

Plan Estratégico de Turismo

Sant Antoni de Portmany 2016-2030

Plan Estratégico de Turismo

Sant Antoni de Portmany 2016-2030

ÍNDICE

1.	Introducción	4
2.	Objetivos del Plan	8
2.1.	El Plan Estratégico Territorial: Marco general	9
2.2.	Plan Estratégico de Turismo: Marco específico	13
2.3.	Caracterización de la ejecución y gestión	14
3.	El Plan Estratégico de Turismo: estructura de análisis	18
4.	Proyección de escenario	20
5.	Análisis de la demanda	23
5.1.	Panorama del turista europeo. Diagnóstico.	25
5.2.	Panorama del turista europeo que visita España. Diagnóstico.	42
5.3.	Panorama del turista nacional. Turismo doméstico. Diagnóstico.	50
6.	Análisis de la oferta	57
6.1.	Oferta actual de Sant Antoni como destino turístico.	59
6.2.	Estrategia de transformación: reorientación del modelo por el lado de la oferta.	67
7.	Estudio de la cadena de valor	73
7.1.	La cadena de valor del Sector turístico	75
7.2.	Elementos de la cadena de valor: definición, estado de situación y tendencias generales	77
8.	<i>Un nuevo modelo turístico: objetivos de gestión</i>	93
	Referencias bibliográficas	132

1. Introducció

El proceso de definir conjuntamente el modelo que Sant Antoni ha de seguir a la hora de enfocar su desarrollo a medio y largo plazo ha quedado concretado en el **Plan Estratégico de Municipio**. Considerando la realidad actual de Sant Antoni y los retos a los que necesariamente ha de darse respuesta, el **turismo**, la **regeneración urbana** y el **desarrollo económico** se configuran como ejes claves de intervención. Por ello, a este Plan de Territorio le acompaña el desarrollo específico de **tres planes adicionales** que lo alimentan y complementan:

- 1) El **Plan Estratégico de Turismo**: correspondiéndose con el presente entregable, en este Plan se detalla la estrategia a seguir para la transformación del actual modelo turístico del municipio.
- 2) El **Plan de Regeneración Urbana del Casco Antiguo**, donde se expone la estrategia para la revitalización y reordenación de esta área en cuestión;
- 3) El **Plan de Desarrollo Económico Municipal**, en el que se concretan las líneas para diversificar la estructura productiva del municipio y maximizar sus potencialidades.

El **turismo** ocupa un lugar central y determinante para garantizar la sostenibilidad del territorio. El agotamiento del modelo turístico actual y su incompatibilidad con el desarrollo del municipio, han sido dos constantes que han acompañado la determinación del marco de la estrategia territorial para los próximos años. Precisamente, la aspiración de iniciar la transición hacia un **nuevo modelo turístico más diversificado, sofisticado, respetuoso con el entorno y de calidad** es el objetivo principal del **Plan Estratégico de Turismo** que se presenta a continuación.

Desde una perspectiva metodológica, el *Plan Estratégico de Turismo* es una parte adicional del proceso de definición del modelo territorial para Sant Antoni, encajándose estructuralmente como se refleja en el siguiente cuadro:

PLAN ESTRATÉGICO SANT ANTONI DE PORTMANY 2016 - 2030	
1.- Plan Estratégico de Territorio	
1.1.- Diagnóstico inicial / Análisis de Posicionamiento	<i>Informe de Posicionamiento inicial</i>
1.2.- Desarrollo talleres participativos	<i>Informe Resultado Talleres participativos</i>
1.3.- Elaboración DAFO	<i>Informe DAFO</i>
1.4.- Desarrollo de Visión (Cuaderno de Carga Estratégica)	<i>Cuaderno Formulación Estratégica</i>
1.5.- Desarrollo Hoja de Ruta Operativa	
1.6.- Desarrollo informe sumario	<i>Plan Estratégico de Sant Antoni de Portmany 2016-2030</i>
2.- Plan Estratégico de Turismo	
2.1.- Posicionamiento actual	<i>Plan Estratégico de Turismo. Sant Antoni de Portmany 2016-2030</i>
2.2.- Desarrollo líneas estratégicas de actuación	
2.3.- Desarrollo programa operacional	
2.4.- Desarrollo programa monitoreo	
3.- Plan de Regeneración Urbana Casco Antiguo	
3.1.- Diagnósis inicial	<i>Plan de Regeneración Urbana Casco Antiguo. Sant Antoni de Portmany 2016-2030</i>
3.2.- Formulación estratégica	
3.3.- Plan de operaciones / Hoja de ruta	
3.4.- Desarrollo Sistema de Monitoreo	
4.- Plan de Desarrollo Económico Municipal	
4.1.- Análisis de actividades económicas territoriales	<i>Plan de Desarrollo Económico Municipal. Sant Antoni de Portmany 2016-2030</i>
4.2.- Plan de Desarrollo Eco. y competitividad local	
4.3.- Plan de Operaciones / Hoja de ruta	
4.4.- Desarrollo del sistema de monitoreo	

Sant Antoni dispone de unos activos únicos que, junto con la experiencia acumulada en el sector, tienen la potencialidad de configurar una **oferta turística atractiva y diferencial** que suponga el salto cualitativo hacia un perfil de turista diferente del que actualmente está recibiendo el municipio. En la línea de articular los primeros pasos para este propósito, y una vez explicado el encuadre con el Plan de territorio y la disposición del documento, el *Plan Estratégico de Turismo* se estructura en cuatro partes principales:

- Una primera parte de **Análisis de la demanda**, en la que se caracteriza el estado de situación del mercado turístico europeo y nacional, respondiendo a una serie de variables que necesariamente han de tenerse presentes a la hora de articular la estrategia de Sant Antoni como destino.

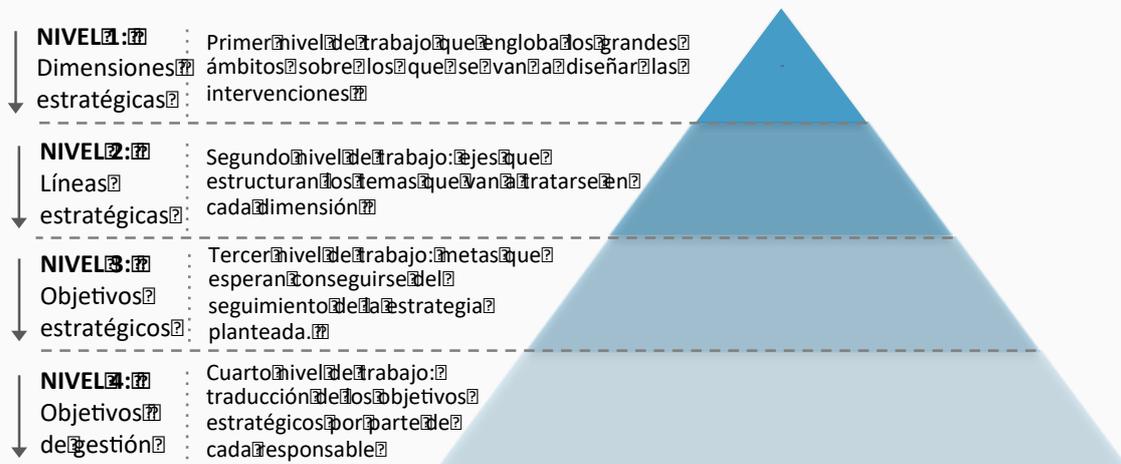
- Una segunda parte de **Análisis de la oferta**, en la que se identifican los productos que actualmente integran la oferta turística de Sant Antoni, así como los recursos que podrían transformarse, para definir las líneas sobre las que reorientar el modelo turístico por el lado de la oferta.
- Una tercera parte de **Estudio de la cadena de valor**, en la que se analizan los principales componentes que conforman el sector turístico y que intervienen en todo el proceso, desde el posicionamiento del destino hasta la provisión del servicio al turista.
- Una cuarta parte de formulación de los objetivos de gestión (**Un nuevo modelo turístico: objetivos de gestión**) donde, a partir del análisis obtenido previamente, se determinan los pasos que necesariamente han de emprenderse si se quiere transformar el modelo turístico actual.

2. Objetivos del Plan

2.1. Plan Estratégico territorial: Marco general

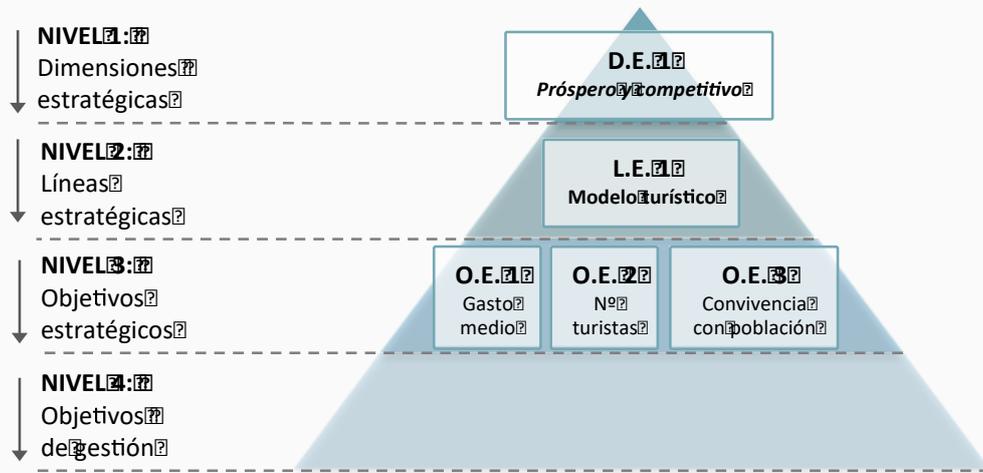
El **Plan Estratégico de Sant Antoni de Portmany 2016-2030** ha sido formulado como un instrumento de **ordenación, planificación y definición de la estrategia territorial a medio y largo plazo**. Respondiendo a la necesidad de disponer de una línea de intervención clara y continuada de manera sostenida en el tiempo, el Plan de Territorio concreta cuáles son los ejes e intervenciones que han de desplegarse para aprovechar todas las potencialidades territoriales y articular la transformación de Sant Antoni. Por lo tanto, este **Plan de Territorio** es el **marco general** a partir del cual se profundiza y desarrolla el **turismo** como ámbito prioritario de actuación, obteniendo en consecuencia el **Plan Estratégico de Turismo** como **subproducto** del mismo.

Plan Estratégico de Territorio: marco general - Estructura

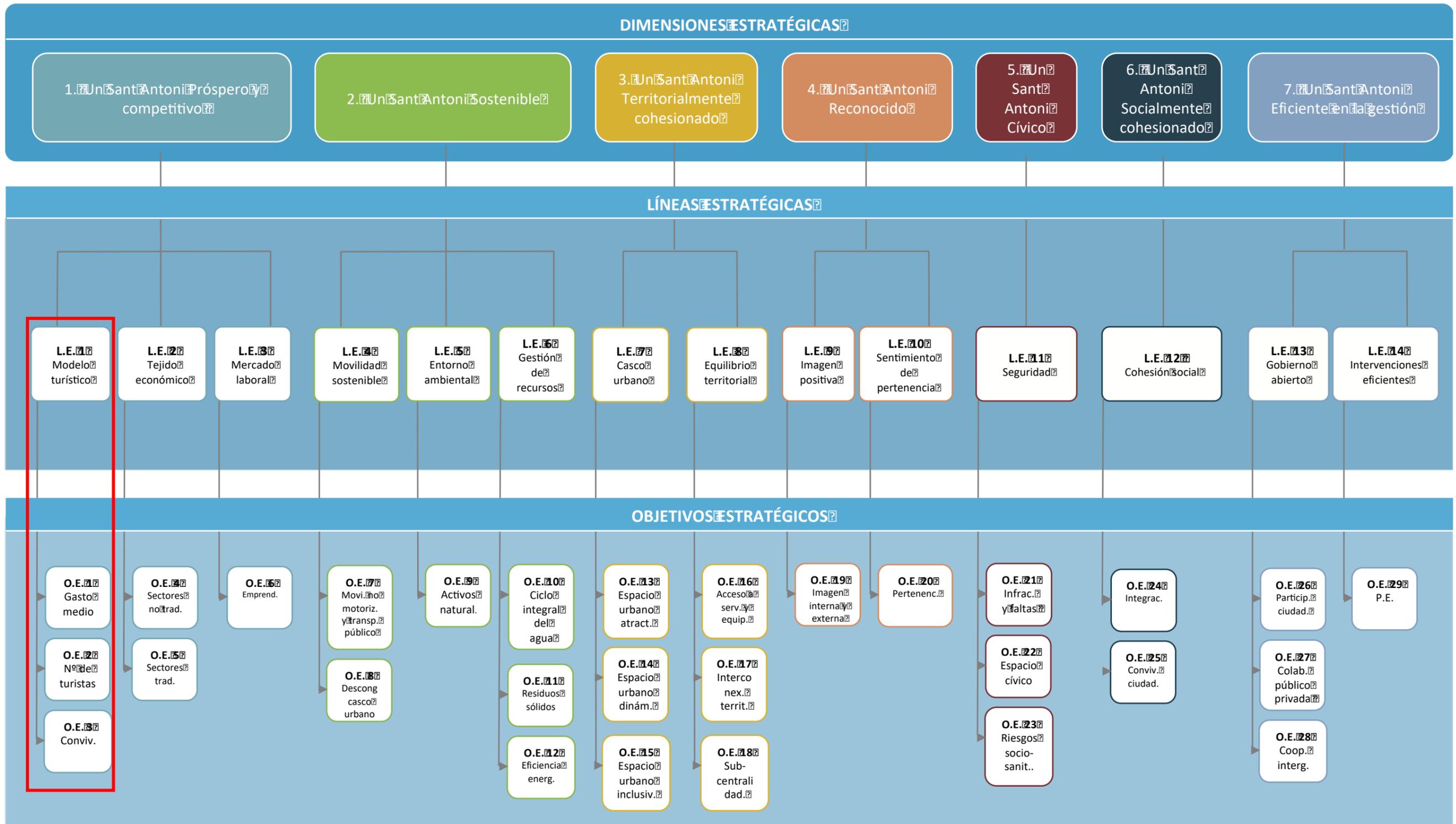


En concreto, y dentro del modelo territorial definido en el *Plan Estratégico de Sant Antoni*, el turismo, y más en concreto, el cambio hacia un nuevo modelo turístico se enmarca dentro de la Dimensión Estratégica *Próspero y Competitivo* como una línea estratégica, de la que penden a su vez tres objetivos estratégicos:

Plan Estratégico de Turismo: marco específico - estructura



Mapa general P.E.: Dimensiones Estratégicas – Líneas Estratégicas – Objetivos Estratégicos



Como se ha avanzado previamente, la transformación del modelo turístico de Sant Antoni está contemplada dentro de la dimensión *Un Sant Antoni próspero y competitivo* (D.E.1) del Plan de Territorio. En concreto, esta dimensión trata de:

[D.E.1] Como un **municipio próspero y competitivo**, Sant Antoni dispondrá de una estructura económica dinámica y generadora de empleo en la que existan múltiples oportunidades para el desarrollo de la población local. El **cambio del modelo turístico**, la **diversificación del tejido económico** y la generación de **nuevos focos de emprendimiento y empleo** serán los ejes fundamentales sobre los que estructurar el nuevo Sant Antoni.

Para el caso del modelo turístico, y trasladando su desarrollo en el presente **Plan Estratégico de Turismo**, la transformación vendrá dada por:

(...) una **oferta variada**, con un **paquete de productos ajustado** a los activos y **recursos** específicos del territorio, donde el **perfil del turista** es más **diverso, respetuoso** y se distribuye de manera **equilibrada** a lo largo del año.

2.2. Plan Estratégico de Turismo: Marco específico

Dentro de la dimensión *Próspero y competitivo*, el turismo tiene una línea estratégica específica sobre la que se va a articular el trabajo del presente Plan y a la que, resultado de todo el proceso de interacción con los principales agentes territoriales y la ciudadanía, se asocian tres objetivos estratégicos:

[D.E.1] *Próspero y competitivo*

[L.E.1] *Un nuevo modelo turístico*

El desarrollo de un nuevo modelo turístico para Sant Antoni debe permitir la atracción de una **nueva tipología de visitante** generador de múltiples impactos positivos sobre el territorio. Un **nuevo perfil de turista** más **diverso** que, atraído por la oferta del municipio se distribuya de manera regular y equilibrada a lo largo del año, **disminuyendo** la **estacionalidad** de la que actualmente adolece el sector. Un nuevo perfil de turista más diverso con un **mayor nivel adquisitivo** que incremente el valor agregado tanto para el propio sector como para los sectores conexos, así como para la economía local en general. Un nuevo perfil de turista con **pautas de comportamiento más respetuosas** hacia el entorno natural y urbano, y la población local.

[O.E.1] Incrementar el gasto medio por turista con el fin de **Gasto medio:** desarrollar un modelo turístico que tenga un impacto económico más amplio y diverso.

[O.E.2] Incrementar el número de turistas en los meses de **Nº de turistas:** temporada baja.

[O.E.3] Mejorar la convivencia de los turistas con el entorno y la **Convivencia:** población.

2.3. Caracterización de la ejecución y evaluación

Al igual que el Plan de Territorio, el desarrollo del Plan Estratégico de Turismo (a partir de ahora PET) se articula en dos niveles:

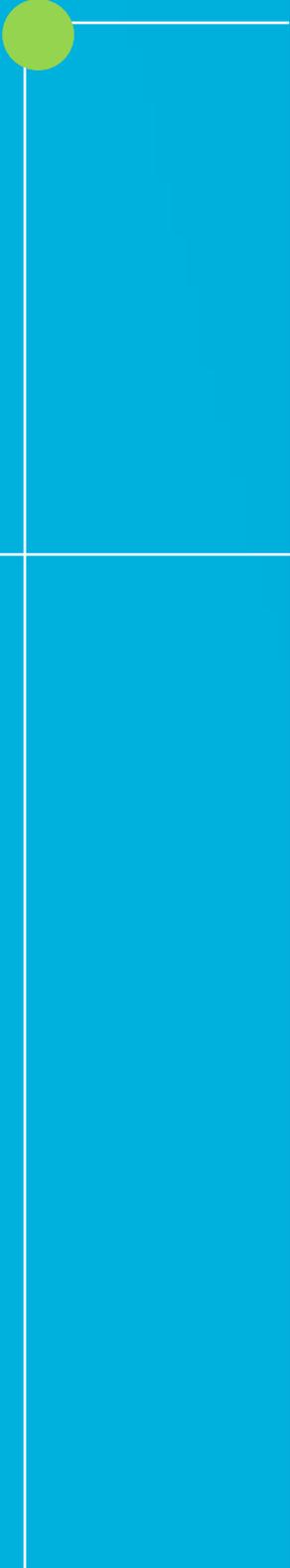
- Un **nivel ejecutivo** (objetivos de gestión – responsables – planificación), en el que queda concretada la materialización de cada uno de los objetivos de gestión, vinculándolos a los respectivos responsables y planificando su efectiva consecución.
- Un **nivel operativo** (objetivos estratégicos – indicadores de seguimiento – planificación), en el que se determina e identifica, para cada uno de los objetivos estratégicos, los indicadores de seguimiento y control, así como los valores actuales y los que se aspira conseguir a través del desarrollo del objetivo mismo.

Este doble proceso es el que se expone en las tablas que a continuación se siguen, y supone la materialización más directa de la orientación y estrategias contenidas en el PET.

Nivel ejecutivo_									INMEDIATO	C/P			M/P				L/P							
DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE GESTIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIPOLOGÍA PRESUPUESTO	IMPORTE ESTIMADO	FUENTES FINANCIACIÓN	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
1.- Un Sant Antoni Próspero y Competitivo	L1- Un nuevo Modelo Turístico	OE1.- Incrementar el gasto medio por turista	OG1.- Estrategia coordinada	Ente Gestor Plan Estratégico	Público y Privado	Estratégico	0	Presupuesto Ente Gestor	0															
			OG2.- Institucion.	Ente Gestor Plan Estratégico	Público y Privado	Estratégico	0	Presupuesto Ente Gestor	0															
			OG3.- Estrategia de promoción multicanal	Ente Gestor Plan Estratégico	Público y Privado	Estratégico	0	Presupuesto Ente Gestor	0															
		OE2.- Incrementar el número de turistas en temporada baja	OG4.- Calidad oferta hotelera	Sector Privado y Ente Gestor Plan Estratégico	Privado	Estratégico	0	Privado	0															
			OG5.- Desarrollo recursos turísticos	Ente Gestor Plan Estratégico	Público y Privado	Estratégico	0	Presupuesto Ente Gestor	0															
			OG6.- Diversific. Establecim.	Sector Privado y Ente Gestor Plan Estratégico	Privado	Estratégico	0	Privado	0		0													
		OE3.- Mejorar la convivencia de los turistas	OG7.- Aplicación normativa	Concejalía de Gobernación interior y protección civil	Público	Operativo	0	Presupuesto ordinario anual	0															
			OG8.- Mejora accesib. conexiones	Ente Gestor Plan Estratégico	Público y Privado	Estratégico	0	Presupuesto Ente Gestor	0															
			OG9.- Desarrollo TIC	Ente Gestor Plan Estratégico y Consell d'Eivissa	Público y Privado	Estratégico	0	Presupuesto Ente Gestor y Consell d'Eivissa	0															

Nivel operativo_

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Valor referencia	PERIODIFICACIÓN														OBJETIVO DE GESTIÓN	RESPONSABLE
					2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
1.- Un Sant Antoni Próspero y Competitivo	L1- Un nuevo Modelo Turístico	OE1.- Incrementar el gasto medio por turista	1. Evolución del promedio por año de los Ingresos por habitación disponible	53 €	53,0	63,5	74,0	84,5	95,0	96,6	98,1	99,7	101,2	102,8	104,3	105,9	107,4	109,0	OG1.- Estrategia coordinada	Ente Gestor Plan Estratégico
			2. Evolución del gasto medio diario por turistas según período (temporada alta, media y baja) a través de una encuesta	Encuesta - temporada alta:	pdte	75% del crecimiento según punto de partida						25% restante						>86%	OG3.- Estrategia de promoción multicanal	Ente Gestor Plan Estratégico
				Encuesta - temporada media - alta:	pdte	75% del crecimiento según punto de partida						25% restante								
				Encuesta - temporada media-baja:	pdte	75% del crecimiento según punto de partida						25% restante								
		Encuesta - temporada baja:		pdte	75% del crecimiento según punto de partida						25% restante									
		OE2.- Incrementar el número de turistas en temporada baja	1. Número de viajeros entrados por temporada sobre el número total de viajeros entrados en el año	49496	49496	86618	123740	160862	197984	203484	208983	214483	219982	225482	230981	236481	241980	247480	OG4.- Calidad oferta hotelera	Sector Privado y Ente Gestor Plan Estratégico
				16208	16208	28364	40520	52676	64832	66633	68434	70235	72036	73836	75637	77438	79239	81040	OG5.- Desarrollo recursos turísticos	Ente Gestor Plan Estratégico
			2. Evolución del grado de ocupación de la planta hotelera por período (Temporadas alta, media, baja)	Alta 90,41%	90,41	90,80	91,19	91,59	91,98	92,04	92,09	92,15	92,21	92,27	92,33	92,38	92,44	92,50	OG6.- Diversific. Establecim.	Sector Privado y Ente Gestor Plan Estratégico
		Media : 68,47%	68,5	69,6	70,8	71,9	73,0	73,2	73,4	73,5	73,7	73,9	74,0	74,2	74,4	74,6				
		Baja: Sin datos	Sin datos														Sin datos			
OE3.- Mejorar la convivencia de los turistas	1. Índice de incidencias "turísticas"	2,93%	2,93	2,69	2,45	2,21	1,97	1,93	1,90	1,86	1,83	1,79	1,76	1,72	1,69	1,65	OG7.- Aplicación normativa	Concejalía de Gobernación interior y protección civil		

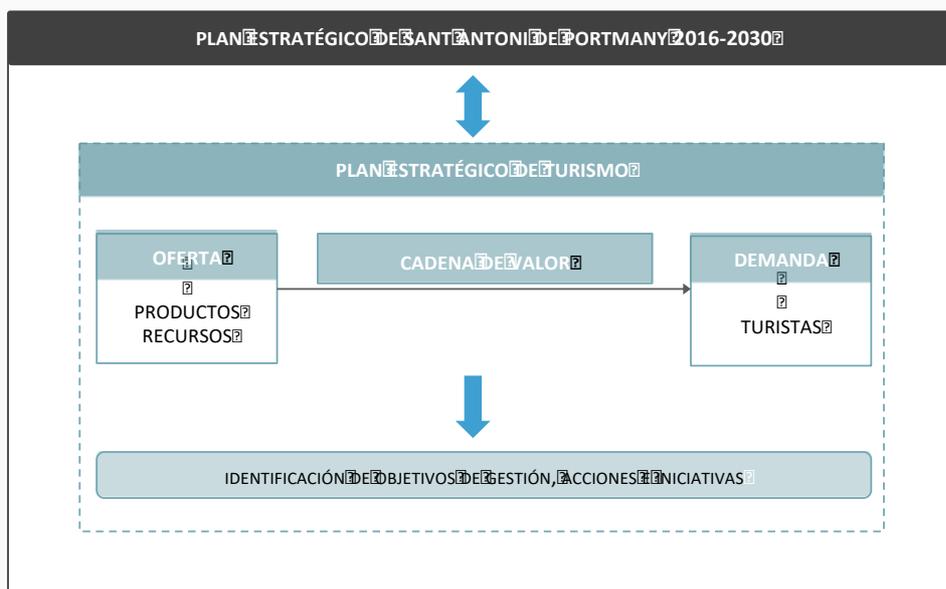


3. El Plan Estratégico de Turismo: Estructura de análisis

El nuevo modelo de desarrollo territorial contenido en el Plan Estratégico de Territorio no sólo sirve de marco para definir cuál es el modelo turístico al que se aspira y, en consecuencia, formular el PET en tanto instrumento dirigido a tal efecto. Más allá del **encaje entre estrategias** (una más general, la del territorio, y otra más específica, la del ámbito turístico), la orientación con la que ambos están diseñados es clara: **conseguir que el turismo sea una actividad al servicio del municipio y sus pueblos**, y no que éstos sean un escenario pasivo a la expensa del influjo de visitantes.

