con el cliente.

- **Marketing**

Sería recomendable reforzar los canales de comercialización turística, sobretudo internet. Se hace necesario revisar las estrategias de marketing para continuar captando a los turistas, ya que los clientes son cada vez más exigentes, se ha reducido la estancia media e incrementado el fraccionamiento de los viajes, se está produciendo una despaquetización, y surgen nuevas necesidades de los turistas que requiere la aparición de nuevos productos turísticos más ajustados a sus gustos.

Se necesita crear un canal de comercialización que sea eficiente, diferencial y rentable. Las empresas turísticas deberían apoyar el canal de comercialización online.

- **Productos**

El producto turístico más demandado sigue siendo el de sol y playa. No obstante, conviene definir nuevos productos turísticos que lo complementen. Mejorar en la diversificación de productos turísticos es una buena estrategia para mantener el posicionamiento de nuestro destino.

El turismo de sol y playa es maduro y cuenta con una larga experiencia que aporta valor añadido a esta modalidad. Sin embargo, existen una serie de factores que plantean dudas sobre el mismo y la necesidad de diversificar la oferta. Entre estos factores destacar la disminución de la estancia media, el descenso en la adquisición de paquetes turísticos, las altas temperaturas y la subida del nivel del mar que harán que las zonas turísticas que dependan del sol y playa se vean perjudicadas en el futuro. Resulta necesario ofrecer nuevos productos turísticos que operen todo el año para reducir la estacionalidad.

La estacionalidad es muy difícil de afrontar, ya que, en nuestro caso, hay productos turísticos que irremediamente se vinculan con la buena

climatología. Sin embargo, existen posibilidades para alargar la temporada con productos turísticos que no sean tan dependientes, como el náutico, el golf, citybreak, congresos,...

Además, es necesaria la cooperación entre las empresas turísticas de distintas modalidades con el objetivo de crear nuevos productos turísticos. Los destinos crean los clubes de Producto, que son un mix de productos turísticos.

3) Sostenibilidad

El desarrollo sostenible es un factor cada vez más importante. Para muchos turistas, sobre todo los de mayor poder adquisitivo, el medioambiente constituye un factor relevante a la hora de elegir donde viajar. En las costas del territorio español, existe una elevada presión demográfica y un desequilibrio de la política urbanística.

Como consecuencia de ello, el medioambiente se ve perjudicado. Uno de los objetivos que persigue el Horizonte 2020 es lograr un equilibrio entre crecimiento del sector turístico y sostenibilidad, de forma que se optimicen beneficios con un menor impacto ambiental. Debe haber un esfuerzo para combatir el cambio climático.

4) Competitividad

Para aumentar la competitividad del turismo en España, se debe mejorar la calidad de los destinos para ofrecer un mayor valor añadido al cliente, así como mejorar la prestación de los servicios turísticos. Ha de haber una coordinación entre las administraciones turísticas de las comunidades autónomas. Se debe mejorar la legislación turística.

8. Bibliografía

Referencias bibliográficas en soporte impreso

- **TUR OLMO, JOSÉ. 2008.** *Desde Mi ocio.* s.l.: Consell Insular D'Eivissa. Departamento de cultura, 2007. 978-84-88018-48-9.
- **FAJARNÉS RAMON, ERNESTO. 2000.** *Historia del turismo en Ibiza y Formentera.* S.l: Genial Edicions Culturals S.L. 84-931768-0-X.
- **FERRER, CARMEN. 2005.** *Plan estratégico de Ibiza 2005-2010.* 2005.
- **CÁMARA DE COMERCIO DE MALLORCA. 2008.** *Estudio productos turísticos emergentes en las Islas Baleares,* 2008. S.l: Servicios y estudios de publicaciones Cámara de Comercio de Mallorca.
- **CONSELLERIA DE TURISME DE BALEARS. 2008.** *Plan de Marketing de Mallorca 2009-2012.*
- **FUNDACIÓN DE TURISMO DE BENIDORM. 2010.** *Plan de Marketing turístico de Benidorm 2011-2015.*