El turismo ya es a día de hoy una actividad imprescindible para el municipio de Sant Antoni. Se trata ahora de conseguir una **reorientación del modelo**, de forma que se convierta en un sector generador de impacto territorial positivo en todas sus vertientes: desde la económica, hasta la social, pasando por la medioambiental entre otras. Para ello, no vale cualquier forma, instrumento ni intervención, sino que se ha tener en cuenta la situación actual del mercado y de todos los eslabones que intervienen en el sector de cara a diseñar las estrategias que hagan posible este proceso de cambio y transición. Esta es precisamente la vocación del PET, y por ello su estructura responde directamente a tres cuestiones clave:

- Por el lado de la demanda ([5. Análisis de la demanda](#));
- Por el lado de la oferta ([6. Análisis de la oferta](#));
- Por el lado del proceso de la cadena de valor asociada al sector ([7. Estudio de la cadena de valor](#)).



4. Proyección de escenario

El **modelo turístico** constituye un condicionante que ha determinado el desarrollo territorial del municipio de Sant Antoni en las últimas décadas. La particular configuración del sector y de la actividad asociada, ha orientado el turismo hacia una tipología que, si bien de manera inmediata podría resultar rentable, a medio y largo plazo se ha demostrado incompatible con su propia sostenibilidad y con la calidad de vida del municipio y de sus ciudadanos.

La capacidad que tiene el **turismo** para generar **sinergias y externalidades sobre otros ámbitos** es, en el caso de Sant Antoni, indiscutible; sin entrar en la disyuntiva de si es el modelo turístico el que incide y configura el resto de dimensiones territoriales, o es la evolución de éstas lo que ha permitido la emergencia de un tipo de turismo como el actual, lo cierto es que la situación del municipio está indisolublemente ligada a este sector. El desarrollo económico, la sostenibilidad medioambiental y la configuración urbana del municipio, entre otros, se explican en parte por el impacto de la actividad turística sobre el tejido territorial. Todo ello pone de manifiesto la más que evidente permeabilidad e interrelación entre los ámbitos que configuran la disposición territorial actual, apuntando al papel que tiene el turismo como **elemento transversal**.

Esta dinámica ha sido plenamente interiorizada por parte de la ciudadanía y de los actores territoriales en los últimos tiempos; el turista “tipo” que llega al municipio, atraído por una oferta de baja calidad que pone a disposición el descontrol e induce al incivismo más extremo, ha alimentado un fenómeno que la población local lleva identificando de manera persistente: la **perversión de un modelo turístico que muestra en la actualidad sus últimos síntomas de agotamiento**. Frente a este colapso, la aspiración de **reorientar el modelo y transformarlo** deja de ser una vocación a largo plazo para convertirse en un **imperativo inmediato**.

El giro ha de venir a través de la creación de unas condiciones que permitan la existencia de un **modelo sostenible, competitivo, respetuoso y compatible con el desarrollo local**. La magnitud de este proceso exige un **trabajo colectivo** entre todos los agentes implicados, de forma que las pautas unilaterales que hasta el momento habían presidido el funcionamiento del sector pasen a ser sistemas de cooperación y colaboración conjunta.

El **escenario** para acometer de manera efectiva este **cambio** es **idóneo** en estos momentos: en primer lugar, el **colapso del modelo turístico** es un hecho ampliamente reconocido por parte de la gran mayoría de actores territoriales, lo que constituye una oportunidad para trabajar colectivamente en la consecución de esta transformación. En segundo lugar, Sant Antoni cuenta con un **activo único** que en la actualidad no se está aprovechando al máximo de sus posibilidades: la **Marca Ibiza**.

Símbolo por excelencia del posicionamiento territorial a través del turismo, la potencia de la Marca Ibiza ofrece a Sant Antoni la ocasión para detectar y apropiarse de un **nicho de mercado diferencial** y en sintonía con la realidad territorial y el tipo de turismo al que se quiere encaminar el nuevo modelo: frente al lujo excesivo, el elevado nivel adquisitivo, las macro-fiestas, la ostentación y el exhibicionismo asociados a Ibiza, Sant Antoni tiene un **espacio disponible en el que posicionarse**. Apostar por un turismo abierto e inclusivo, centrado en perfiles con un poder adquisitivo medio y pautas, tanto de consumo como conductuales, cívicas y normalizadas, constituye una opción irrenunciable para asentar las bases de un nuevo modelo turístico.

Enmarcado dentro de un **proyecto global de territorio** que le da sentido y lo retroalimenta, el **nuevo modelo turístico** ha de ser capaz de aprovechar todas estas oportunidades y maximizar las ventajas competitivas que tiene Sant Antoni. El detalle de las intervenciones y actuaciones que deben acometerse para realizar este **proceso de transición** es precisamente el contenido del presente **Plan Estratégico de Turismo**, de cuya ejecución dependerá que la proyección de escenario que aquí se ha hecho sea una realidad lo más pronto posible.

5. Análisis de la demanda

Entender la demanda es una parte clave a la hora de plantear una **reorientación del modelo turístico** consistente con la **estructura actual del mercado**, y con las **potencialidades** que tiene Sant Antoni a la hora de satisfacer las necesidades asociadas. Conocer las dinámicas y tendencias principales de los **consumidores** es un paso esencial para **identificar, localizar y caracterizar los segmentos** a los que prioritariamente se quiere dirigir la oferta turística, diseñando en consecuencia la estrategia de cambio de modelo que mejor se adecúe al respecto.

Con este propósito, el análisis de la demanda turística que aquí se presenta se ha segmentado en tres perfiles de turista siguiendo su procedencia y destino:

- El **turista europeo** en general, caracterizando variables como cuánto viajan los europeos, cuáles son los principales países europeos emisores de turistas al extranjero, dónde, cómo y por qué viajan, así como cuánto gastan y cuándo viajan (*5.1. Panorama del turista europeo. Diagnóstico*);
- El **turista europeo que visita España**, detallando cuántos turistas europeos recibe el país, cuáles son los países europeos que escogen a España como primer destino, quiénes son los principales países competidores, cuánto gastan y cuánto tiempo dura su visita (*5.2. Panorama del turista europeo que visita España. Diagnóstico*);
- El **turista nacional que visita España**, identificando la frecuencia con la que viajan los españoles, los territorios que más turistas emiten, dónde, por qué viajan, cuándo y cuánto gasta (*5.3. Panorama del turista nacional. Turismo doméstico. Diagnóstico*);

5.1. Panorama del turista europeo

El objetivo de esta sección es describir cuál es el estado de situación del mercado turístico europeo y sus principales tendencias. Se trata de caracterizar esta demanda de proximidad respondiendo a una serie de variables que necesariamente han de tenerse presentes a la hora de articular la estrategia de Sant Antoni como destino:

Panorama del turista europeo. Diagnóstico.

- a. **¿Cuánto viajan los europeos?**
- b. **¿Cuáles son los principales países europeos emisores de turistas al extranjero?**
- c. **¿Dónde viajan los europeos?**
- d. **¿Cómo y por qué viajan los europeos?**
- e. **¿Cuánto gastan los europeos?**
- f. **¿Cuándo viajan los europeos?**

a. ¿Cuánto viajan los europeos?

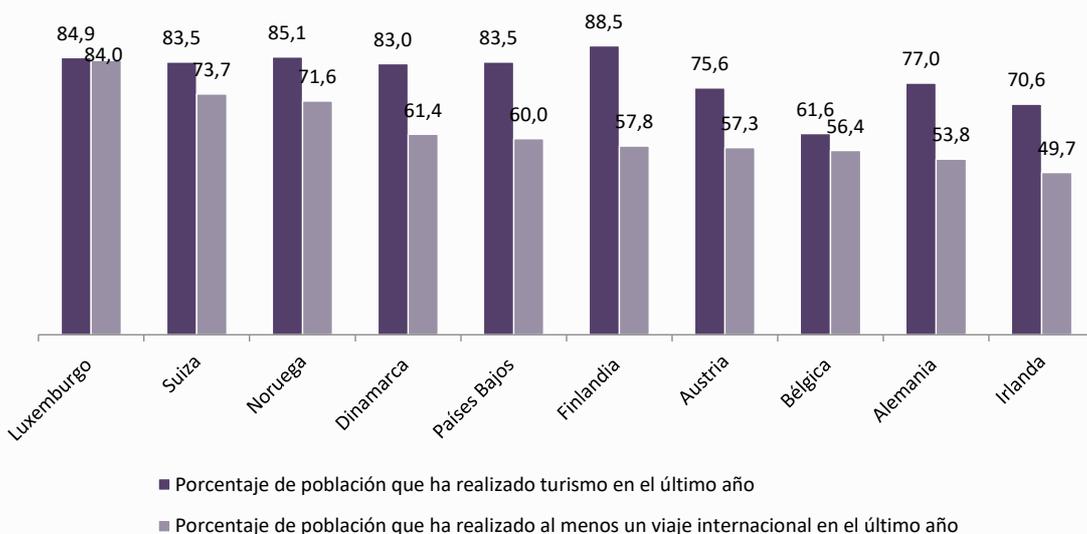
El número total de turistas de la Unión Europea ascendió en el año 2013 a 251.679.045 (Eurostat). A nivel de participación turística, el 60% de la población europea ha realizado turismo en este mismo año y, de éstos, un 29,5% hicieron al menos un viaje internacional.

En este sentido, y por país de residencia, el país de la UE-28 con mayor tasa de participación turística en viajes internacionales es Luxemburgo: el 84% de su población realizó durante el año 2013 al menos un viaje

internacional, lo que, sumándole los viajes domésticos hace que casi el 85% de la población haya realizado turismo durante el 2013.

En términos de número de viajes, en el año 2013 los europeos realizaron un total de 1.177.349, de los que aproximadamente el 18% fueron dentro de la propia Unión (217.927,2).

PAÍSES EUROPEOS CON MAYORES TASAS DE PARTICIPACIÓN TURÍSTICA



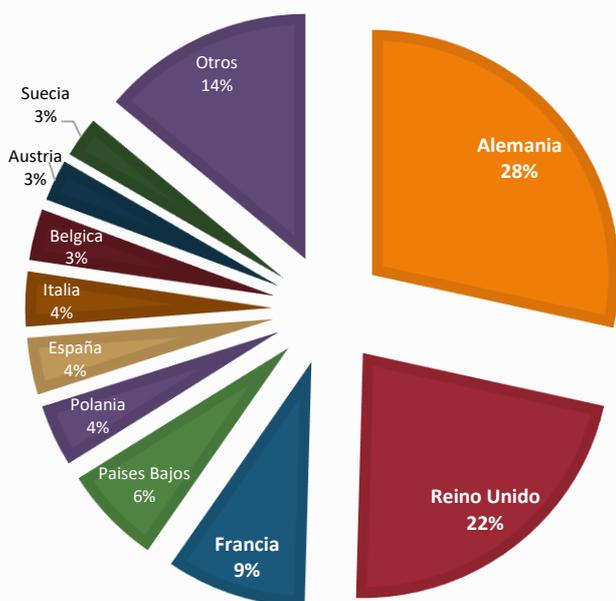
FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

b. ¿Cuáles son los principales países europeos emisores de turistas al extranjero?

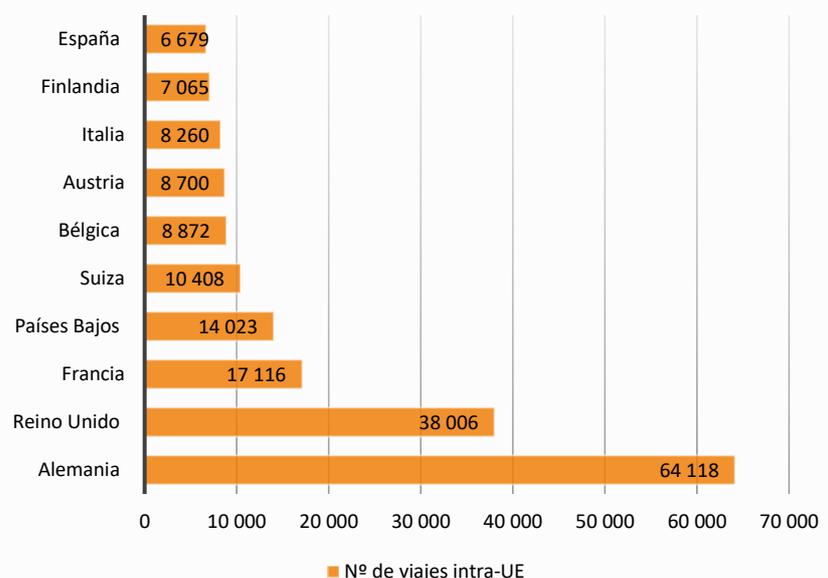
Los principales países europeos emisores de turistas al extranjero son **Alemania, Reino Unido y Francia**. En términos porcentuales, el 28% de noches pasadas en el extranjero en el caso de residentes de la Unión Europea en el año 2014 fueron por parte de alemanes. Utilizando el mismo criterio, los británicos representan el 22%, y los franceses poco más del 9%. Entre las tres nacionalidades suponen casi el 60% del total de noches de turismo realizadas al extranjero por residentes de la Unión.

Diferenciando entre viajes domésticos (dentro del propio país) y al extranjero, la gran mayoría de los europeos se inclina más por realizar viajes en su país de residencia (75,3%). (Eurostat 2013).

PRINCIPALES PAÍSES EUROPEOS EMISORES DE TURISTAS AL EXTRANJERO: PESO DE CADA PAÍS EN EL Nº DE NOCHES PASADAS EN EL EXTRANJERO (2014)



RANKING DE LOS PAÍSES QUE MÁS VIAJAN A OTROS PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA (2013) (TÉRMINOS ABSOLUTOS). Nº DE VIAJES INTRA-UE (MILES)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

Sin embargo, y teniendo en cuenta esta preponderancia de los viajes domésticos, la Unión Europea sigue siendo un destino atractivo. En este sentido, los países que viajan con mayor intensidad a otro país de la Unión son **Alemania, Reino Unido y Francia** si se toman los datos a nivel absoluto, y **Luxemburgo, Bélgica y Malta** si se atienden a los datos relativos de viajes sobre el total de los realizados por los residentes.

PAÍSES EUROPEOS EMISORES DE TURISTAS (EN TÉRMINOS ABSOLUTOS, 2013)					
País de residencia de los turistas	Número Total de viajes (Miles)	Distribución por duración y destino			Número de viajes intra-UE (miles)
		Viajes cortos intra-UE.	Viajes largos intra-UE.	Total de viajes intra-UE. (%)	
UE-28	1.177.349	5,9	12,6	18,5	217.927,2
Alemania	248.582	7,0	18,8	25,8	64.118
Reino Unido	159.414	6,0	17,9	23,8	38.006
Francia	224.950	2,6	5,0	7,6	17.116
Países Bajos	43.247	9,1	23,3	32,4	14.023
Suiza	19.630	22,3	30,7	53,0	10.408
Bélgica	13.330	23,6	43,0	66,6	8.872
Austria	22.401	17,5	21,4	38,8	8.700
Italia	52.687	5,1	10,6	15,7	8.260
Finlandia	39.083	10,9	7,2	18,1	7.065
España	132.351	1,9	3,1	5,0	6.679
Dinamarca	31.792	8,6	11,5	20,1	6.394
Irlanda	11.669	15,3	26,9	42,2	4.923
Republica Checa	31.280	4,5	11,0	15,5	4.857
Hungría	16.050	10,6	10,3	20,9	3.362
Eslovenia	4.637	24,5	23,1	47,6	2.207
Eslovaquia	6.894	5,8	21,7	27,5	1.895
Croacia	9.151	8,4	10,0	18,5	1.691
Luxemburgo	1.680	38,6	43,7	82,3	1.383
Lituania	4.353	10,0	18,7	28,7	1.249
Portugal	14.940	2,0	4,5	6,5	975
Rumania	17.682	0,6	4,5	5,1	903
Chipre	2.406	9,1	28,4	37,5	901
Letonia	4.402	10,1	10,1	20,3	892
Estonia	2.899	16,6	12,8	29,4	852
Grecia	5.584	1,4	5,7	7,1	397
Bulgaria	3.966	3,4	6,2	9,6	379
Malta	526	15,8	39,9	55,7	293

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat (2013)

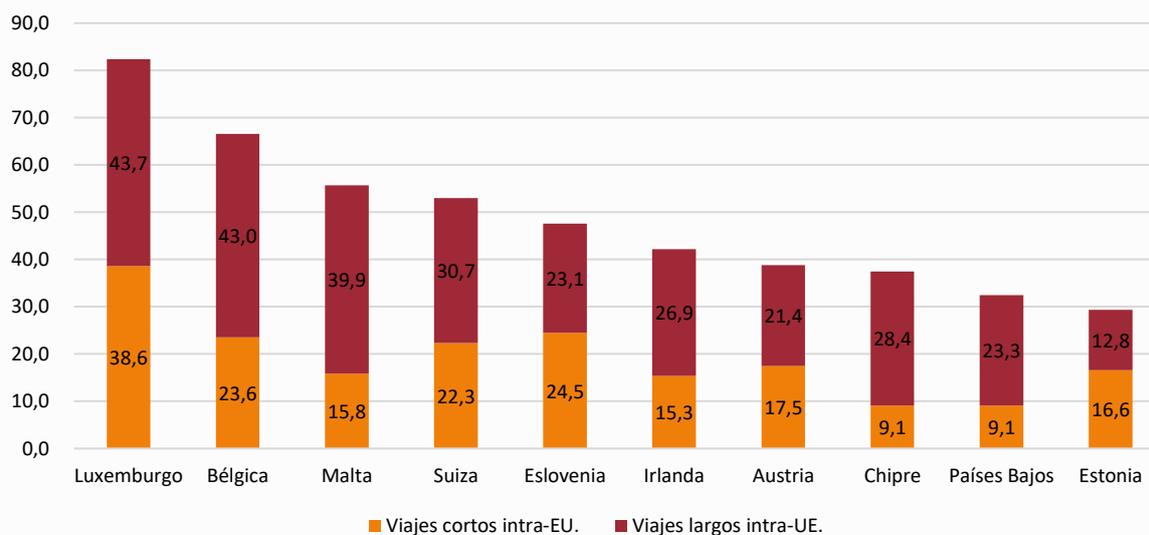
PAÍSES EUROPEOS EMISORES DE TURISTAS (EN TÉRMINOS RELATIVOS RESPECTO AL TOTAL DE VIAJES REALIZADOS POR SU POBLACIÓN, 2013)				
País de residencia de los turistas	Número Total de viajes (Miles)	Porcentaje por duración de los viajes Intra-UE (% del total de viajes por país de residencia)		
		Viajes cortos intra-UE.	Viajes largos intra-UE.	Total de viajes intra-UE. (%)
UE-28 ⁽¹⁾	1.177.349	5,9	12,6	18,5
Luxemburgo	1.680	38,6	43,7	82,3
Bélgica	13.330	23,6	43,0	66,6
Malta	526	15,8	39,9	55,7
Suiza	19.630	22,3	30,7	53,0
Eslovenia	4.637	24,5	23,1	47,6
Irlanda	11.669	15,3	26,9	42,2
Austria	22.401	17,5	21,4	38,8
Chipre	2.406	9,1	28,4	37,5
Países Bajos	43.247	9,1	23,3	32,4
Estonia	2.899	16,6	12,8	29,4
España	132.351	1,9	3,1	5,0
Lituania	4.353	10,0	18,7	28,7
Eslovaquia	6.894	5,8	21,7	27,5
Alemania	248.582	7,0	18,8	25,8
Reino Unido	159.414	6,0	17,9	23,8
Hungría	16.050	10,6	10,3	20,9
Letonia	4.402	10,1	10,1	20,3
Dinamarca	31.792	8,6	11,5	20,1
Croacia	9.151	8,4	10,0	18,5
Finlandia	39.083	10,9	7,2	18,1
Italia	52.687	5,1	10,6	15,7
Republica Checa	31.280	4,5	11,0	15,5
Bulgaria	3.966	3,4	6,2	9,6
Francia	224.950	2,6	5,0	7,6
Grecia	5.584	1,4	5,7	7,1
Portugal	14.940	2,0	4,5	6,5
Romania	17.682	0,6	4,5	5,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat (2013)

Diferenciando el comportamiento de los europeos en función de la duración del viaje, para los países que viajan con mayor intensidad a otro país de la Unión en términos relativos (es decir, sobre el total de viajes que realizan los residentes en cuestión), se observa que:

- **Luxemburgo, Eslovenia y Bélgica**, son los países que más **viajes cortos** realizan (entre 1 y 3 noches) sobre el total de viajes que hacen sus residentes a otro país de la Unión.
- En el caso de los **viajes de más de tres días**, los residentes de **Luxemburgo, Bélgica y Malta** son los que más prolongan su estancia de todos los países de la Unión.

PRINCIPALES PAÍSES EUROPEOS CUYOS RESIDENTES MÁS VIAJAN A OTROS PAÍSES DE LA UE: DISTRIBUCIÓN POR DURACIÓN DE LOS VIAJES INTRA-UE (%) (2013)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

C. ¿Dónde viajan los europeos?

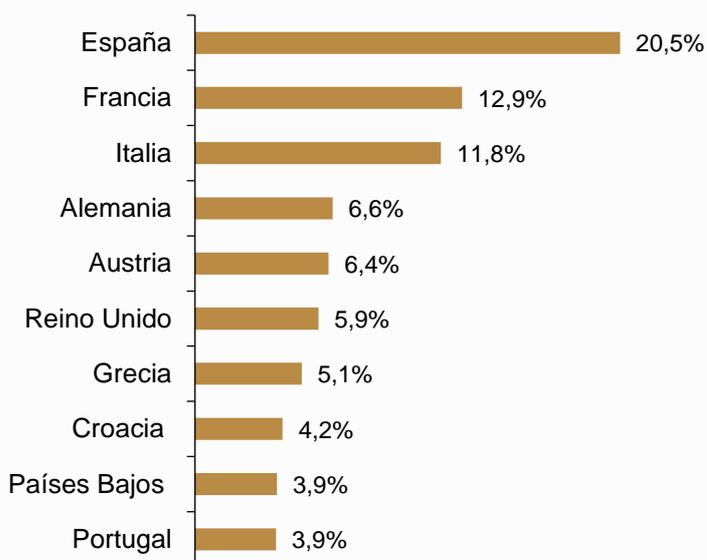
España se posiciona como el **destino preferido por los europeos** a la hora de viajar dentro de la Unión si se atiende a variables como el número de viajes, su duración y el nivel de gasto.

En 2013, España era el destino en el que se había pasado el 20,5% del total de noches en otro país de la UE por parte de los europeos. Francia se posiciona, si bien a una distancia considerable, como el segundo destino

preferido, concentrando casi el 13% del total de noches.

En términos de número de viaje, los países europeos que tienen a España como primer destino dentro de la Unión son Francia, Italia, Portugal y Reino Unido. Seleccionando el número de noches y el nivel de gasto realizado en viajes intra-UE, España aparece en el *Top 5* de destinos para 14 de los 27 países de la UE (UE 28 - España).

TOP 10 DE LOS DESTINOS PREFERIDOS, EN TÉRMINOS DE Nº DE NOCHES, POR LOS RESIDENTES DE LA UE A LA HORA DE VIAJAR A PAÍSES DE LA UNIÓN (%) (2013)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

PAÍSES QUE TIENEN A ESPAÑA EN SU TOP 5 DE DESTINO (2013)

En términos de viajes (*)	En términos de nº de noches (*)	En términos de gastos (*)
Francia (1)	Dinamarca (1)	Alemania (1)
Italia (1)	Alemania (1)	Irlanda (1)
Portugal (1)	Irlanda (1)	Francia (1)
Reino Unido (1)	Francia (1)	Países Bajos (1)
Bélgica (2)	Italia (1)	Portugal (1)
Alemania (2)	Portugal (1)	Finlandia (1)
Irlanda (2)	Finlandia (1)	Reino Unido (1)
Dinamarca (3)	Reino Unido (1)	Bélgica (2)
Malta (3)	Países Bajos (2)	Dinamarca (2)
Países Bajos (3)	Bélgica (2)	Italia (2)
Finlandia (3)	Rumania (3)	Estonia (2)
Luxemburgo (4)	Estonia (3)	Luxemburgo (3)
Estonia (5)	Luxemburgo (4)	Malta (4)
Rumania (5)	Malta (4)	Rumania (4)

(*) Entre paréntesis, se precisa el puesto de España como destino en la categoría correspondiente.

Fuente: Eurostat

d. ¿Cómo y por qué viajan los europeos?

En promedio, los europeos se quedan **una semana** cuando visitan otro país dentro de la Unión.

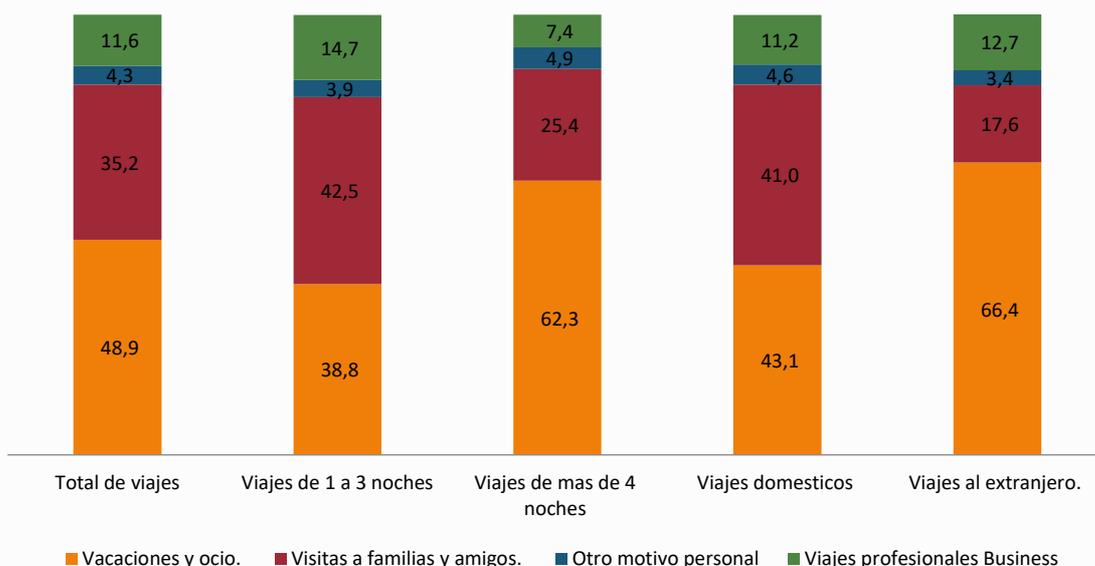
El principal **motivo** que les lleva a visitar algún país vecino es esencialmente **“Vacaciones y ocio”**, representando casi la mitad de los viajes turísticos realizados por los residentes de la Unión, seguido por **“Visitas a familias y amigos”** (35,2% de los viajes) y **“Viajes profesionales”** (11,6%).

Realizando el cruce con otras variables, puede observarse una serie de dinámicas concretas:

- Entre los viajes cortos, predomina una motivación de visitas a familias y amigos.
- Por su parte, los viajes largos se asocian a vacaciones y ocio.

Si se diferencia entre viajes domésticos e internacionales, y como es lógico, mientras los primeros están en gran parte motivados casi a partes iguales por vacaciones y ocio y visitas a amigos/familiares, los segundos se vinculan

DISTRIBUCIÓN DE LOS VIAJES REALIZADOS POR LOS RESIDENTES DE LA UE POR MOTIVO, DURACIÓN Y DESTINO (%) (2013)

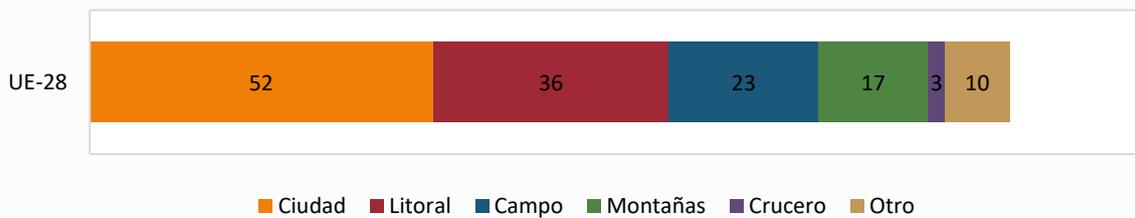


FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

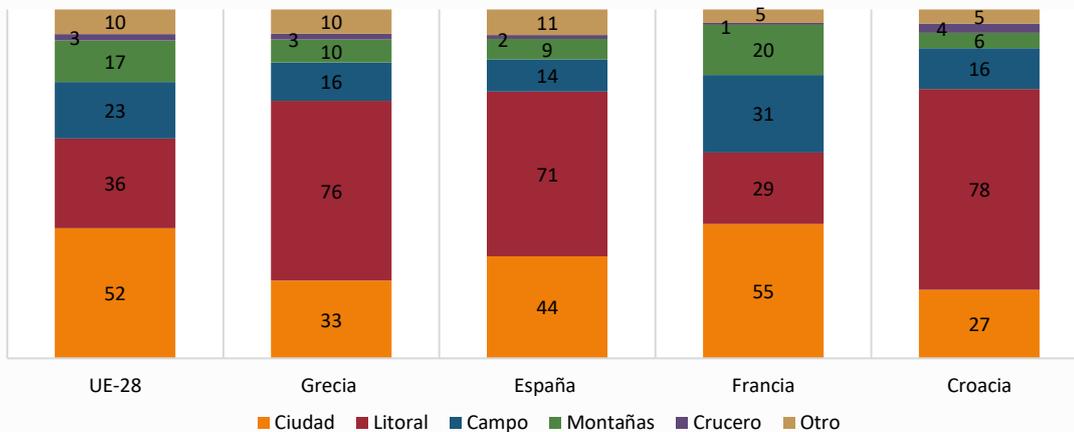
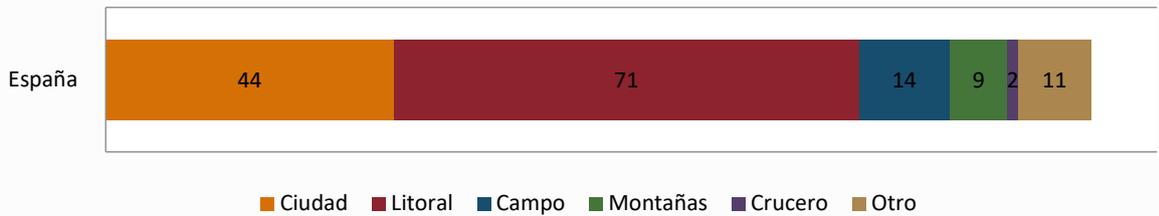
En términos de **tipo de turismo**, el turista europeo se siente más atraído por un turismo urbano a la hora de viajar dentro de la Unión Europea (52%), seguido por el segmento “sol y playa” (36%), campo (23%) y la montaña (17%).

En el caso de España como destino, en el año 2013 el 71% de los turistas de la UE visitaba nuestro país atraído por los productos relacionados con el litoral, y el 44% por un turismo de ciudad. Esta distribución permanece más o menos similar si se compara con la de los países que de manera más inmediata son competidores con España por la proximidad de la tipología de turismo que ofrecen, como Grecia, Croacia y Francia.

TIPO DE TURISMO QUE ATRAE AL TURISTA EUROPEO POR DESTINO (2013)



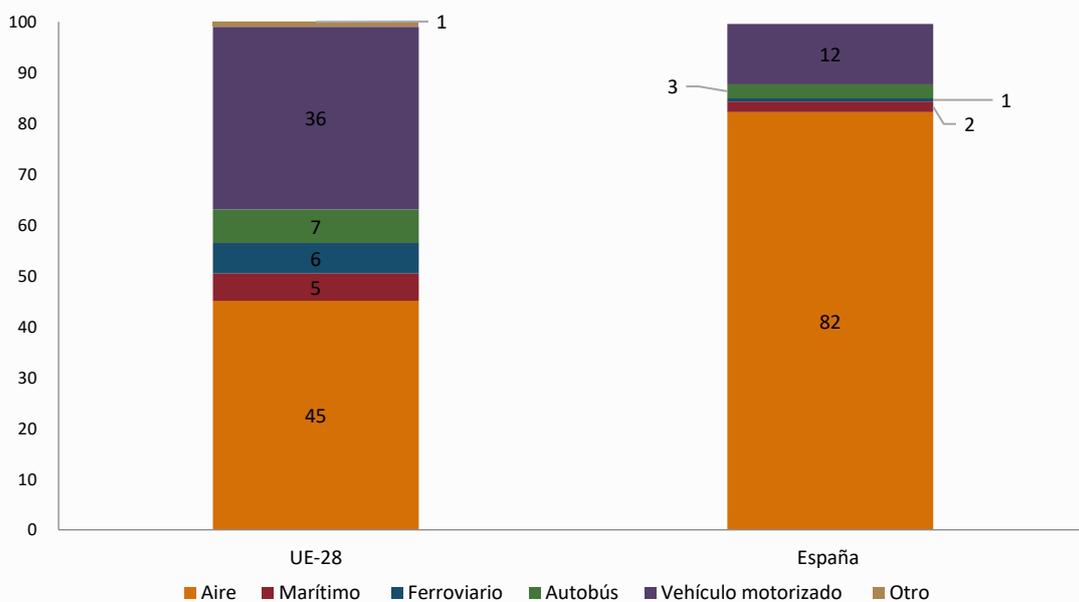
TIPO DE TURISMO QUE ATRAE AL TURISTA EUROPEO A ESPAÑA (2013)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

A la hora de realizar estos desplazamientos, los europeos utilizan como medio mayoritario de transporte el avión (45% de los casos). Para llegar a España, los residentes de los 27 países miembros de la UE recurrieron al avión en el 82% de los casos.

PESO DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE PARA LOS VIAJES INTRA-UE POR DESTINO (2013)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

PESO DE LOS MEDIOS DE TRANSPORTE PARA LOS VIAJES INTRA-UE POR PAÍS DE DESTINO (2013)					
País de destino	Aéreo	Marítimo	Ferrovionario	Vehículo motorizado (*)	Otro
UE-28	45	5	6	42,6	1
Bélgica	45	5	6	42,6	1
Bulgaria	16	5	22	55,6	-
Republica Checa	74	-	0	24,9	0
Dinamarca	26	-	7	65,5	-
Alemania	39	8	-	-	-
Estonia	33	2	7	57,6	1
Irlanda	7	82	0	11,6	-
Grecia	71	20	0	-	-
España	87	3	-	8,9	-
Francia	82	2	1	14,6	-
Croacia	29	9	16	44,4	2
Italia	16	3	-	79,2	-
Chipre	40	3	3	52,8	1
Letonia	91	0	-	-	0
Lituania	42	-	-	55,5	0
Luxemburgo	47	-	-	48,3	0
Hungría	17	-	-	-	-
Malta	32	-	11	48,4	-
Países Bajos	94	0	0	-	0
Austria	25	5	11	58,1	-
Polonia	11	1	6	80,9	-
Portugal	43	3	6	47,2	-
Rumania	74	-	-	22,6	-
Eslovenia	53	-	-	-	-
Eslovaquia	16	-	-	-	-
Finlandia	9	-	7	81,9	-
Suecia	51	14	-	-	-
Reino Unido	33	31	4	-	-

(*) Sumatorio de "Autobús" y "Vehículo motorizado". Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat

e. ¿Cuánto gastan los europeos?

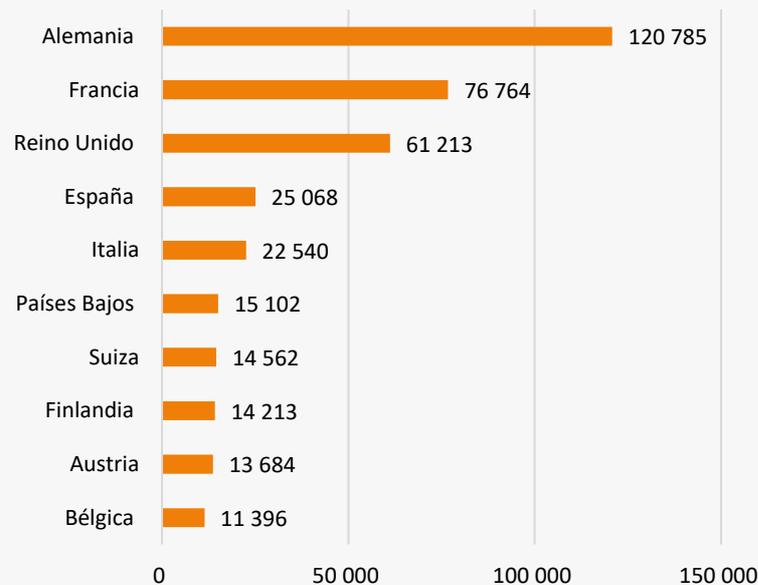
Las nacionalidades con el gasto mayor turístico en términos absolutos son los alemanes, franceses y británicos. Conjuntamente, estos tres países son responsables del 62,3% del total de gasto turístico realizado por residentes de la UE-28.

Si se atiende al nivel de gasto medio por viaje, Bélgica, Luxemburgo y Suiza ocupan las primeras posiciones con un promedio de 786€. En el caso de otras variables que miden el gasto, como el gasto por noche, esta

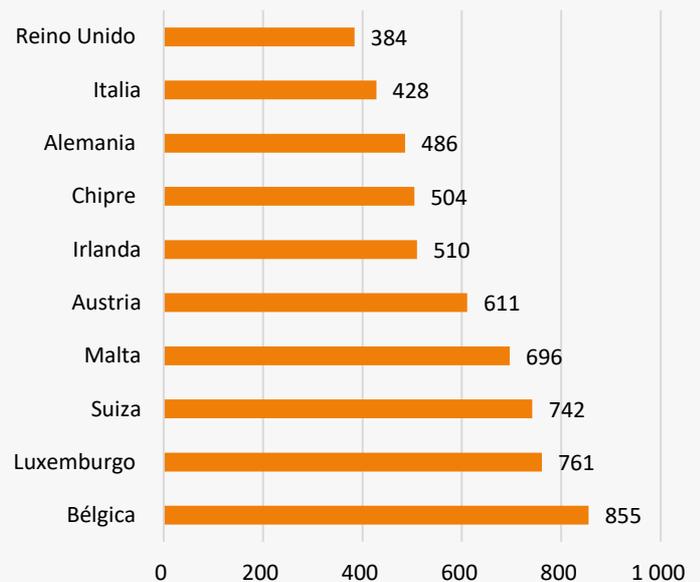
ordenación cambia: Austria es el país que, dentro de la UE-28, más gasta por noche cuando viaja, con un promedio de 130€/noche. A Austria le sigue Luxemburgo y Malta con 119€/noche respectivamente.

País de residencia del turista	Gastos (EUR) Por noche
UE - 28	67
Austria	130
Luxemburgo	119
Malta	119
Bélgica	118
Suiza	117
Finlandia	107
Irlanda	97
Dinamarca	95

PAÍSES CON MAYOR GASTO EN TURISMO (TÉRMINOS ABSOLUTOS) (EN MILLONES DE EUROS, 2013)



PAÍSES CON MAYOR GASTO MEDIO POR VIAJE (2013)



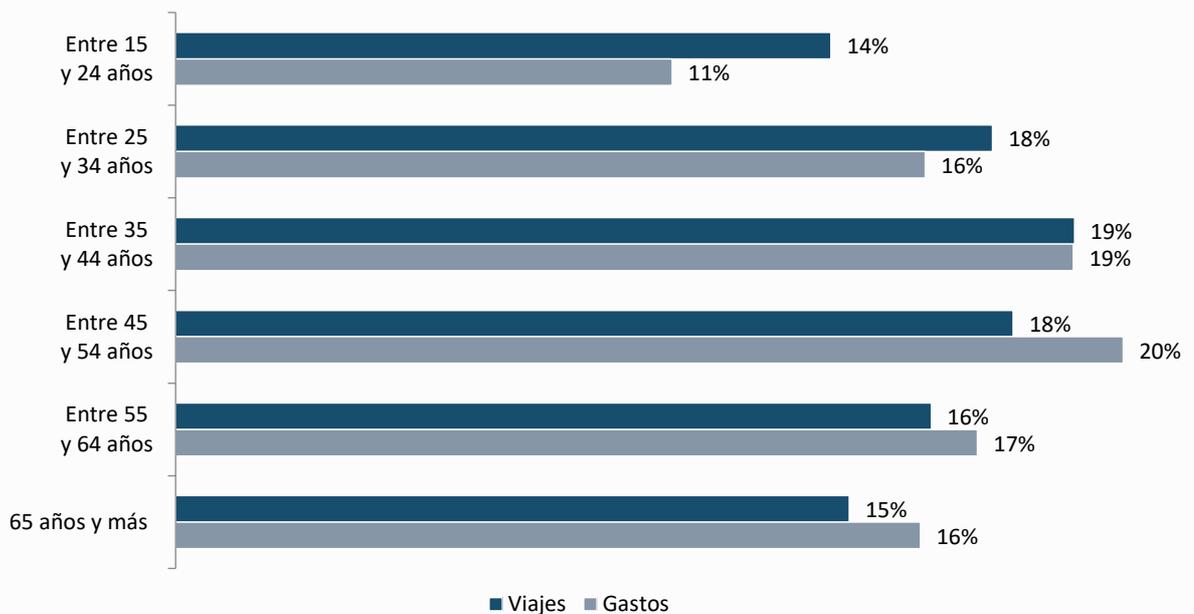
FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

RANKING DEL GASTOS TOTAL EN VIAJES TURISTICOS POR LOS RESIDENTES DE LA UE (2013)		
	Gasto total (en millones de euros)	% del total de gastos en la UE
UE-28	415.748	100
Alemania	120.785	29,1
Francia	76.764	18,5
Reino Unido	61.213	14,7
España	25.068	6,0
Italia	22.540	5,4
Países Bajos	15.102	3,6
Suiza	14.562	3,5
Finlandia	14.213	3,4
Austria	13.684	3,3
Bélgica	11.396	2,7
Dinamarca	10.198	2,5
Irlanda	5.950	1,4
Republica Checa	3.972	3,3
Croacia	2.199	0,5
Hungría	2.030	0,5
Rumania	1.868	0,4
Eslovaquia	1.775	0,4
Grecia	1.706	0,4
Portugal	1.625	0,4
Luxemburgo	1.278	0,3
Chipre	1.214	0,3
Eslovenia	1.000	0,2
Lituania	926	0,2
Estonia	656	0,2
Letonia	605	0,1
Bulgaria	546	0,1
Malta	366	0,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat

En cuanto al perfil de turista, los segmentos de más de 35 años representan un mayor gasto. Si se compara con el número de viajes que realizan, puede observarse cómo estos perfiles gastan más por viaje: suponen el 72% del gasto en relación al 68% de viajes que aglutinan.