Referencias bibliográficas en soporte electrónico

- **HOSTELTUR. 2011.** Disponible en: www.hosteltur.es [en línea]. [consulta: 8 de Noviembre de 2011]
- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2009.** Disponible en: www.ine.es [en línea]. [Consulta: 13 de Noviembre de 2011]
- **FEDERACIÓN EMPRESARIALHOTELERA DE IBIZA Y FORMENTERA. 2010.** Disponible en: <http://www.fehif.net/> [en línea]. [Consulta: 13 de Noviembre de 2011]
- **PORTAL TOUR. 2010.** Disponible en: www.portaltour.net. [en línea]. [Consulta: 13 de Noviembre de 2011]
- **DIARIO DE IBIZA. 2011..** *Mejorar el agua depurada, entre las proyectos de la Agenda 21 de Santa Eulària.* Disponible en: <http://www.diariodeibiza.es/pitiuses-balears/2011/11/25/mejorar-agua-depurada-proyectos-agenda-21-santa-eularia/521217.html> [en línea]. [consulta: 2 de Diciembre de 2012]
- **RYANAIR. 2010.** *Ryanair lanza cuatro nuevas rutas desde Ibiza para la temporada de verano 2011: Dublín, Cagliari, Málaga y Reus.* Disponible en: <http://www.ryanair.com/es/novedades/ryanair-lanza-4-nuevas-rutas-desde-ibiza-para-la-temporada-de-verano-2011-dublin-cagliari-malaga-y-reus> [en línea]. [consulta: 2 de Diciembre de 2011]

- **QUE. 2011.** *Ibiza, una isla distinta.* Disponible en: <http://blogs.que.es/ibiza/2011/07/05/el-desproposito-del-turismo-cultural-ibiza/> [en línea]. [consulta: 7 noviembre 2011]
- **TERMÓMETRO TURÍSTICO. 2010.** *Ibiza fomentará su turismo cultural y apuesta por atraer visitantes de mediana edad.* Disponible en: <http://termometroturistico.es/ibiza-fomentara-su-turismo-cultural-y-apuesta-por-atraer-visitantes-de-mediana-edad.html> [en línea]. [consulta: 23 noviembre 2011]
- **AYUNTAMIENTO DE IBIZA. 2011.** *Eivissa, patrimonio de la humanidad.* Disponible en: http://www.ibiza.es/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Aeivissa-patrimoni-de-la-humanitat-&catid=70%3Apatrimoni-de-la-humanitat&Itemid=73&lang=es [en línea]. [consulta: 2 de Noviembre 2011]
- **ASOCIACIÓN DEL TURISMO RURAL EN SANT JOAN. 2010.** *El turismo rural y la conservación de Ibiza.* Disponible en: http://www.ibiza.es/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Aeivissa-patrimoni-de-la-humanitat-&catid=70%3Apatrimoni-de-la-humanitat&Itemid=73&lang=es [en línea]. [consulta: 2 de Noviembre 2011]
- **TURISMO RURAL IBIZA. 2011.** *Turismo rural en Ibiza. Vacaciones rurales.* Disponible en: http://www.ibiza.es/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Aeivissa-patrimoni-de-la-humanitat-&catid=70%3Apatrimoni-de-la-humanitat&Itemid=73&lang=es [en línea]. [consulta: 2 de Noviembre de 2011]
- **BAJO EL AGUA. 2005.** *Escuelas de submarinismo en Ibiza.* Disponible en: <http://www.bajoelagua.com/articulos/reportajes-buceo/903.htm> [en línea]. [consulta: 7 de noviembre 2011]
- **AYUNTAMIENTO DE EIVISSA. 2011.** *Sistema de Gestión Ambiental de las playas de Eivissa.* Disponible en: http://www.ibiza.es/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=2610&Itemid=850&lang=es [en línea]. [Consulta: 7 de noviembre 2011]
- **ECOCIENCIA ESTUDIOS MEDIOAMBIENTALES. 2011.** *Estudio ambiental de la isla de Eivissa.* Disponible en: <http://www.ecociencia.com/es/proyectos.html>. [en línea]. [Consulta: 7 de noviembre 2011]
- **IBIZA RUTAS. 2010.** *Programa de rutas turísticas en Ibiza* Disponible en: <http://www.ibizarutas.com>. [en línea]. [Consulta: 10 de noviembre 2011]
- **RUTAS IBIZA Y FORMENTERA. 2010.** *La mejor forma de conocer la auténtica Ibiza.* Disponible en:

http://www.ibizaformentera.com/Ibiza/Rutas_de_Ibiza.html [en línea].
[Consulta: 10 de noviembre 2011]