DISTRIBUCIÓN POR GRUPO DE EDAD DEL NÚMERO TOTAL DE VIAJES Y DE GASTOS, UE-28, 2013 (%)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

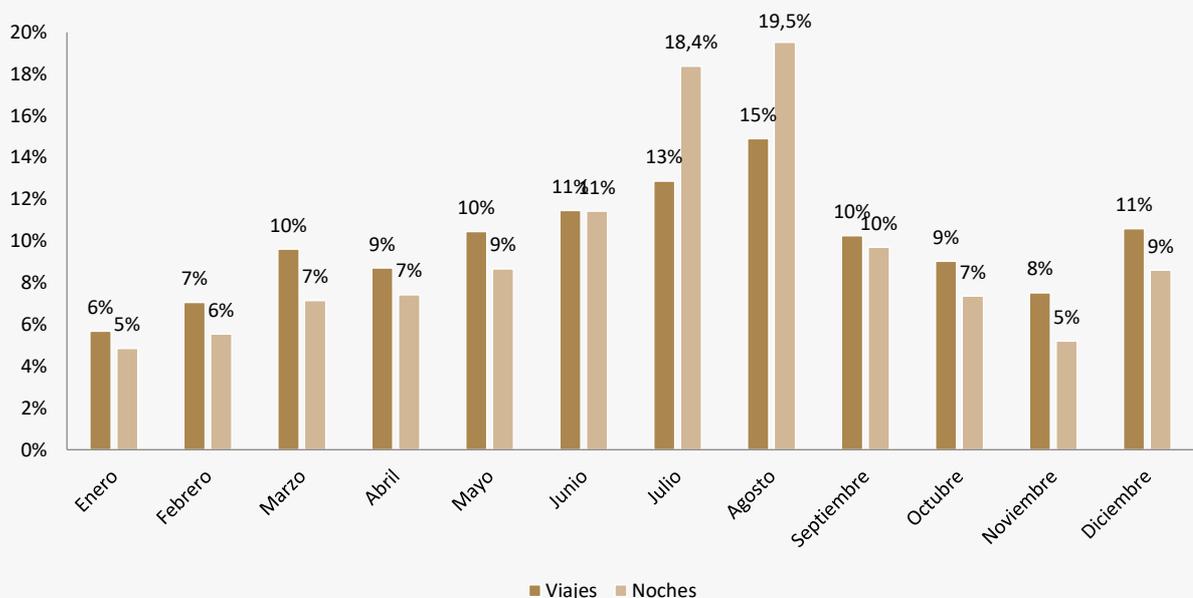
f. ¿Cuándo viajan los europeos?

Los meses de junio, julio y agosto concentran alrededor del 40% de los viajes que realizan los residentes de la Unión siguiendo los datos disponibles para el año 2013. Esto se traduce en casi el 50% de las noches turísticas para ese mismo año.

Durante este ejercicio, el 15% de los viajes realizados por los residentes de la UE-28 fue realizado en el mes de agosto, concentrando el 19,5% del total de noches turísticas. Esto refleja claramente la tendencia que el mercado

europeo tiene hacia la estacionalidad, si bien la distribución es menos marcada cuando se compara con el comportamiento particular de otros destinos, como por ejemplo el español.

DISTRIBUCIÓN MENSUAL DE LOS VIAJES Y NOCHES REALIZADOS POR LOS EUROPEOS (% DEL TOTAL DE VIAJES Y NOCHES EN EL AÑO) (2013)

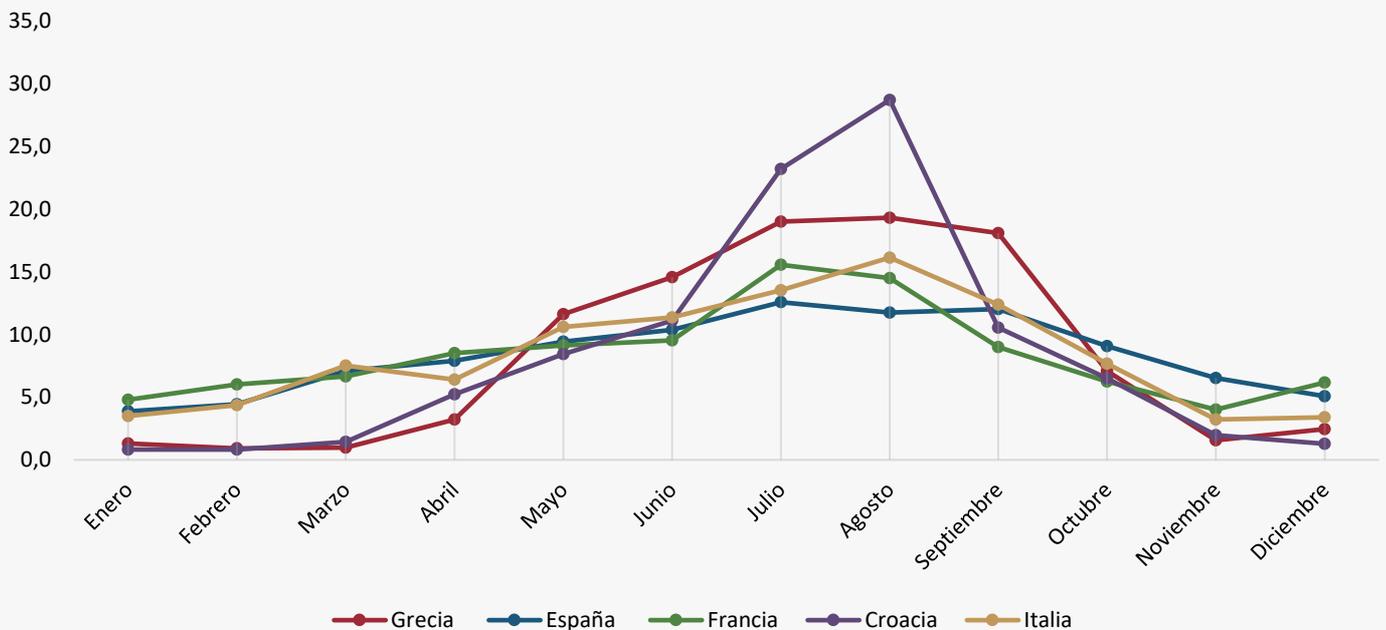


FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

A la hora de viajar, los países más afectados por la estacionalidad son Grecia, Italia, Bulgaria, Rumania y Letonia (siguiendo los datos para el año 2013). Por el contrario, los países a los que menos impacta la estacionalidad en el momento de viajar son Malta, Dinamarca, Irlanda, Reino Unido y Finlandia. Esto se mide a través del ratio entre el mes que registra un mayor número de viajes y el mes que registra un número menor de viajes.

En su condición de destinos, los países que están más condicionados por la estacionalidad a la hora de recibir turistas de la Unión Europea son Croacia y Grecia. El 28,7% de los viajes realizados por residentes de la Unión Europea a Croacia durante el año 2013 tuvo lugar en agosto. Por su parte, Grecia concentró el 19,3% de los viajes en ese mismo mes. Para España, el 36,3% del total de los viajes intra-UE realizados por los europeos se concentró en los meses de junio, julio y agosto.

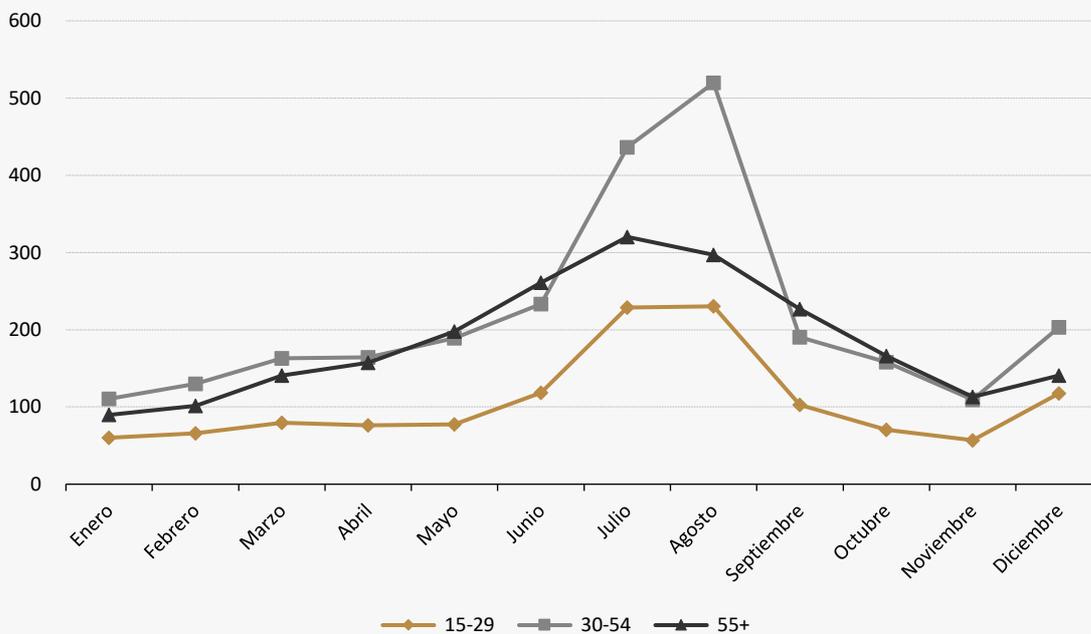
ESTACIONALIDAD POR DESTINO: DISTRIBUCIÓN POR MES DE LOS VIAJES INTRA-UE REALIZADOS POR LOS EUROPEOS CON DESTINO A GRECIA, ESPAÑA, FRANCIA, CROACIA E ITALIA (2013)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

Por perfiles, el turista europeo que está menos marcado por la estacionalidad se corresponde con el de los adultos de más de 55 años. Por el contrario, los europeos de 30 a 54 años se encuentran más afectados por la estacionalidad a la hora de viajar, lo que puede comprobarse a través del análisis de variables como el número de noches turísticas.

NOCHES DE TURISMO POR RESIDENTES DE LA UE POR MES DE PARTIDA Y POR GRUPO DE EDAD EN LA UE-28, 2013 (MILLONES)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat

5.2. Panorama del turista europeo que visita España

A partir de la caracterización anterior, ahora se trata de perfilar cuáles son los principales elementos que definen y distinguen al turista europeo que visita España. En tanto perfil al que se ha de dar respuesta, se van a tratar las principales variables que lo caracterizan:

Panorama del turista europeo que visita España. Diagnóstico.

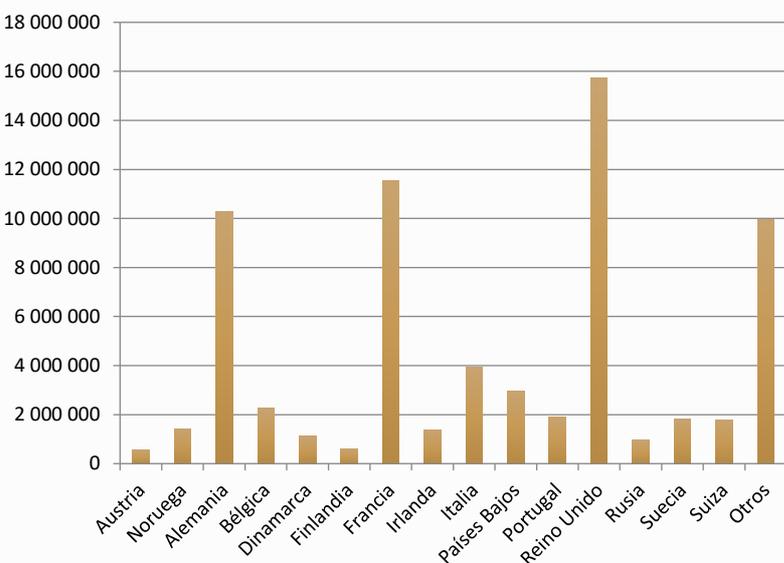
- a. ¿Cuántos turistas europeos vienen a España?
- b. ¿Qué países escogen a España como primer destino?
- c. ¿Cuáles son los principales países que compiten con España como destino preferido?
- d. ¿Cuánto gastan los turistas europeos en España?
- e. ¿Cuánto tiempo dura la visita de los turistas europeos?

a. ¿Cuántos turistas extranjeros vienen a España?

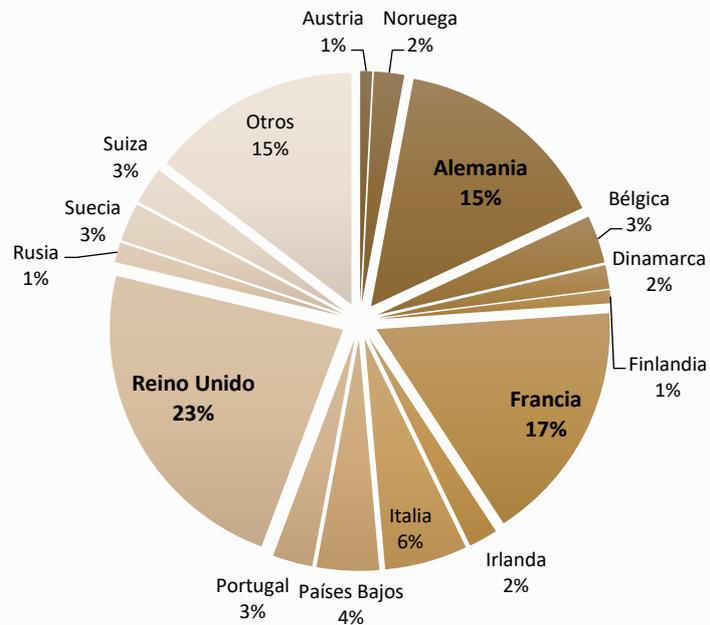
Más de **68 millones de turistas internacionales** llegaron a España en el año 2015. Por origen de procedencia, este flujo está claramente presidido por tres países: **Reino Unido, Francia y Alemania**. Entre los tres representan más del 50% (55,1%) del total de turistas internacionales que visitó nuestro país para este mismo año, con un 23%, 17% y 15% respectivamente.

Por detrás de ellos se encuentran a gran distancia países como Italia (3.916.118 de turistas, o lo que es lo mismo, un 3,34% sobre el total de turistas extranjeros que visitaron España en el 2015), Países Bajos (2.945.975 de turistas, un 4,32%) y Bélgica (2.275.891 de turistas, un 3,34%).

NÚMERO DE TURISTAS INTERNACIONALES QUE VISITAN ESPAÑA (2015)



DISTRIBUCIÓN DEL FLUJO DE TURISTAS INTERNACIONALES QUE VISITAN ESPAÑA POR NACIONALIDAD (2015)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de *Tourspain. Análisis de mercados exteriores – Fichas ejecutivas de mercados emisores – 2015*. Actualización: Mayo 2016

b. ¿Qué países escogen a España como primer destino?

España es el primer destino de viaje al extranjero para los siguientes países europeos:

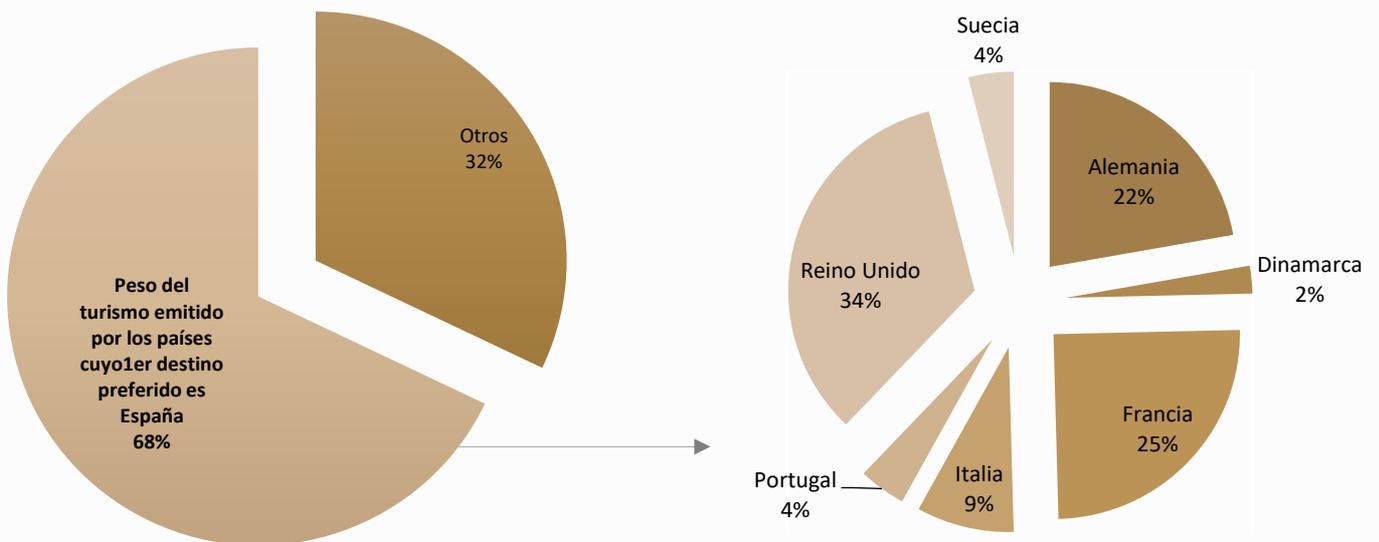
- Alemania
- Dinamarca
- Francia
- Italia
- Portugal
- Reino Unido
- Suecia

Esto supone que, trasladando la opción de preferencia de destino a su significación en cuanto a volumen de turistas, estos 7 países representan el 68% del flujo de turistas

internacionales que llegaron a España en el año 2015. En términos absolutos, esto supone más de 46 millones de turistas sobre los 68.215.225 totales.

En el caso de países como Noruega, Bélgica e Irlanda, España ocupa la segunda posición dentro de los destinos preferidos a la hora de viajar al extranjero. Para Finlandia y los Países Bajos, esta posición baja al tercer lugar, mientras que Austria, Rusia y Suiza tienen a la península como cuarto destino preferido.

PAÍSES QUE ESCOGEN A ESPAÑA COMO PRIMER DESTINO: SIGNIFICACIÓN (2015)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de *Tourspain. Análisis de mercados exteriores – Fichas ejecutivas de mercados emisores – 2015*. Actualización: Mayo 2016

C. ¿Cuáles son los principales países que compiten con España como destino preferido?

La posición relativa de España como destino preferido permite no sólo identificar las preferencias de viaje de los principales países emisores de turistas, sino también determinar los **competidores más directos en este ranking**.

En este sentido, y empezando por aquellos países que eligen a España como segundo destino, los principales competidores son Italia para el caso de los noruegos, Francia para los belgas y Reino Unido para los irlandeses. De

igual forma, para países como Finlandia y Países Bajos, que tienen a España como tercer destino a la hora de viajar al extranjero, los competidores son Estonia y Suecia en el caso de los primeros, y Alemania y Francia para los turistas procedentes de los Países Bajos.

Países en los que España es el 2º destino de viajes al extranjero	
País	Primer competidor con respecto a España
Noruega	Italia
Bélgica	Francia
Irlanda	Reino Unido (incluida Irlanda del Norte)

Países en los que España es el 3er destino de viajes al extranjero		
País	Primer competidor con respecto a España	Segundo competidor con respecto a España
Finlandia	Estonia	Suecia
Países Bajos	Alemania	Francia

Países en los que España es el 4º destino de viajes al extranjero			
País	Primer competidor con respecto a España	Segundo competidor con respecto a España	Tercer competidor con respecto a España
Austria	Italia	Croacia	Alemania
Rusia	Turquía	Egipto	Grecia
Suiza	Alemania	Italia	Francia

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de *Tourspain. Análisis de mercados exteriores – Fichas ejecutivas de mercados emisores – 2015*. Actualización: Mayo 2016

En esta parte de competidores, hay que hacer mención a la posición de España como destino dentro de los países del **arco Mediterráneo**. Así, y si bien los datos más recientes no recogen completamente el impacto de la inestabilidad del sur del Mediterráneo (en países como Egipto, Túnez y Turquía) y la disminución de la actividad turística asociada, España no sólo mantiene su posición de liderazgo en este tipo de segmento, sino que se espera un fuerte incremento de turistas explicado más por las circunstancias geopolíticas que por los esfuerzos en la mejora del destino.

Evolución de los principales competidores de España como destino turístico en el mediterráneo.						
Destinos	Número de turistas extranjeros		Evolución (%)	Ingresos del turismo internacional		Evolución (%)
	2013	2014		2013	2014	
España	60.675	64.995	7,1	62.565	65.187	
Mediterráneo Sur						
Turquía	37,795	39,811	5.3	27,997	29,552	5,6
Túnez	6,269	6,069	-3.2	2,191	2,342	6,9
Egipto	9,174	9,628	5.0	6,047	7,208	19,2
Marruecos	10,046	10,282	2.4	6,854	7,055	2,9
Mediterráneo Norte						
Croacia	10,948	11,623	6,2	9,525	9,866	3,6
Chipre	2,405	2,441	1,5	2,893	2,819	-2,6
Bulgaria	6,897	7,311	6	4,059	4,134	1,8
Italia	47,704	48,576	0,5	43,912	45,545	3,7
Europa Occidental						
Portugal	8,301	9,323	12.3	12,284	13,808	12,4
Alemania	31,545	33,005	4.6	41,279	43,326	5
Reino Unido	31,064	32,613	5.0	41,028	45,262	10,3
Francia	83,633	83,700	0.1	56,683	55,402	-2,3
Suiza	8,967	9,158	2.1	16,881	17,442	3,3

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de la Organización Mundial del Turismo, 2015.

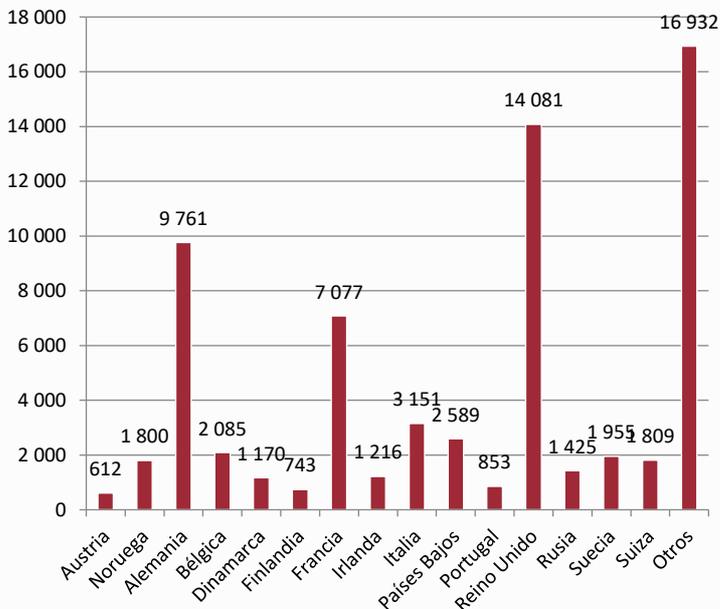
d. ¿Cuánto gastan los turistas europeos en España?

Seguindo las cifras oficiales, el gasto realizado por parte de los turistas europeos que visitaron nuestro país en 2015 ascendió a más de 67 millones de euros. De manera aproximada, casi un 46% de este gasto fue realizado por británicos (20,9% del total de gasto), alemanes (14,5%) y franceses (10,5%), mostrando de nuevo la prevalencia de estos mercados en el sector turístico español.

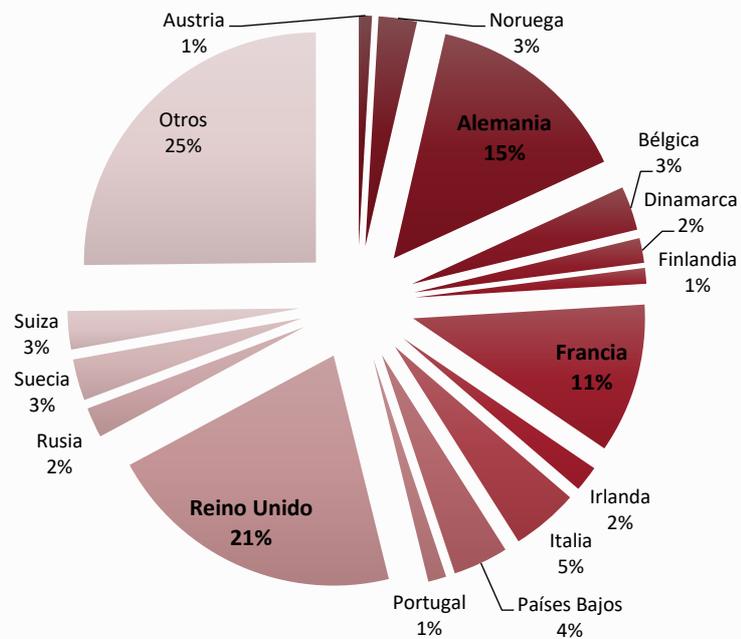
El resto de países se mueven en una horquilla mucho más pequeña en cuanto a gasto total:

entre el 3-5% del gasto total (Bélgica, Italia y Países Bajos), y entre un 1-3% (Noruega, Dinamarca, Finlandia, Irlanda, Portugal, Rusia, Suecia y Suiza).

GASTO TOTAL DEL TURISMO INTERNACIONAL (2015)



DISTRIBUCIÓN DEL GASTO TOTAL DEL TURISMO INTERNACIONAL POR NACIONALIDAD (2015)

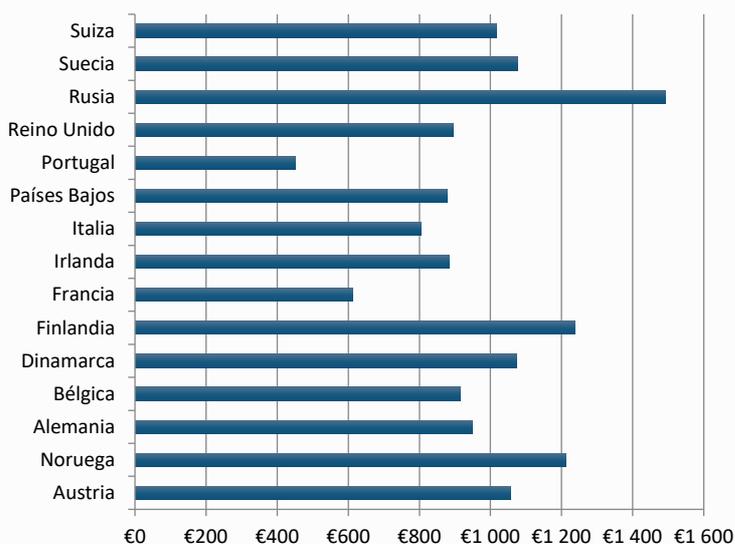


FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de *Tourspain. Análisis de mercados exteriores – Fichas ejecutivas de mercados emisores – 2015*. Actualización: Mayo 2016

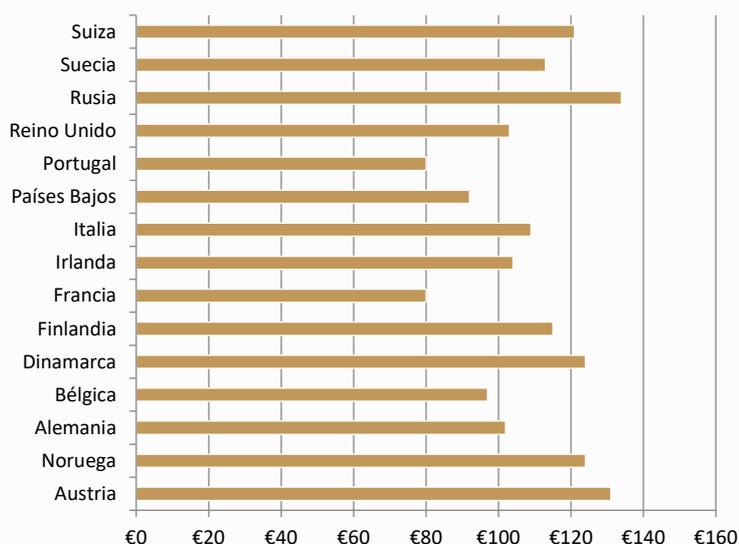
Atendiendo a estas dimensiones, pero esta vez con variables como el gasto medio por persona, y el gasto medio por persona diario, pueden observarse determinadas particularidades:

- **Rusia, Finlandia y Noruega** se posicionan como los países que hicieron un mayor gasto medio por turista en nuestro país, con 1.491€, 1.237€ y 1.211€ respectivamente.
- **Rusia, Austria y Dinamarca** se posicionan como los países que hicieron un mayor gasto medio al día por turista en nuestro país, con 134, 131 y 124€ para cada caso.

GASTO MEDIO POR PERSONA (2015)



GASTO MEDIO POR PERSONA DIARIO (2015)

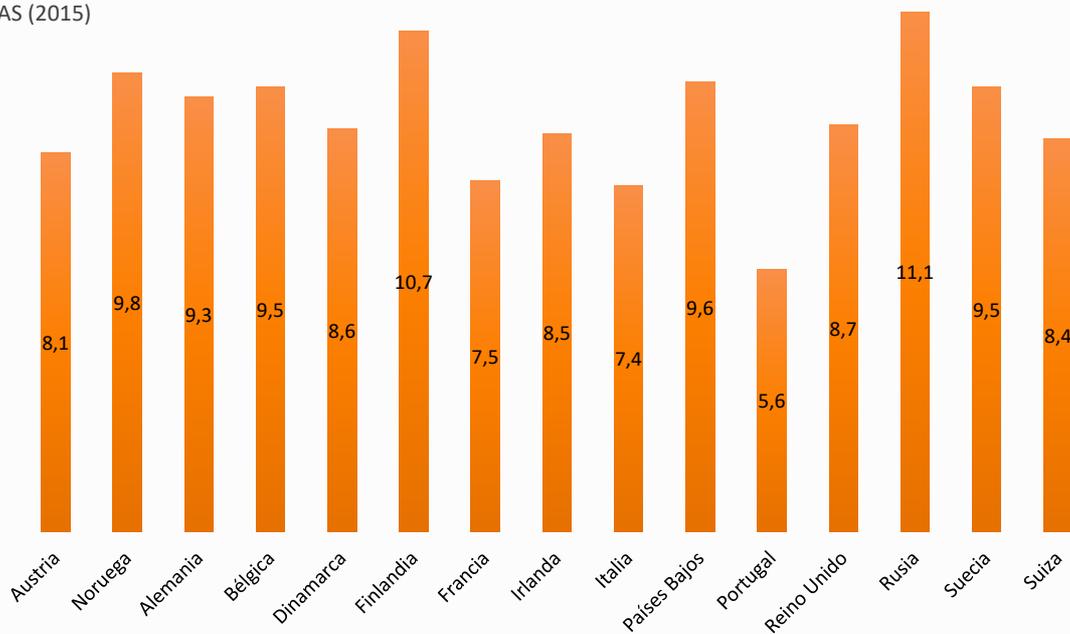


FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de *Tourspain. Análisis de mercados exteriores – Fichas ejecutivas de mercados emisores – 2015*. Actualización: Mayo 2016

e. ¿Cuánto tiempo dura la visita de los turistas europeos?

La estancia media de los principales países europeos que visitan nuestro país se sitúa en torno a 8,8 días. Por orden, los rusos, finlandeses y noruegos son las nacionalidades que más prolongan sus estancias, con 11,1, 10,7 y 9,8 días respectivamente.

ESTANCIA MEDIA EN DÍAS (2015)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de *Tourspain. Análisis de mercados exteriores – Fichas ejecutivas de mercados emisores – 2015*. Actualización: Mayo 2016

5.3. Panorama del turista nacional: Turismo doméstico

En este momento hay que diferenciar entre el **turismo europeo que visita nuestro país** (*Panorama del turista europeo que visita España*), y el **turista nacional que viaja a nivel doméstico**. Centrando el análisis en este último segmento, se va a tratar las dinámicas más esenciales que lo definen:

Panorama del turista nacional. Turismo doméstico. Diagnóstico.

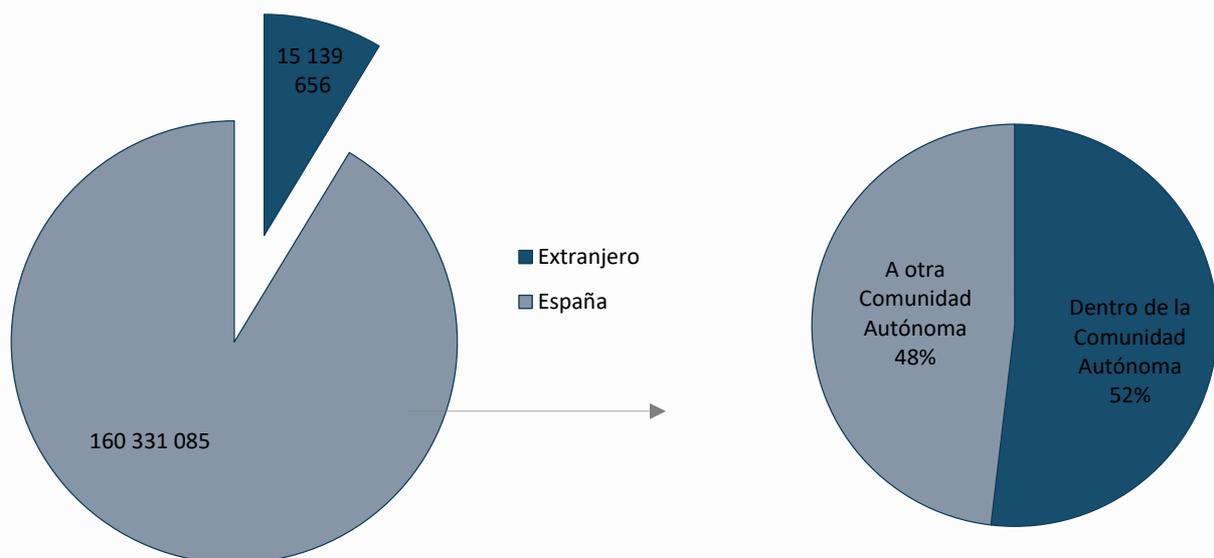
- a. ¿Cuánto viajan los españoles?
- b. ¿Cuáles son las principales Comunidades Autónomas emisoras de turistas?
- c. ¿Cuáles son los principales destinos del turismo doméstico?
- d. ¿Por qué viajan los españoles?
- e. ¿Cuándo viajan los españoles?
- f. ¿Cuánto gastan los españoles?

a. ¿Cuánto viajan los españoles?

En el año 2015, los españoles realizaron un total de 175.470.740 viajes (INE). De éstos, más del 90% fue dentro de España, mientras que los viajes al extranjero no llegaron al 9%, lo que refleja la importancia del mercado nacional para este segmento en particular.

De los 160.331.085 viajes que los españoles realizaron en España, más de la mitad fue dentro de la propia Comunidad Autónoma (52%), mientras que el resto fue a otra Comunidad (48%).

VIAJES REALIZADOS POR TURISTAS ESPAÑOLES (2015)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del INE - Encuesta de turismo de residentes (2015)

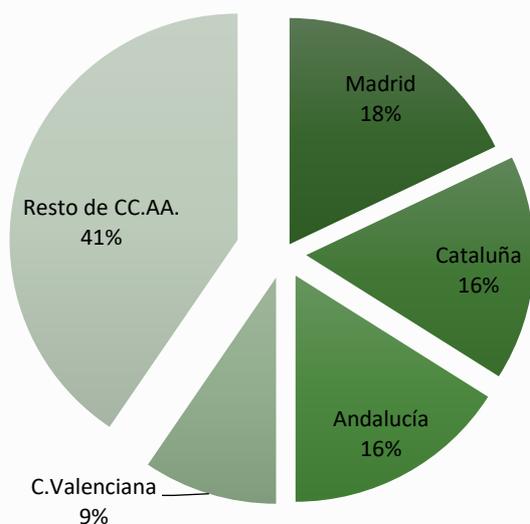
b. ¿Cuáles son las principales CC.AA. emisoras de turistas?

A nivel de viajes domésticos en el territorio español, los territorios más dinámicos a la hora de viajar son la **Comunidad de Madrid, Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana**. Conjuntamente, y seleccionando los datos disponibles más recientes (2012), estas cuatro Comunidades Autónomas representan casi el 60% de los viajes internos. En el caso de Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana, el turismo tiene un peso eminentemente intrarregional, es decir, viajes

realizados dentro de la propia comunidad emisora. Para Madrid, el primer destino de los viajes que emite a nivel doméstico es Castilla-La Mancha, seguido de Castilla y León y Andalucía.

Tratando específicamente las Baleares, el primer destino del turista balear también es la propia Comunidad, siendo el segundo y tercer destino Cataluña y Madrid respectivamente.

ORIGEN DEL TURISMO NACIONAL: PRINCIPALES CC.AA. EMISORAS DE TURISTAS (2012)



PRINCIPALES DESTINOS POR CC.AA. DE ORIGEN (2012)

CC.AA.	Primer destino	Segundo destino	Tercer destino
Madrid	Castilla-La Mancha	Castilla y León	Andalucía
Cataluña	Cataluña	Aragón	C. Valenciana
Andalucía	Andalucía	Madrid	Extremadura
C. Valenciana	C. Valenciana	Castilla-La Mancha	Andalucía
Baleares	Baleares	Cataluña	Madrid

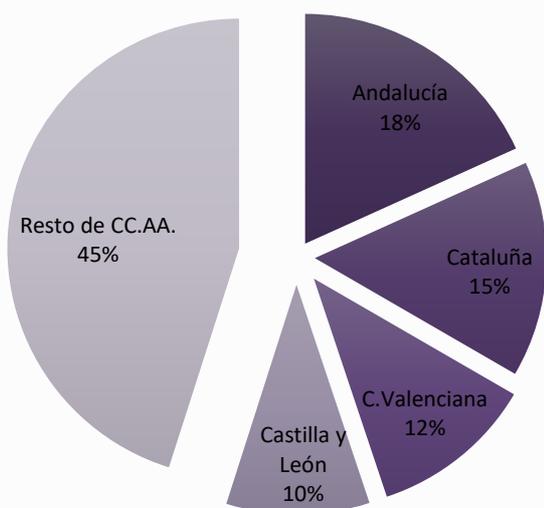
FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del *Informe Anual 2012 – Familitur*, Encuesta de Movimientos turísticos de los españoles.

C. ¿Cuáles son los principales destinos del turismo doméstico?

Más de la mitad de los viajes realizados por parte del turismo doméstico se concentró en cuatro Comunidades: **Andalucía** (18,2%), **Cataluña** (15,2%), **Comunidad Valenciana** (11,5%) y **Castilla y León** (10%) (Familitur 2012). Para las tres primeras, este turismo procede mayoritariamente de la propia comunidad, mientras que en el caso de los turistas que visitan Castilla y León el primer origen procede de la Comunidad de Madrid.

Bajando ahora el análisis, el turista que llega a las Baleares es, en primer lugar, intra-insular, y después de Cataluña y C. Valenciana (segundo y tercer origen).

DESTINO DEL TURISMO NACIONAL: PRINCIPALES CC.AA. RECEPTORAS DE TURISTAS (2012)



PRINCIPALES CC.AA. DE ORIGEN POR COMUNIDAD DE DESTINO (2012)

Destino	Primer origen	Segundo origen	Tercer origen
Andalucía	Andalucía	Madrid	Cataluña
Cataluña	Cataluña	Madrid	Aragón
C. Valenciana	C. Valenciana	Madrid	Castilla-La Mancha
Castilla y León	Madrid	Castilla y León	País Vasco
Baleares	Baleares	Cataluña	C. Valenciana

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del *Informe Anual 2012* – Familitur, Encuesta de Movimientos turísticos de los españoles.

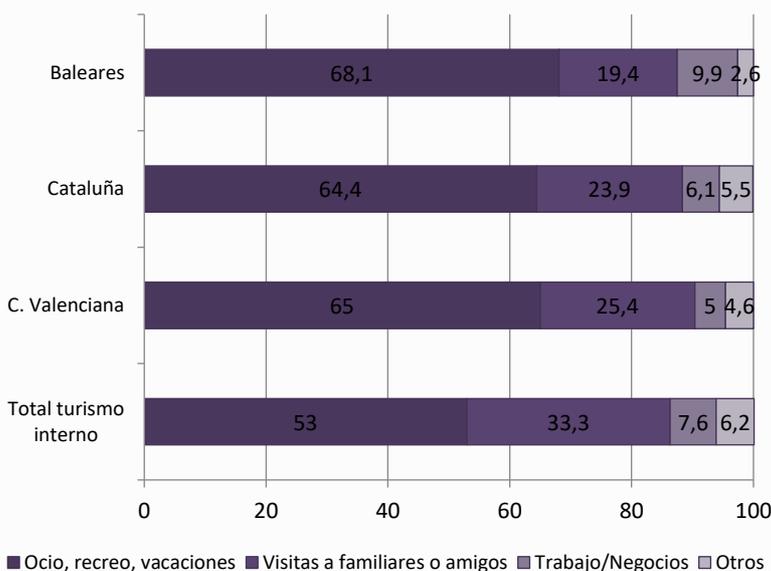
d. ¿Por qué viajan los españoles?

Más de la mitad de los viajes realizados por los españoles dentro de las fronteras nacionales se explica por motivos de **ocio** (53% de los viajes realizados en el año 2012). La mitad restante se reparte entre diferentes categorías: *Visitas a familiares o amigos* (33,3%), *Trabajo/negocios* (7,6%), *Estudios* (3,7%) y *Otros motivos* (2,5%).

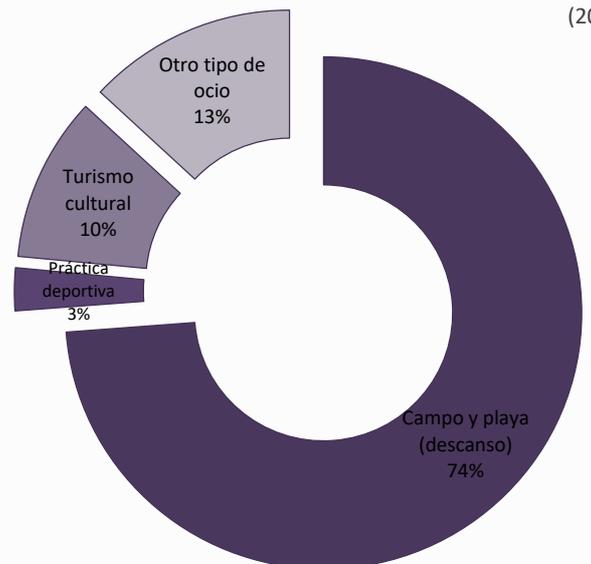
La tradición turística de los destinos hace que el ocio tenga mayor peso si se analiza el motivo de viaje en función de las Comunidades Autónomas de destino. De esta manera,

Baleares, conjuntamente con Cataluña y la Comunidad Valenciana, muestran una mayor proporción de viajes por ocio. La mayoría de estos viajes se realizan por descanso (“Campo y playa”), y muy por detrás motivados por “Otro tipo de ocio”, “Turismo cultural” y “Práctica deportiva”.

VIAJES INTERNOS POR CC.AA. DE DESTINO SEGÚN MOTIVO DE VIAJE (% SOBRE EL TOTAL) (2012)



TIPOS DE VIAJE DE OCIO, RECREO Y VACACIONES (% SOBRE TOTAL VIAJES INTERNOS POR MOTIVO OCIO) (2012)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del Informe Anual 2012 – Familiarur, Encuesta de Movimientos turísticos de los españoles.

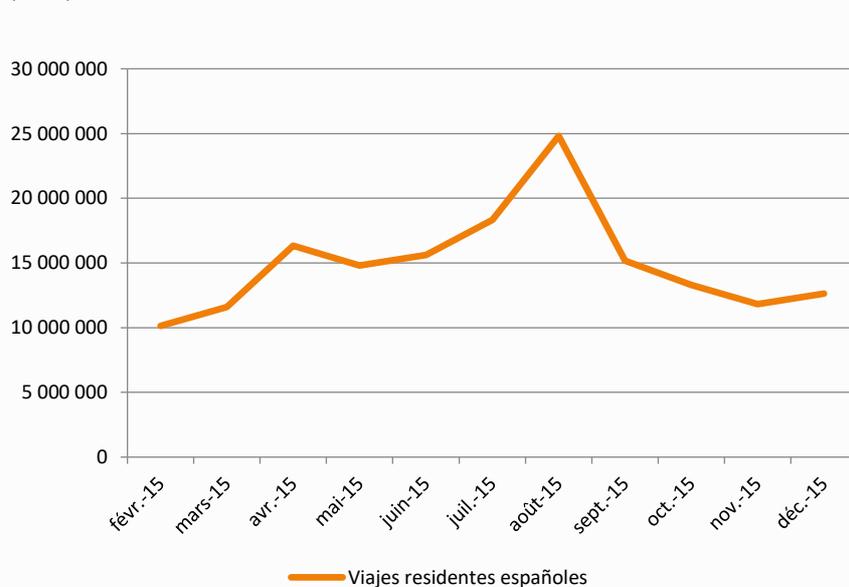
e. ¿Cuándo viajan los españoles?

La estacionalidad es una característica asociada al mercado turístico nacional. La mayor parte de los viajes realizados por residentes en España se concentran en el período estival, a pesar de los continuos esfuerzos realizados por redistribuir este flujo.

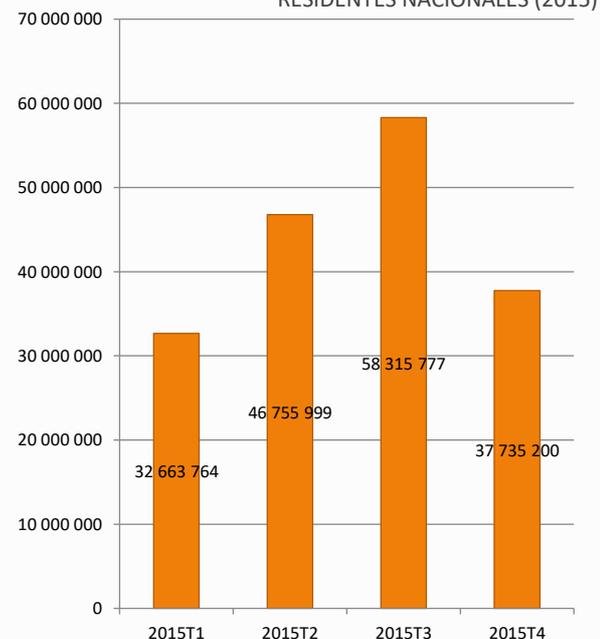
Analizando la distribución de los viajes realizados por los españoles en función de su temporalidad, puede comprobarse esta dinámica: más del 33% de los viajes (58.315.777) se concentró durante el 2015 en

el tercer trimestre del año (julio, agosto, septiembre). Si a estos se le suman los viajes del segundo trimestre (46.755.999) (abril, mayo, junio), **entre abril y septiembre** se realizaron el **60% del total de los viajes del año 2015** (un total de 105.071.776 viajes).

DISTRIBUCIÓN MENSUAL DE LOS VIAJES DE RESIDENTES NACIONALES (2015)



DISTRIBUCIÓN TRIMESTRAL DE LOS VIAJES DE RESIDENTES NACIONALES (2015)



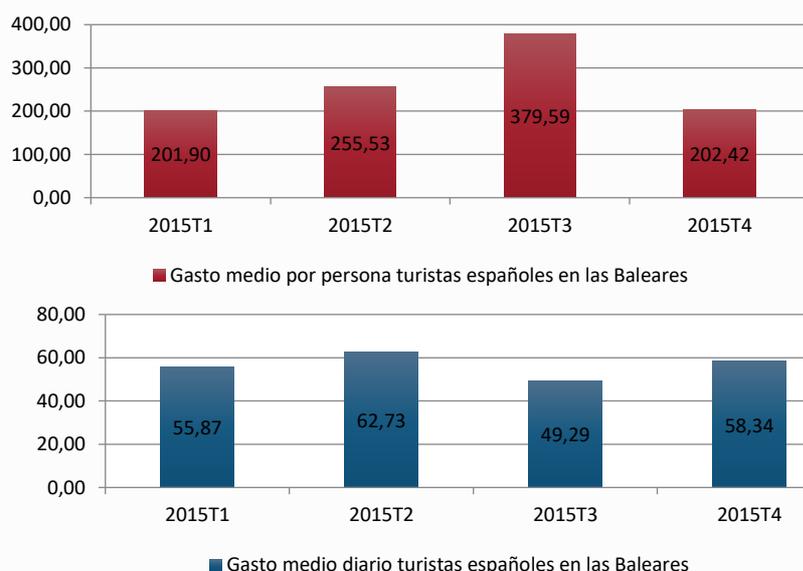
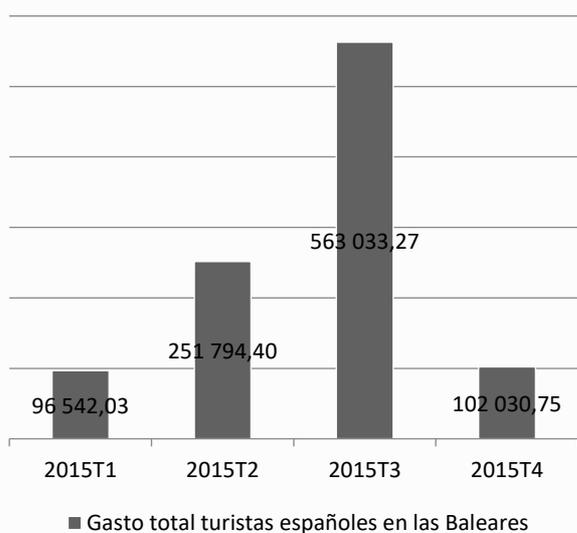
FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del INE- Encuesta de Turismo de residentes

f. ¿Cuánto gastan los españoles?

Seguindo los datos oficiales, el gasto turístico de los residentes en España en sus viajes dentro del país para el año 2012 ascendió a 20.506 millones de euros (Familitur 2012). Por su parte, el gasto medio se sitúa en 139,9€, y el gasto medio diario en 31,9€. Baleares se posiciona, junto con Ceuta, Melilla y Canarias, como las comunidades destino donde se registró un gasto medio diario más elevado (con una media de 49,23€).

Si se analiza el caso Balear en particular, y disponiendo para ello datos más actualizados, en los 3.450.855 viajes que realizaron los residentes españoles a esta Comunidad, el gasto total ascendió a 1.013.400€. El gasto medio por persona ronda los 259,86€ y 56,55€ en el caso del gasto medio diario por persona (INE- Encuesta de Turismo de residentes, 2015)

DISTRIBUCIÓN TRIMESTRAL DEL GASTO TOTAL DE TURISTAS ESPAÑOLES EN LAS BALEARES (2015)



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del INE- Encuesta de Turismo de residentes

6. Análisis de la oferta

Una vez caracterizada la demanda en los diferentes niveles que pueden ser nicho de mercado para Sant Antoni, es necesario comprender cuál es la oferta actual del municipio. Se trata no sólo de identificar los productos que integran hoy en día la oferta turística, sino también de determinar los recursos que podrían desarrollarse para conseguir un turismo de calidad y competitivo. El resultado de este análisis, conjuntamente con el de la demanda, condicionará la estrategia que ha de emprenderse para construir un nuevo modelo turístico que: (1) no sólo responda, en términos de mercado, a las necesidades de los segmentos turísticos que quieren atraerse de manera prioritaria; (2) si no que encaje con el modelo territorial en base al cual se quiere articular el desarrollo de Sant Antoni (*Plan Estratégico de Sant Antoni 2016-2030*).

Para ello, el análisis de la oferta turística se divide en dos grandes partes:

- Por un lado, el **estudio de los productos (existentes) y recursos (potenciales) que actual/potencialmente integran la oferta** de Sant Antoni (*6.1. Oferta de Sant Antoni como destino turístico*);
- Por otro lado, y en base a la diagnosis del estado actual, la identificación de las principales **líneas** que deben definir la **reorientación del modelo turístico por el lado de la oferta**, es decir: qué **productos** deben priorizarse y sobre qué **recursos** se ha de trabajar (*6.2. Estrategia de transformación: reorientación del modelo por el lado de la oferta*). Los criterios principales para identificar estas prioridades son:
 - a. La consistencia de los productos/recursos con el modelo territorial definido para Sant Antoni en el Plan Estratégico del municipio (2016-2030);
 - b. El encaje de los productos/recursos con las principales dinámicas del mercado por el lado de la demanda.

6.1. Oferta de Sant Antoni como destino turístico

Un paso fundamental para conocer cuál es el estado de situación de un destino es determinar qué productos está ofreciendo en la actualidad, y qué recursos podría llegar a desarrollar para integrarlos en su oferta. En el caso de Sant Antoni, este proceso es determinante para alinear la configuración de la oferta turística con la aspiración de cambio de modelo.

Con este propósito, en este apartado se va a definir, en términos generales la posición de Sant Antoni como destino turístico:

Oferta de Sant Antoni como destino turístico

- a. **Posicionamiento actual: ¿cuáles son las principales percepciones que tiene el mercado en relación a Sant Antoni como destino?**
- b. **¿Qué productos integran en la actualidad la oferta turística del municipio?**
- c. **¿Qué recursos posee de manera potencial el municipio?**

a. Posicionamiento actual: ¿Cuáles son las principales percepciones que tiene el mercado en relación a Sant Antoni como destino?

El principal producto turístico de Sant Antoni de Portmany es, a día de hoy, el **ocio nocturno** y, en particular, **las fiestas electrónicas**. En la actualidad, este producto turístico atrae mayoritariamente a un perfil de turista joven (entre 25 y 29 años), con poco poder adquisitivo y propenso a unas pautas de comportamientos poco cívicas y respetuosas con el entorno y la población local.

Este producto está contribuyendo en gran medida al fenómeno de “**agotamiento de destino**”, tal y como ya se ha presentado en el apartado de diagnóstico realizado por el equipo consultor (*Informe de diagnóstico. Posicionamiento inicial del municipio*). La evolución negativa, o en todo caso estable, de variables como el número de turistas, el número de pernотaciones y el de plazas/establecimientos así lo manifiestan. Asimismo, los aspectos negativos ligados al modelo existente como el incivismo, el poco valor añadido, la contaminación,... son cada vez menos tolerados por la población local. Una de las consecuencias más dañinas de la actual oferta turística es la asociación del municipio con la total permisibilidad, el exceso y el descontrol, así como con la difusión de una imagen del “todo vale”. Todo ello sin aprovechar las ventajas y capitalizar las oportunidades vinculadas a la existencia de una marca tan potente como la de Ibiza.

Además del ocio nocturno, el **sol y playa** es el principal producto turístico del municipio gracias a la idoneidad de su clima y a la existencia de una bahía única. No obstante, este producto se encuentra en una fase de estancamiento, marcado por una acusada estacionalidad y dependiente de una demanda eminentemente extranjera.

Por el lado de los recursos, y a pesar de su **variedad y riqueza en términos naturales y culturales** (lo que se ha puesto de manifiesto en las actividades participativas realizadas por el equipo consultor), hasta el momento no se ha estructurado una oferta que compita al mismo nivel con el ocio nocturno y consiga posicionarse en el mercado. Precisamente, identificar e impulsar los recursos con mayor potencial de crecimiento para transformarlos en productos turísticos es uno de los objetivos que aquí se plantea.

b. ¿Qué productos integran en la actualidad la oferta turística del municipio?

Un **producto turístico** se define como el conjunto de servicios, equipamientos e infraestructuras que acompañan e impulsan todo elemento natural o cultural con capacidad para generar desplazamientos y visitas de turistas. Para ser catalogado como “producto turístico”, se requiere de un determinado nivel de formalización, estructuración y organización integrado en la oferta de un destino.

En el caso de Sant Antoni, los principales productos que actualmente conforman la oferta turística del municipio son:

- » El **turismo de ocio nocturno**, y de manera más precisa, el turismo de marcha / clubber, es el principal producto turístico de Sant Antoni, siendo las *fiestas* y *discotecas* el principal motivo de viaje de los turistas que visitan el municipio (*Intelligent Coast* 2009). En contraposición a Ibiza, Sant Antoni se ha especializado en un segmento que se caracteriza por la accesibilidad de los precios del alojamiento, motivo que atrae al 11,11% de los turistas.

A día de hoy, y tal y como está estructurado, este producto está generando múltiples impactos negativos sobre la imagen del municipio y la calidad de vida de sus habitantes. Sin renunciar a la cultura musical local, ni a su ambiente festivo y alegre, se trate de **re-orientar el producto** actual hacia un modelo más respetuoso con el entorno, tanto material como inmaterial, atrayendo así a turistas con pautas de comportamientos más respetuosas. De esta manera, se favorecerá una mejor convivencia entre los visitantes y la población local, lo que al mismo tiempo fomentará la sostenibilidad económica, social y ambiental del modelo.

- » El **turismo de sol y playa** es un producto bien estructurando en el municipio que ofrece calas únicas, como cala Salada, cala Gració o cala Galera. Los servicios de transporte marítimo y los autobuses regulares facilitan el acceso de los turistas a otras calas cercanas a la Bahía en temporada alta. Sin embargo, y al igual que sucede en otras localidades españolas, el producto de sol y playa ya ha alcanzado una fase

de madurez, marcada por una oferta muy estandarizada, bajos niveles de innovación y adecuación a las nuevas demandas del turista europeo, así como un potencial de crecimiento bajo.

- » La **Bahía y la puesta de sol** son dos activos únicos del municipio, que componen una actividad complementaria muy relevante al sol y playa y al ocio nocturno. Son productos que se podrían potenciar de manera más significativa a lo largo del año, atrayendo un perfil de turista alternativo al actual.

C. ¿Qué recursos posee de manera potencial el municipio?

A diferencia de un producto turístico, un **recurso turístico** es todo elemento natural o actividad humana con la **potencial** capacidad para generar un desplazamiento por motivos de ocio. Así, un *recurso turístico* es un elemento previo e imprescindible al desarrollo de un *producto turístico*, pero en el caso del primero, no se dispone de las infraestructuras, equipamientos y servicios estructurados que promuevan su disfrute por parte de los turistas.

El municipio de Sant Antoni, consciente de los límites de sus principales productos turísticos actuales, ya ha empezado una reflexión dirigida a **diversificar su oferta**. En esta línea, a continuación se expone un listado de los recursos que dispone el municipio para impulsar y concretar la **estrategia de re-orientación de su oferta turística hacia nuevos segmentos de mercado**.

Para su ordenación, estos recursos se han clasificado en dos **niveles de importancia (primarios y secundarios)**, empleando como criterios:

- El **poder de convocatoria del recurso**, es decir, la capacidad para atraer potencialmente a turistas que se correspondan con los segmentos objetivo;
- La **importancia para el entorno**, esto es, el efecto que el desarrollo del recurso y su conversión en producto va a generar sobre el tejido territorial;
- La adecuación del recurso y de su potencial desarrollo con las **preferencias y el nivel de satisfacción de la población local**, persiguiendo una convivencia pacífica entre el turista y el residente;
- La **consistencia con el modelo territorial** definido en el Plan *Estratégico de Sant Antoni de Portmany 2016-2030*;
- El encaje con las **dinámicas y tendencias generales de la demanda turística** en los diferentes *targets* objetivos.

En consecuencia, los **recursos** clasificados como **primarios** son aquellos que tienen la capacidad, a largo plazo, de ser el motivo principal de viaje hacia el municipio. Por su parte, los **recursos** definidos bajo la categoría de **secundarios** son aquellos que se han de impulsar para completar la oferta principal del destino, brindando la oportunidad de tener una experiencia más diversificada y rica a los turistas.

Recursos primarios:

- » El **turismo náutico** y el **turismo activo de mar** son dos productos que podrían desarrollarse y potenciarse en Sant Antoni, ya que el municipio cuenta con un entorno ideal para disfrutar todo tipo de actividades de ocio relacionadas con el mar, como la vela, el kayak, el submarinismo, etc. A día de hoy, y si bien existe la estación náutica de Sant Antoni con el objetivo de potenciar este ámbito, la oferta actual no está suficientemente estructurada.

Potenciar estos productos turísticos se enmarca con la estrategia que quiere impulsarse para lograr un nuevo modelo turístico, en la medida en que contribuyen a la consecución de los objetivos marcados: 1) la atracción de un turista con mayor poder adquisitivo, 2) la reducción de la estacionalidad, y 3) una mejor convivencia con la población local.

En particular, el turismo náutico se caracteriza por ser un producto en fase de importante crecimiento en España, atrayendo a un turista de renta media-alta a alta, entre 35 y 45 años o jubilado y con elevados niveles de repetición (*Plan de Turismo Español Horizonte 2020, 2007.*) Además, se trata de dos productos que, por lo general, son ampliamente apoyados por parte de los agentes locales, lo que en el caso de los portmanyins se ha comprobado a lo largo de las sesiones participativas y encuentros sectoriales realizados.

- » El **turismo activo de tierra** es otro recurso turístico destacado de Sant Antoni que, si bien es ampliamente demandado, actualmente tiene un limitado desarrollo a nivel de oferta. Por ello, se trata de un segmento que dispone de un potencial margen de crecimiento en los próximos años.

El concepto de “turismo activo de tierra” aglutina, en términos generales, todas las actividades recreativas, de diferente intensidad física, que se implementan en el entorno natural, incluyendo así el senderismo, la bicicleta, la BTT, etc. En este sentido, Sant Antoni ofrece un entorno natural de gran calidad para potenciar este tipo de actividades que, no sólo permiten limitar la estacionalidad, sino que atraen a un turista más respetuoso con el entorno.

A nivel nacional, este producto está experimentando un desarrollo muy importante desde hace unos años y, en la medida en que gran parte de la demanda viene de la mano de residentes españoles, permitiría reducir la dependencia del destino hacia los mercados extranjeros, principalmente ingleses y alemanes.

Recursos secundarios:

- » El **turismo gastronómico – enológico** es un recurso que Sant Antoni tiene y que se podría desarrollar para integrarlo dentro de la oferta complementaria del destino. La cocina del municipio cuenta con una oferta de buena calidad y con el reconocimiento entre su propia población. Al respecto, destacan iniciativas como *Restaura't* –certamen gastronómico celebrado en Sant Antoni de octubre a diciembre en base a productos autóctonos-, el *concurso de arroz de matanzas*, la *primavera gastronómica*, el *Pintxa Sant Antoni* o el *Ibiza Sabor*, que contribuyen a promocionar la oferta local y a conseguir un buen posicionamiento del municipio en este ámbito. De igual forma, las tres principales bodegas de la Isla se localizan en el municipio, lo que se tendría que aprovechar al máximo de sus posibilidad como atractivo turístico.

El desarrollo de este recurso turístico debería de acompañarse del fomento de los productos agroalimentarios locales. De hecho, el potencial que se atribuye al municipio en este ámbito está ampliamente identificado, y la voluntad de estructurarlo como nuevo producto turístico se ha reflejado en propuestas como la trasladada a FITUR 2016 bajo el nombre *Live Sant Antoni Ibiza*.

- » En línea con el turismo activo de tierra, el **turismo rural** tiene una alta proyección como futuro producto turístico de Sant Antoni. La belleza del entorno, la riqueza de la cultura campesina tradicional y la calidad de los productos autóctonos han de recuperarse, protegerse y ponerse en valor para potenciar este segmento turístico. La Valle de los Almendros representa un activo turístico que se ha de vincular de manera clara con una oferta de turismo rural mejor estructurada y de mayor calidad. La potencialidad del turismo rural viene además respaldada por el crecimiento de la demanda a nivel europeo en este segmento turístico, y los beneficios que comportaría en términos del perfil de turista que se siente atraído por éste (menos afectación por la estacionalidad y pautas de comportamientos más respetuosas).

- » El **turismo cultural** se ha de potenciar para acompañar la reorientación de la oferta de Sant Antoni. Aunque el municipio no dispone en la actualidad con un centro urbano competitivo en términos de valor arquitectónico y patrimonial, sí dispone de unos **elementos de interés cultural** lo suficientemente atractivos como estructura un producto turístico, como por ejemplo la Iglesia de Sant Antony, el espacio cultural Sa Punta des Moli, el Faro de ses Coves Blanques, la gruta de Santa Inès. Además, apostar por estos recursos reconciliaría al municipio con su historia como espacio de vanguardia y creatividad.

- » El **turismo de acontecimientos** podría ser un segmento a desarrollar en tanto futuro producto turístico complementario del municipio. En este caso, Sant Antoni cuenta con un paseo marítimo único que tiene potencialidad de convertirse en el espacio público de referencia de la Isla para este tipo de eventos, creando un ambiente acogedor, dinámico y festivo para todos. Esta es precisamente la línea de trabajo que plantea el presente Plan Estratégico, potenciando los eventos ya existentes, y diseñando nuevos en el ámbito cultural, deportivo y culinario, siempre prestando particular atención en limitar, gracias a una organización rigurosa, las perturbaciones negativas sobre el ritmo de vida de los residentes.

6.2. Estrategia de transformación: reorientación del modelo por el lado de la oferta

A partir de la identificación y definición de los productos y recursos asociados a la oferta turística de Sant Antoni, se pueden asentar las principales **bases sobre las que reorientar el modelo turístico del municipio por el lado de la oferta**. En este sentido, los resultados obtenidos del análisis permiten delimitar cuáles son los **productos que deben priorizarse** y cuáles son los **recursos sobre los que se ha de trabajar** para iniciar el camino de reconversión del modelo turístico.

Para ello, a continuación se va a tratar:

Estrategia de transformación: reorientación del modelo por el lado de la oferta

- a. **Matriz de posicionamiento de los productos turísticos de Sant Antoni**
- b. **¿Qué estrategia debería seguirse para reorientar el modelo turístico por el lado de la oferta?:**
 - **¿Sobre qué productos deberían concentrarse esfuerzos de comercialización?**
 - **¿Sobre qué recursos deberían concentrarse esfuerzos de estructuración, desarrollo y transformación en productos?**

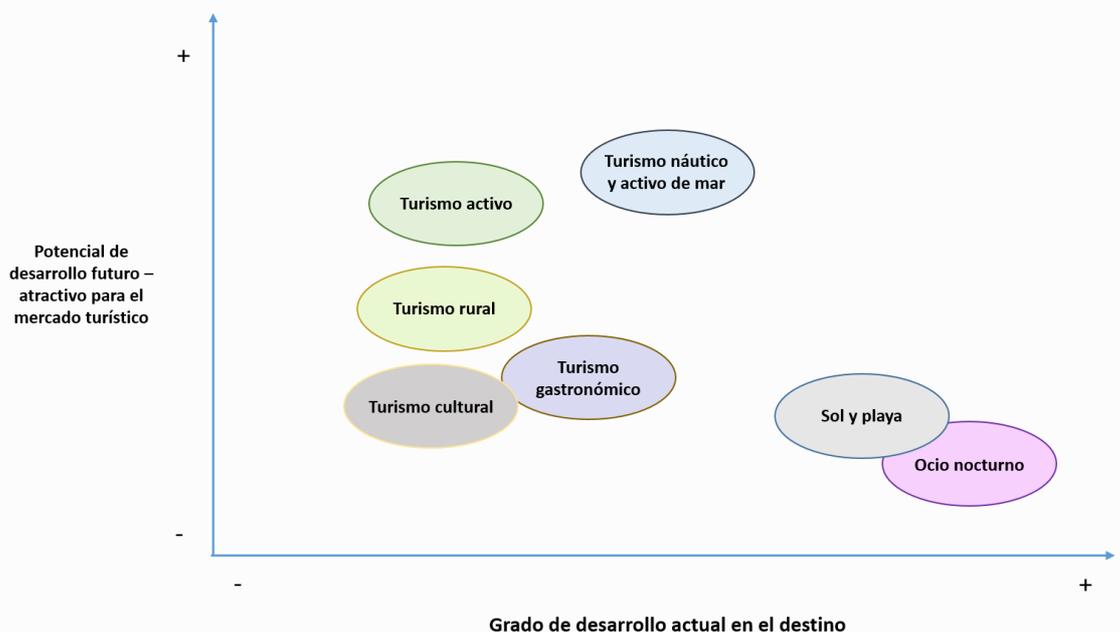
a. Matriz de posicionamiento de los productos turísticos de Sant Antoni

Identificados los principales productos turísticos que integran la oferta actual del municipio, y definidos los recursos con mayor potencialidad, es interesante mapearlos y ordenarlos en relación a dos variables que determinarán su papel de cara a configurar un nuevo modelo turístico:

- El grado de desarrollo actual
- El nivel de potencial crecimiento de éstos.

Para recoger esta ordenación de manera gráfica, se emplea lo que aquí se ha denominado como “matriz de posicionamiento”. Esta matriz no es más que una aproximación realizada por el equipo consultor que representa la relación de productos y recursos en base a las variables anteriormente mencionadas. En todo caso, se trata de un ejercicio aproximativo, resultado de un proceso interno de investigación, un análisis de la posición del destino respecto a las dinámicas actuales y futuras del mercado, y un trabajo de campo basado en entrevistas a los profesionales locales del sector.

MATRIZ DE POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS DE SANT ANTONI



FUENTE: Elaboración propia

b. ¿Qué estrategia debería seguirse para reorientar el modelo turístico por el lado de la oferta?

Siguiendo la matriz obtenida, la **concreción de la estrategia** a seguir para reorientar el modelo turístico por el lado de la oferta responde a dos criterios clave:

- ¿Sobre qué **productos** deberían concentrarse esfuerzos de comercialización?
- ¿Sobre qué **recursos** deberían concentrarse esfuerzos de estructuración, desarrollo y transformación en productos?

El ejercicio realizado para responder a estas dos cuestiones, adjuntado en las siguientes páginas, ha ordenado y clasificado los productos y recursos en base a dos criterios fundamentales:

¿Es consistente con el modelo territorial definido en el *Plan Estratégico de Sant Antoni de Portmany 2016-2030*?

¿Encaja con las principales dinámicas del mercado por el lado de la demanda?

El resultado obtenido permite identificar las **prioridades** que ha de contemplarse en el nuevo modelo turístico y, en consecuencia, en la estrategia que se está diseñando para su consecución.

Reorientación del modelo turístico: estrategia por el lado de la oferta								
Objetivo principal	Tipo de producto	Definición	Estado de situación en el Destino (Sant Antoni)			¿Es consistente con el modelo territorial definido? (P.E. 2016-2030)	¿Encaja con las principales dinámicas del mercado por el lado de la demanda?	Comentarios/Justificaciones adicionales
			Producto turístico	Recurso turístico	Ninguno			
Relajarse	Sol y Playa	Turismo de descanso, basado en el buen clima, el mar y las playas.	X			Sí, pero: Se ha de re-orientar el producto con un servicio de mayor calidad y más personalizado para atraer a un perfil de turista alternativo al actual, más familiar y respetuosos con el entorno.	Sí: El turismo de sol y playa sigue siendo el principal motivo de viaje a España por parte de los europeos. En concreto, y siguiendo datos de Eurostat para el año 2013, el litoral es el destino del 71% de estos viajeros. Sin embargo, la demanda se ha vuelto cada vez más exigente en términos de calidad, reclamando un servicio más personalizado (Plan De Turismo Español Horizonte 2020, 2007)	- Producto bien estructurado de manera histórica en Sant Antoni. - Agotamiento del modelo actual debido a la fuerte estacionalidad de la demanda, la importante estandarización de la oferta y los limitados niveles de calidad e innovación en el servicio.
	Rural	Turismo en el espacio rural que permite a los turistas alojarse en casas de campo y explorar las actividades relacionadas con este ámbito.		X		Sí: Coherencia con el Plan Estratégico de Territorio, en particular con los objetivos de protección y puesta en valor del entorno natural y rural, así como de cohesión territorial.	Sí: Crecimiento de la demanda a nivel europeo, siendo los principales países emisores Alemania, Países Bajos, Bélgica y Francia (Plan Integral de Turismo Rural 2014). En general, estos turistas tienen un mayor nivel de estudios y pertenecen a cohortes de edad ligeramente superiores que el conjunto de viajeros.	El turismo rural atrae principalmente a turistas nacionales, menos condicionados por la estacionalidad y más respetuosos con el entorno.
	Bienestar y salud	Conjunto de productos y servicios, como tratamientos y terapias, cuyos objetivos consisten en ofrecer relajación y bienestar a los clientes, y/o acompañarlos en la recuperación, rehabilitación y mejora de su estado de salud.			X	-	-	Sant Antoni no dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de este tipo de producto.
	Cruceros (1)	Se trata de un turismo itinerante por vías marítimas o fluviales a bordo de un barco de crucero.			X	NO: Este tipo de turismo no es coherente con el modelo de municipio definido en el Plan Estratégico de Sant Antoni: la voluntad de preservar la fauna y flora de la Bahía, de desarrollar un turismo náutico de ocio, y de apostar por una oferta, no de masa sino personalizada y con menor impacto por la estacionalidad justifica que se excluya esta opción.	-	-
Descubrir	Urbano	El viaje está motivado por la voluntad de explorar lugares urbanos de interés. Éstos pueden ser pequeños pueblos con alto valor patrimonial, cultural o artístico, ciudades pequeñas con atractivos reconocidos o grandes centros urbanos de proyección transnacional, conocidos internacionalmente por una excelente oferta turística.			X	-	-	El centro urbano de Sant Antoni no dispone de los activos requeridos para el desarrollo de este tipo de producto.
				X		Sí:	Sí:	

	Activo y de naturaleza	Producto asociado a todas las actividades recreativas, de diferente intensidad física, que se desarrollan en un entorno natural preservado.				Coherencia con el Plan Estratégico de Territorio: este tipo de turismo contribuye a limitar la estacionalidad y atraer a un turista más respetuoso con el entorno.	Niveles de demanda importante pero muy poco desarrollado a nivel de oferta en Sant Antoni. Las Islas Baleares recibieron en el segundo semestre de 2015 la mayor puntuación posible (5) por parte de los viajeros en alojamientos rurales (<i>Barómetro del turismo rural en España, 2015</i>)	Sant Antoni dispone de un entorno natural de gran calidad a potenciar y estructurar como un producto turístico diferencial y de gran valor añadido.	
	Cultural	El objetivo de este tipo de turismo consiste en el descubrimiento o el estudio de elementos culturales o artísticos.		X		Sí: Coherencia con el Plan Estratégico de Territorio, en particular con los objetivos centrados en desestacionalizar la demanda y atraer a un perfil de turista con mayor interés hacia la población y la cultura local.	Entre 2013 y 2014, a nivel de demanda doméstica, el porcentaje de viajes realizados por motivos culturales ha aumentado, pasando de representar el 12,3% al 14,7% sobre el total de viajes por ocio, recreo y vacaciones. A nivel de demanda internacional, la posición de España como destino cultural es más contrastada: el porcentaje de turistas extranjeros que han realizado alguna actividad turística durante su estancia por motivos de ocio ha crecido del 62,2% al 64,7% en el mismo período (Anuario de Estadísticas Culturales 2015). Sin embargo, el número de entradas de turistas extranjeros por motivos culturales ha ido disminuyendo entre 2011 y 2014 (Egatur 2015).	Sant Antoni cuenta con una serie de elementos de interés cultural, lo que posiciona este tipo de turismo como un recurso a la hora de desarrollar una oferta complementaria a los productos estrella del municipio.	
	Grandes acontecimientos	Se trata de un tipo de turismo en el que los destinos acogen eventos culturales o deportivos con especial atractivo y, por tanto, capacidad de atracción.			X	Este tipo de turismo es consistente con el Plan Estratégico de Territorio, encajando con los objetivos de atraer a un tipo de turista diferente al actual, desestacionalizar la actividad turística y poner en valor el espacio público como ámbito de encuentro	La celebración de grandes acontecimientos no sólo genera un importante flujo de visitantes interesados en el evento en cuestión, sino que conlleva la proyección del territorio.	Sant Antoni dispone de un importante activo como el Paseo Marítimo, que puede convertirse en el espacio público de referencia de la Isla a la hora de pensar en un emplazamiento de este tipo de eventos (culturales, deportivos,...)	
Disfrutar	Ocio nocturno	Turismo relacionado con el disfrute de actividades que tienen lugar después de la puesta del sol, que pueden ir desde el teatro y el cine hasta las fiestas. Se pueden diferenciar distintas actividades lúdicas y perfiles de consumidores en función de los diferentes tramos de horarios nocturnos.	X			-	-	<ul style="list-style-type: none"> - Principal producto turístico de Sant Antoni, especializado en las fiestas electrónicas, con una imagen de exceso y descontrol en el consumo de alcohol y drogas. - Fuente de numerosos impactos negativos sobre la imagen del municipio y la calidad de vida de sus habitantes, se ha de re-orientar esta oferta nocturna. 	
	Gastronómico	El motivo de viaje es la degustación de platos típicos de un destino, así como la experimentación de los productos locales en restaurantes, eventos culinarios y en forma de visita a productores locales.		X		Sí: Coherencia con el Plan Estratégico de Territorio, especialmente con los objetivos de dinamización de la economía local y promoción de los productos autóctonos.	-	Sant Antoni dispone de recursos para desarrollar un producto turístico complementario en este ámbito.	
	Shopping	Los turistas de este producto buscan acceder a lugares de compras particulares, como las grandes ciudades o los centros comerciales y outlets.			X		-	-	Sant Antoni no tiene una posición competitiva en este producto.
				X		Sí:	Sí:		

	Activo - Deportivo	Experiencias deportivas de varios tipos, desde el golf, hacia es esquí, pasando por los deportes extremos, todas estas experimentadas en condiciones idóneas y en un entorno atractivo.				Coherencia con el Plan Estratégico de Territorio, especialmente con los objetivos de disminuir la estacionalidad del turismo, y atraer una mayor diversidad de perfiles de turista.	La demanda por el turismo activo está en crecimiento.	Sant Antoni ha de apostar para este tipo de producto, especializándose en el deporte al aire libre, valorando así sus recursos naturales excepcionales.
	Náutico y activo de mar (1)	Dentro de las categorías de las vacaciones activas, este sub-producto aglutina todas aquellas actividades relacionadas con el mar y las actividades acuáticas como el kayak, el surf, la vela, el submarinismo, etc.		X		Sí: Coherencia con el Plan Estratégico de Territorio, especialmente con los objetivos asociados al 1) desarrollo de un modelo sostenible que preserve, protege y pone en valor sus activos naturales, y 2) a la voluntad de atraer una mayor diversidad de perfiles de turista, con 3) un poder adquisitivo más alto y 4) una actividad menos estacional.	Sí: La demanda de este tipo de turismo es esencialmente europea, y está experimentando una dinámica de crecimiento. Como dato relevante, sólo entre el año 2010 y 2011, las embarcaciones de alquiler aumentaron un 9,6% a nivel nacional, y más de un 150% (177,8%) en las Baleares (<i>Fira de Barcelona y Asociación Nacional de Empresas Náuticas (ANEN) (2011). El Sector Náutico en España. La Náutica Deportiva y de Recreo 2011. Barcelona.</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Sant Antoni dispone de recursos únicos gracias a la belleza de su Bahía. - La oferta actual carece de estructura, de profesionalidad y de infraestructuras adecuadas. - El perfil de turista de este turismo es en general en España de renta media a media-alta, de más de 35 años, con exigencias altas en términos de calidad del servicio.
	Viajes especiales	Incluye todos los viajes realizados por motivos específicos y concretos, como por ejemplo, religiosos.			X			Sant Antoni no tiene una posición competitiva en este producto.
Aprender	Idiomas	El objetivo de este tipo de viaje es el aprendizaje o perfeccionamiento del idioma, acompañado por el descubrimiento de la cultura local y de los activos del destino.			X			Sant Antoni no tiene una posición competitiva en este producto. (No tienen universidades de prestigio, no tiene una oferta cultural significativa...)
	Otros cursos	Aquellos viajes realizados con el fin de obtener una formación educativa superior o para cualquier otro ámbito como el deportivo, cultural, artístico o de naturaleza.			X			Sant Antoni no tiene una posición competitiva en este producto.
Reunirse	Congresos y convenciones	Estos viajes tienen una finalidad profesional y consisten en la organización de convenciones y congresos de diferente tamaño y de varios niveles de proyección internacional.			X			Sant Antoni no tiene una posición competitiva en este producto. Santa Eulalia (centro de congresos)
	Viajes de empresas	Se trata de viajes organizados por las empresas para motivar o agradecer los empleados o para consolidar el espíritu de equipo.			X			Sant Antoni no tiene una posición competitiva en este producto.

(1) Productos turísticos no incluidos en la lista de Turespaña que el equipo consultor ha considerado relevante disociar de otros productos del mismo ámbito por la relevancia de posicionarse acerca de estos a la hora de definir el futuro modelo turístico del municipio de Sant Antoni. Fuente: Elaboración propia a partir de las categorías de la clasificación de los productos turísticos empleada por Turespaña.

7. Estudio de la cadena de valor

La demanda y la oferta turística forman parte de una estructura de procesos que engloba, explica y enmarca el funcionamiento de algo más amplio como es el sector turístico. Como todo sistema, explicar de manera integral y exhaustiva todos los componentes e interrelaciones que en él se dan resulta especialmente complejo. En el caso del turismo, este ejercicio se hace todavía más difícil debido a los múltiples agentes y procesos que intervienen.

En todo caso, entender el sector desde esta lógica permite identificar en qué punto del proceso se generan las principales limitaciones y/o se encuentran las potencialidades a explorar. Por ello, se ha considerado relevante utilizar la **cadena de valor** como **esquema de análisis del sector turístico**, persiguiendo con ello su caracterización para el caso de Sant Antoni e incorporando las principales conclusiones a la estrategia para conseguir un nuevo modelo.

Para ello, el estudio de la cadena de valor del sector turístico se divide en dos partes:

- Una primera parte de **definición** de la propia **cadena** en tanto aproximación a la realidad del sector y esquema de análisis del mismo (*7.1. La cadena de valor del Sector turístico*);
- Una segunda parte de **determinación** de los elementos que integran la cadena de valor, recogiendo las principales tendencias que actualmente están experimentando cada uno de ellos, y el estado en el que Sant Antoni se encuentra al respecto (*7.2. Elementos de la cadena de valor: definición, estado de situación y tendencias generales*).

7.1. La cadena de valor del sector turístico

La cadena de valor es un esquema para estudiar todos los componentes necesarios para que el producto final exista, es decir, y en el caso del sector turístico:

“...todas las formas utilizadas para satisfacer todos y cada uno de los deseos y necesidades que todo turista, en mayor o menor medida presenta (alimentación, vestimenta, seguridad, descanso, infraestructura, servicios de transporte, información sobre el destino, trayecto, actividades como: ir a la playa, tomar fotografías, cumplir expectativas, gratificaciones adicionales, salud, comunicación, seguridad, guías, productos que se usarán en el destino, recuerdos, requerimientos en el origen, conocimientos adquiridos)”.

(Ministerio de Turismo y Deporte, Uruguay 2010).

Por lo tanto, se está hablando de una estructura de estudio que no es inequívoca pero que, en todo caso, sirve de aproximación para entender al sector en toda su extensión. Para el caso del turismo, existen múltiples formas de cadena de valor que analizan el sector en función de criterios como los agentes que intervienen, los procesos, las actividades,...

Con el objetivo de presentar un modelo ilustrativo y fácil de comprender, que determine de la manera más clara el funcionamiento y los componentes del sector, la propuesta que aquí se contiene concibe la cadena de valor desde tres **niveles de análisis** que se interrelacionan entre sí:

Nivel
1:

En función del **tipo de actividad**:

1.1. Actividades primarias, esto es, aquellas que agregan valor a la experiencia turística al entrar en contacto directo con los consumidores. Son actividades asociadas a servicios de transporte, servicios en el sitio (alquiler de coche, atracciones, alojamiento, restauración, etc.), paquetes turísticos realizados por los turoperadores, el marketing y venta (actividades de promoción y comercialización de los destinos.), la distribución al detalle por las agencias de viaje, el servicio al cliente y postventa,...

1.2. Actividades secundarias, es decir, actividades de apoyo a la industria turística como la infraestructura, los recursos humanos, el desarrollo de productos y servicios,...

Nivel
2:

En función de los principales **componentes** que integran al propio sector:

2.1. Destino: recursos y productos en los que se orienta la oferta y especialización del destino.

2.2. Promotores turísticos: organismos públicos y empresas privadas encargadas de fomentar e intermediar la actividad turística.

2.3. Suministradores de servicios: agentes encargados de proveer los servicios asociados a la oferta del destino (alojamiento, restauración, transporte,...).

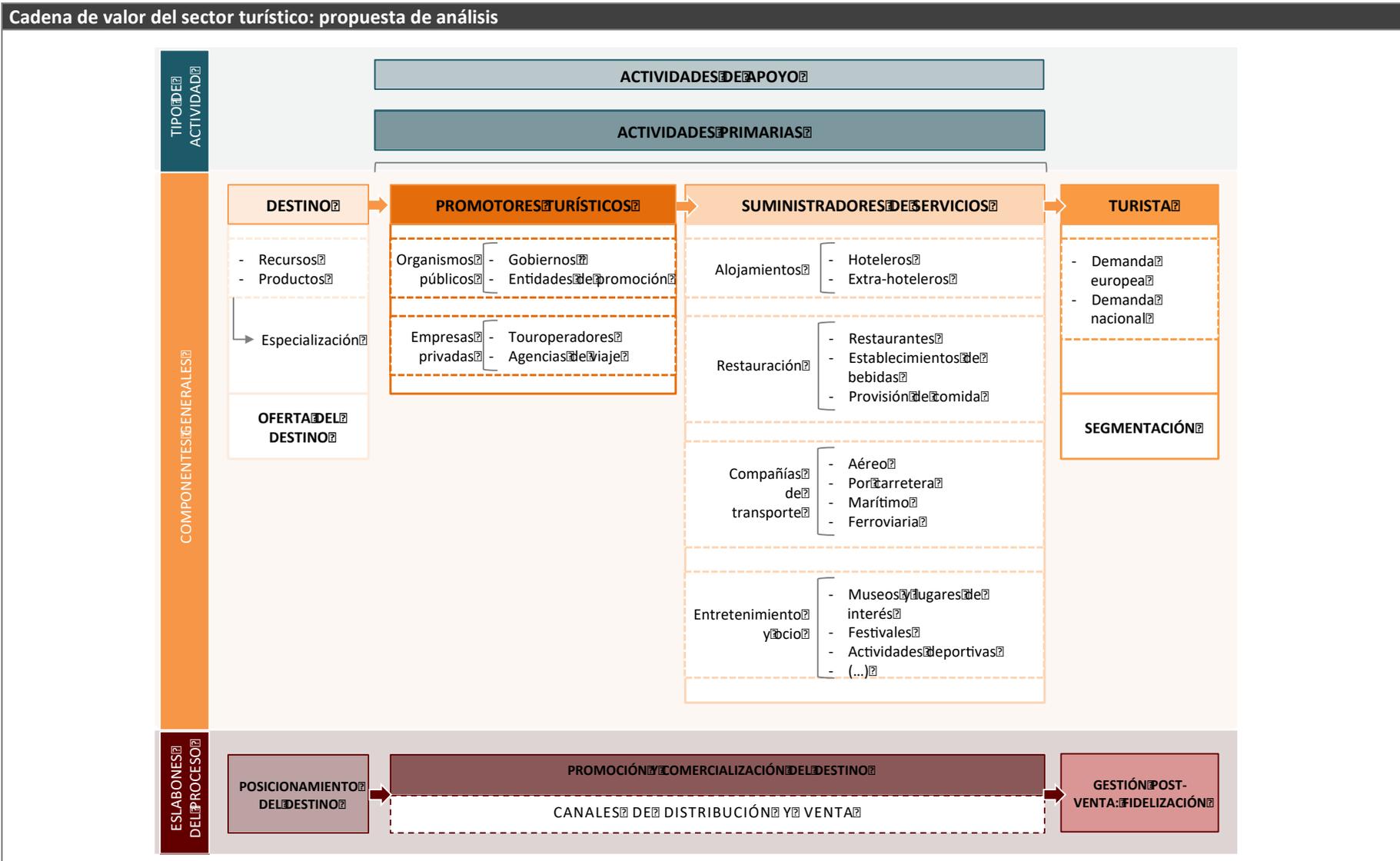
Nivel
3:

En función de los principales **eslabones** que, en tanto actividades, conforman el funcionamiento esencial del sector:

3.1. Comunicación e información: posicionamiento del destino.

3.2. Promoción y comercialización del destino: canales de distribución y venta.

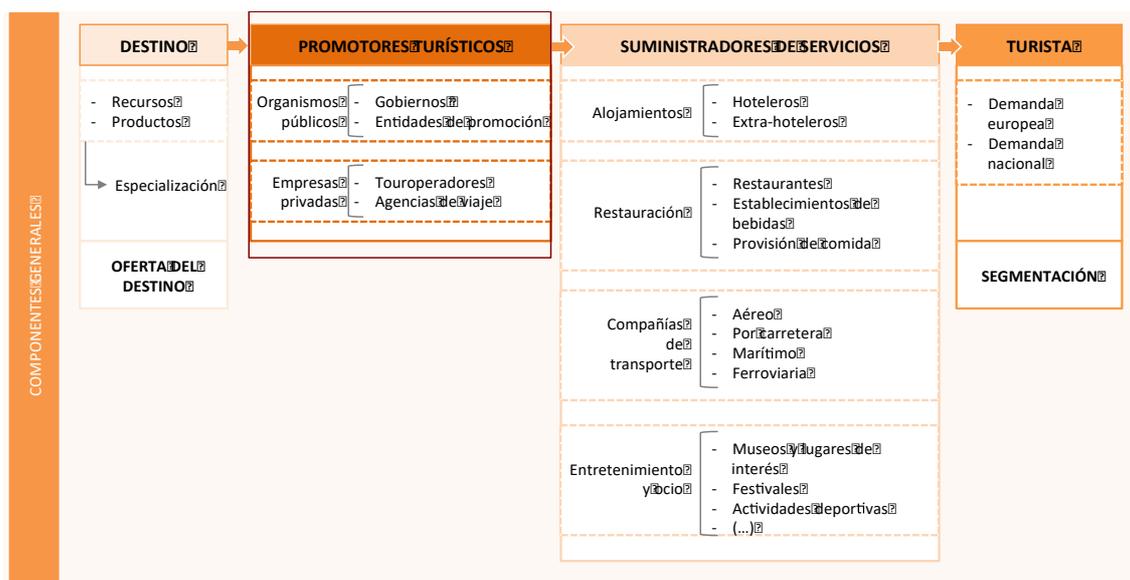
3.3. Gestión post-venta: fidelización del cliente con respecto al destino.



7.2. Elementos de la cadena de valor: definición, estado de situación y tendencias generales

Definida la cadena de valor en tanto estructura de estudio, a continuación se presenta su aplicación para el caso de Sant Antoni. Para ello, se explica cada uno de los componentes que integran los diferentes niveles, exponiendo cuál es el estado de situación que presentan en Sant Antoni (i), y las principales tendencias y desafíos asociados al mismo (ii).

Promotores y gestores turísticos:



Organismos públicos:

i. Estado de situación en Sant Antoni.

La promoción turística desde lo público se despliega desde diferentes niveles gubernamentales:

- » En primer lugar, el **Estado** dispone el marco global de actuación de los agentes nacionales y locales, a través de leyes, inversiones, y de la elaboración de una estrategia nacional de turismo (*Plan Estratégico de Turismo Horizonte 2020, 2007*).
- » En segundo lugar, a nivel de Comunidad Autónoma, el **Govern Balear** comprende una Dirección General de Turismo desde la que se formula el marco estratégico para Baleares (*Plan Integral de Turismo Baleares 2012 – 2015*).
- » En tercer lugar, y a nivel insular, la **Fundación para la promoción turística de Eivissa** es el ente público-privado encargado de dicha misión desde el año 2006. Está compuesto por los Ayuntamientos de la Isla, el Consell Insular y las asociaciones y entes de referencia en el sector, como la Federación Hotelera de Eivissa y Formentera, la Cámara de comercio, Fomento de Turismo, etc.
- » En cuarto lugar, y a nivel local, las cuestiones asociadas con el ámbito del turismo son competencia de la **Concejalía de Turismo, Movilidad y Transporte Público**. Para el desempeño de sus funciones en dicho sector, la Concejalía está apoyada por la **Estación Náutica de Sant Antoni y Sant Josep**, estructura privada encargada de la promoción del turismo náutico y de los servicios complementarios.

ii. Perspectivas y tendencias.

Dada la importancia del sector turístico sobre el desarrollo económico y la calidad de vida en el municipio, se ha de consolidar una **entidad público-privada**, encargada de la gestión estratégica de este ámbito en el largo plazo, y sin multiplicar funciones, sino maximizando los recursos existentes.

A nivel internacional, se están desarrollando cada vez más las **Organizaciones de Marketing de Destinos**. Estas tienen por ahora poca importancia en España, y su impacto se limita a la comunicación y promoción del destino, sin alcanzar el rol de distribuidoras de producto como se puede observar en otros países como Estados Unidos. Sin embargo, en los próximos años se prevé un aumento de la importancia de éstas, en particular a través de las nuevas tecnologías (Aran y Molinillo, 2014). Por estas razones, Sant Antoni se ha de dotar de una estructura con recursos a la altura de los desafíos que enfrenta.

Empresas privadas:

i. Estado de situación en Sant Antoni.

- » Los **turoperadores** son agentes claves en la comprensión del modelo turístico actual en Sant Antoni. Históricamente, son aquellas empresas que, en los años sesenta, impulsaron el turismo de masa en la Isla y lo dirigieron hacia un público inglés (Cardona y Cantallops 2014). En los años ochenta, la presión sobre los precios por parte de estos mismos elementos de la cadena de valor, consecuencia, en cierta forma, de la falta de profesionalidad del sector en el municipio, fue una de las causas de la atracción de un turista siempre más conflictivo. La degradación de la imagen del municipio, y su asociación con un lugar de descontrol y exceso, está estrechamente relacionada con el poder de estos turoperadores en la promoción y comercialización de Sant Antoni como destino turístico.
- » Las **agencias de viaje**: en Sant Antoni, no se ha desarrollado una estrategia explícita de colaboración con estos agentes. La comprensión del rol de las agencias de viaje en el modelo turístico actual es entonces muy limitada.

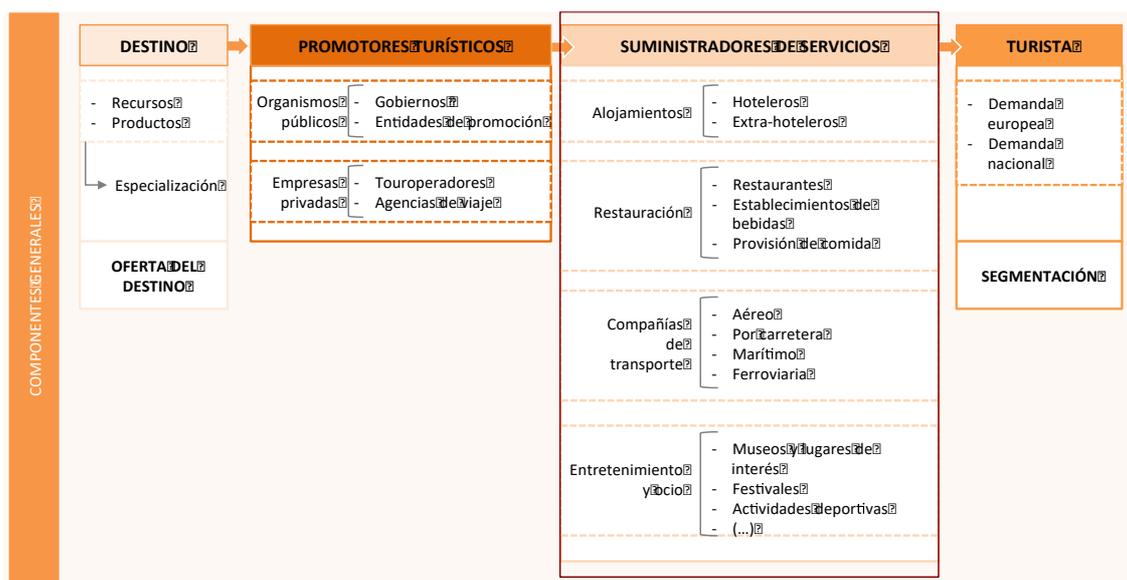
ii. Perspectivas y tendencias.

La situación de las agencias de viaje y turoperadores es ambigua e incierta: el desarrollo de **internet como canal de distribución**, comercialización y venta turística ha cuestionado su posición de intermedio tradicional. En particular, se observa una transformación de la organización de las agencias de viajes, con una mayor concentración en grandes redes en España desde 2004, y la creación de portales virtuales para mantener su posición

competitiva. Entre 2014 y 2015, se ha experimentado un crecimiento del 6% de las actividades de las grandes Redes de Agencias de viaje, después de varios años de caída. Sin embargo, este desarrollo es significativamente inferior al de las Agencias de Viajes Online, que registran un 18% de crecimiento en el mismo período (Hosteltur 2016). En 2015, una encuesta realizada por la agencia de viaje Rumbo revela que el 46% de los españoles reserva sus vacaciones a través de una agencia de viaje online, y el 39% en las páginas web de aerolíneas y hoteles. Entre la población mayor de 45 años, el 20% sigue reservando a través de agencias de viaje tradicionales (Rumbo 2015).

Si bien se anticipa por parte de los expertos del sector una disminución de la importancia de las agencias de viajes tradicionales y de los turoperadores como intermediarios de venta, éstos no van a desaparecer completamente (Aran y Molinillo 2014). Para Sant Antoni, estas perspectivas ponen de manifiesto la importancia de desarrollar **una estrategia multicanal**, impulsando una verdadera estrategia de comercialización a través de las nuevas tecnologías, y re-orientando su relación con los intermediarios tradicionales.

Suministradores de servicios:



Alojamientos Hoteleros y extra-hoteleros:

i. Estado de situación en Sant Antoni.

El trabajo de diagnóstico realizado por el equipo consultor, y cuyos resultados han sido compilados en el informe correspondiente (*Informe de diagnóstico. Posicionamiento inicial del municipio*), caracteriza los alojamientos turísticos en el municipio de la siguiente manera:

- » En 2014, Sant Antoni agrupó el 25,5% de los alojamientos turísticos de la Isla y el 20,7% de las plazas, lo que, a nivel de Baleares, representa respectivamente el 5,3% y el 3,9% (IBESTAT).
- » En cuanto a los **niveles de calidad de la oferta**, el centro urbano de Sant Antoni acoge en su gran mayoría hoteles de baja calidad y de menor tamaño respecto al conjunto de la Isla. Concretamente, el 81% de los hoteles turísticos de Sant Antoni pertenecen a la categoría inferior (2 estrellas o menos), mientras que en el conjunto de Ibiza esta cifra se reduce al 53% (IBESTAT). Sin embargo, existen lugares donde se produce una mayor renovación y modernización de la planta hotelera. En este ámbito, se han venido realizando iniciativas interesantes sobre las que se está trabajando, como por ejemplo, la marca Small & Friendly, con origen en Sant Antoni.
- » En términos de **tipología de alojamientos**, los hoteles concentran el 69,3% de las plazas y el 50,7% de los establecimientos (IBESTAT). Por otro lado, Sant Antoni dispone de potenciales ventajas en términos de oferta de alojamientos y plazas en turismo rural, con porcentajes ligeramente superiores al promedio insular en ambas variables (IBESTAT).

- » La **estructura del mercado hotelero** en Sant Antoni se caracteriza, a día de hoy, por su elevado nivel de concentración y desequilibrio, lo que supone un fuerte limitante para la innovación y el cambio. Esta estructura se basa en tres características principales:
- (1) tres cadenas (GPS, Azuline y Grup Festa) concentran un número importante de plazas y establecimientos, y tienen el poder de influir el modelo turístico del municipio;
 - (2) el resto de la oferta está muy atomizada, con unas capacidades limitadas a la hora de movilizarse colectivamente;
 - (3) se percibe una amenaza latente de expansión del alquiler informal, lo que de no combatirse, distorsionará el mercado y dificultará la efectiva implementación de estrategias orientadas al cambio del modelo.

ii. Perspectivas y tendencias.

El sistema turístico español, y en particular el sector hotelero, ha crecido basado en un **modelo de mercado de oferta**. En este sentido, se ha seguido una producción estandarizada de los productos hoteleros, con poca necesidad de innovación y de implicación empresarial, que ha podido mantenerse gracias a una demanda masiva y constante. Sin embargo, las exigencias de los turistas en términos de alojamientos van evolucionando, y se va demandando progresivamente un **servicio personalizado, adecuado a los requerimientos de una demanda más segmentada**. En consecuencia, el mercado hotelero ha de adaptarse a estos cambios para mantener su atractivo y alcanzar perfiles de turistas con mayor poder adquisitivo. Fenómenos como **Airbnb** muestran esta dinámica de búsqueda de un servicio con mayor atención personal, con la posibilidad de encontrar anfitriones locales y la voluntad de huir así del turismo de masa.

En consistencia con el nuevo modelo turístico que se quiere impulsar en Sant Antoni, es particularmente relevante tomar en cuenta los siguientes segmentos de demanda turística: (1) el turismo familiar y (2) el turismo de jubilados. Las familias, un segmento que se vuelve más complejo con la evolución de las estructuras sociodemográficas y la acentuación del individualismo, buscan preferentemente la accesibilidad de los precios y habitaciones amplias y comunicadas (Hosteltur 2016). Por su parte, los mayores de 60 años requieren una oferta hotelera adaptada a sus necesidades, tanto en términos de presupuesto como de accesibilidad.

Restauración: restaurantes, establecimientos de bebidas, provisión de comidas:

i. Estado de situación en Sant Antoni.

- » Como se ha podido comprobar durante la fase de diagnóstico del presente *Plan Estratégico de Turismo*, la **oferta gastronómica** del municipio es de buena calidad y así es reconocida por los habitantes de la Isla. En la actualidad ya se está apostando por el desarrollo de este recurso turístico, con a iniciativas como la FIRA 2016 y de eventos como *Restaura't*, el *concurso de arroz de matanzas* o la *primavera gastronómica*, *Ibiza Sabor 2016* y *Pinxa Sant Antoni*. En marzo 2016, Sant Antoni cuenta con unos 92 restaurantes.
- » A nivel de **establecimientos de bebidas**, el municipio cuenta con 76 bares-cafeterías y 2 bodegas (2016). A día de hoy, existen ciertas tensiones sobre el sistema de funcionamiento de estos establecimientos y los comportamientos incívicos y con riesgos socio sanitarios que de los turistas y la población local. (esperar repuesta Judit).
- » Por lo que respecta a los **lugares de provisión de comida**, el municipio cuenta en la actualidad con ocho supermercados, un establecimiento de alimentación, dos fruterías y dos bodegas (2016). En términos generales, es preocupante la disminución del comercio de proximidad en el municipio. En todo caso, este tema se trata con mayor profundidad en el *Plan Estratégico de Regeneración Urbana del Casco Antiguo*, y en el *Plan de Desarrollo económico Municipal*.

ii. Perspectivas y tendencias.

Sant Antoni ha de apostar por el desarrollo y/o consolidación de una oferta de restauración de calidad, en coherencia con el perfil de turista que se pretende atraer con la transición del modelo turístico. La gastronomía y la oferta de productos autóctonos en los comercios del casco urbano han de ser unos elementos tractores del nuevo modelo turístico, representando verdaderas ventajas comparativas del municipio.

Al contrario, ejercer un mayor conocimiento y control acerca de los bares y lugares de venta de bebidas alcohólicas es imprescindible para alcanzar un turismo pacificado, donde el consumo excesivo de alcohol y drogas no sea un aliciente para visitar el municipio.

Compañías de transporte:

i. Estado de situación en Sant Antoni.

- » En el año 2015, el **aeropuerto de Ibiza** contabilizó la llegada de un total de 3.225.490 pasajeros. Más de la mitad (57,2%) provenía de otro país de la Unión Europea (UE-27), de los cuales el 70,4% tenía como origen la U.E a 15 países. El 40,3% de los pasajeros restantes procedía de algún punto de España y el 2,5% de otros países del continente (Rusia, Suiza y Noruega) (IBESTAT). Según Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA), la Isla es accesible por vías aéreas a través de vuelos directos desde 19 países europeos, siendo Reino Unido y España los dos países con mayor número de ciudades conectadas (17). Un número importante de ciudades están conectadas únicamente en verano, y/o con sólo unos vuelos por semana.

Aeropuerto de Ibiza: destinos por países y ciudades.			
País de destino	Número de ciudades de destino	Ciudades con vuelos directos	Duración aproximada del viaje desde la capital
Alemania	14	Frankfurt, Dusseldorf (dos aeropuertos), Paderborn, Stuttgart, Hahn, Berlín, Múnich, Greven, Colonia, Hanover, Hamburgo, Núremberg, Bremen, Leipzig.	2h50
Austria	4	Graz, Linz, Salzburgo, Viena.	2h30
Bélgica	4	Bruselas, Charleroi, Amberes, Lieja.	2h15
Dinamarca	1	Copenhague.	2h55
España	17	Madrid, Málaga, Gerona, Palma de Mallorca, Sevilla, Barcelona, Manises, Alicante, Menorca, Asturias, Bilbao, León, Santander, Santiago de Compostela, Vigo, Zaragoza, Valencia.	1h05
Francia	9	Paris, Toulouse, Marsella, Mulhouse, Burdeos, Lille, Lyon, Nantes, Niza.	1h55
Hungría	1	Budapest.	2h50
Irlanda	1	Dublín.	2h55
Italia	13	Roma, Boloña, Bérgamo, Treviso, Milán, Pisa, Turín, Bari, Catania/ Fontanarossa, Florencia, Nápoles, Venecia, Verona.	2h00
Países Bajos	3	Eindhoven, Ámsterdam, Rotterdam.	2h35
Polonia	2	Katowice, Varsovia.	
Portugal	2	Lisboa, Oporto.	1h40
Reino Unido	17	Belfast, Derby, Londres (cinco aeropuertos), Exeter, Bournemouth, Bristol, Cardiff, Manchester, Newcastle, Birmingham, Leeds, Liverpool, Norwich, Glasgow (dos aeropuertos), Aberdeen, Doncaster, Edimburgo.	2h20
Republica Checa	1	Praga.	2h45
Rumanía	1	Bucarest.	
Rusia	1	Moscú.	4h50
Suecia	1	Estocolmo.	
Suiza	3	Berna, Geneva, Zúrich.	1h50 (Geneva)
Turquía	1	Estambul.	

Fuente: elaboración propia a partir de datos de AENA.

- » El **transporte marítimo** es otro medio de transporte de suma importancia a la hora de analizar la accesibilidad de la Isla. En la siguiente tabla, se exponen las conexiones entre el puerto de Sant Antoni, el de Ibiza y los distintos destinos de la península. En 2015, el puerto de Ibiza registró la llegada de 1.232.682 pasajeros, lo que representa un crecimiento de 13,2% en comparación con 2014 (IBESTAT).

Transporte marítimo		
Puerto de origen	Destinos	Duración aproximada del viaje
Ibiza	Denia	3h30
	Valencia	5h15
	Formentera	0h30
	Mallorca (Palma)	3h30
	Barcelona	8h30
Sant Antoni	Denia	2h30

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Transmediterranea.es y de TurismoBalears.es

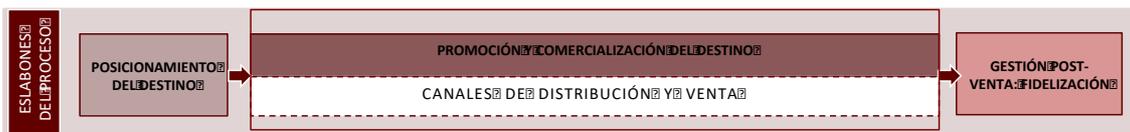
- » Por lo que se refiere al transporte terrestre, el **número de vehículos de turismo** en Sant Antoni por cada mil habitantes es de 578,28, lo que se sitúa en niveles inferiores al promedio de la Isla (588,28) y de la Comunidad Autónoma, que cuenta con 602,96 vehículos de turismo por cada mil habitantes. Como ya se ha tratado en el Plan de territorio, y con el objetivo de armonizar la cohesión territorial y potenciar el valor turístico de las zonas rurales, se recomienda mejorar e intensificar la movilidad en transporte público entre las parroquias del municipio y el casco urbano. Éste último, especialmente en temporada alta, experimenta unos elevados niveles de congestión que, de manera necesaria, han de mitigarse para ofrecer un entorno más agradable.

ii. Perspectivas y tendencias.

La condición de insularidad de Ibiza hace que su accesibilidad desde varios puntos de Europa sea un elemento particularmente clave a la hora de diseñar la estrategia para conseguir un nuevo modelo turístico. El transporte aéreo (con especial relevancia de las compañías low cost), es determinante en el atractivo de un destino. Asegurar la accesibilidad óptima de Sant Antoni por parte de los segmentos objetivos es primordial para la exitosa transformación del modelo. Sin embargo, optimizar la llegada de los turistas en el municipio se ha de hacer en coherencia con el modelo de territorio promovido por el *Plan Estratégico de Sant Antoni de Portmany*. Por estas razones, no se recomienda la creación o intensificación de las conexiones marítimas con llegada directa a Sant Antoni. Los esfuerzos han de dirigirse a trabajar, de

manera conjunta con el Consell, para adecuar las conexiones aéreas con los nuevos segmentos objetivos, considerando sobre todo la temporada media y baja para promover la des-estacionalización de la actividad turística.

Eslabones del proceso



Canales de distribución y venta:

El impacto de las TIC en los canales de distribución y venta: tendencias y perspectivas

En los últimos años, internet y las nuevas tecnologías han revolucionado los procesos de promoción de los destinos turísticos y la comercialización de los servicios asociados. En 2012, el 60% de la población española usaba internet para organizar un viaje turístico (Telefónica 2013), y en 2015 las agencias de viajes y los operadores turísticos representan la actividad económica del país con mayor porcentaje de negocio online (15,7%), seguidos por el transporte aéreo (8,6%) (Telefónica 2016).

Bien por el lado de la demanda como por el de la oferta, los canales electrónicos de distribución cuentan con una serie de ventajas que han cambiado los modos de operación de los agentes:

- Para los proveedores, internet facilita la captura de la demanda, permite la interactividad directa con el cliente con un número menor de intermediarios, un mayor ámbito de alcance a la hora de presentar los productos y la eficacia en la gestión de las reservas.
- Para el consumidor, internet facilita el acceso a la información de manera cómoda e instantánea sobre los productos y los destinos, con la posibilidad de comparar mercados y ofertas. Con este nuevo poder de mercado, el cliente se ha vuelto más exigente y más seguro, ganando de esta manera una mayor participación en la definición de los productos.

Evolución de los canales de distribución y comercialización turística con internet:

- Adecuación de los intermediarios tradicionales:** los intermediarios tradicionales (agencias de viajes, turoperadores) han visto cómo su funcionamiento se ha visto profundamente afectado por el desarrollo de internet y, en particular, por la aparición de nuevos competidores en los canales de distribución online.

Como reacción para mantener su competitividad, las **agencias de viaje** han comenzando a agruparse en grandes redes desde el año 2004, lo que se ha identificado desde los inicios de la crisis económica (Hosteltur, 2013). Estas redes han

lanzado sus propios portales virtuales a través de los cuales buscan promover el valor añadido que ofrecen: la interacción directa con el proveedor y el cliente.

Por su parte, los **turoperadores** (TTOO) afrontan una situación ciertamente más compleja. Internet da la posibilidad al cliente de acceder directamente a una infinidad de información que le permite elegir, combinar y comprar los servicios turísticos con mayor facilidad. Una consecuencia de esto es la aparición de una demanda que exige progresivamente una mayor personalización, en oposición con la oferta estandarizada de los TTOO (Buhalis y Law, 2008). En términos concretos, estos cambios explican en parte que los ingresos de los TTOO se hayan quedado estancados entre 2009 y 2011 (Hosteltur, 2012).

El análisis de Aran y Molinillo (2014), basado en las visiones de expertos, profesionales y académicos, del sector en España, concluye que, si bien estos dos medios tradicionales van a perder importancia dentro de los diez próximos años, su capacidad de innovación, frenará su desaparición.

b) Aparición de nuevos intermediarios online: con el desarrollo de las nuevas tecnologías, se han desarrollado nuevos intermediarios electrónicos. Éstos pueden clasificarse en dos grandes categorías: los *infomediarios* y los *Ciberintermediarios* (Rodríguez 2002).

- Los *infomediarios* agrupan los **motores de búsqueda online y los metabuscadores**. Los primeros, como Google, tienen como función el simple suministro de información, mientras los segundos, como Kayak, recopilan para los usuarios la información desde varios motores de búsqueda, facilitando así la comparación instantánea de precios y contenido. Invertir para optimizar el posicionamiento de un producto o de un destino en estas páginas es clave a la hora de maximizar su visibilidad para los usuarios.
- Los *Ciberintermediarios* cumplen con las mismas funciones que los intermediarios tradicionales pero únicamente online:
 - Las **Agencias de viajes Online**, como Booking o Lastminute han experimentado un 18% de crecimiento de sus actividades entre 2014 y 2015, el triple que las agencias de viaje tradicionales. La tendencia esperada es que el peso de estos intermediarios crezca en la comercialización de productos turísticos en la próxima década (Aran y Molinillo, 2014).

- Las **Organizaciones de Marketing de Destinos** (Barcelona.turisme por ejemplo), tienen un rol esencialmente de comunicación en España, pero se anticipa el desarrollo de sus funciones como distribuidoras de productos (Aran y Molinillo, 2014).
- Por su parte, los **portales de compra colectiva**, generales como Groupon o especializados en viajes como Hotelminute, proponen productos con grandes descuentos. El impacto de estos intermediarios en el mercado no es conocido con mucha precisión por el momento, pero los expertos prevén el crecimiento de su importancia (Aran y Molinillo, 2014).

En este punto, cabe mencionar el incuestionable papel que ejercen las **redes sociales** en las distintas fases del viaje: antes, para información/preparación del viaje, durante el viaje con la comunicación de los sentimientos acerca del destino, y después, para compartir experiencias. A esto le acompaña el **comercio electrónico móvil**, que actualmente está registrando un incremento al origen del 20% de las reservaciones online por viajeros europeos (eRevMax, 2015).

A modo de conclusión, y con aplicación directa para Sant Antoni, se ha de apostar por la **diversificación de los intermediarios de promoción y comercialización** del destino y de sus productos, con una **atención particular en el posicionamiento del municipio en los buscadores online y en las redes sociales**. Los distintos elementos de la cadena de valor han de invertir recursos y tiempo en esta dimensión de primera importancia.

Se ha de seguir el impulso dado en esta dirección, a nivel Balear, por parte de la Fundación BIT (Fundación Balear de Innovación y Tecnología), que desarrolla una herramienta de análisis de las redes sociales con el objetivo de “conocer mejor los turistas que visitan las Islas Baleares” e “incrementar la competitividad del sector turístico”. Analizando los datos de 646 hoteles y 138 cadenas de 12 destinos turísticos (las Islas Baleares, y los principales destinos competidores), el proyecto *Twitter Report* se inscribe dentro del programa de Fomento de la innovación y el Desarrollo Técnico en TIC Turismo de la Dirección General de Innovación y Desarrollo Tecnológico, cuyo principal enfoque principal este año es el análisis Bigdata de Social Networks dentro del ámbito turístico.

Servicios de post-venta y fidelización:

Con el desarrollo de un perfil de turista cada vez más informado y conectado, que comparte su experiencia de viaje en las redes sociales y orienta sus compras según las opiniones de otros consumidores, articular una **estrategia que optimice la experiencia positiva del cliente** con los distintos elementos de la cadena de valor del sector se convierte en una prioridad.

La calidad del **servicio post-venta** de los suministradores de servicios turísticos es uno de los elementos clave en este proceso, dentro del cual, la **capacidad de fidelizar a los clientes** se ha vuelto un punto cada vez más estratégico en los últimos años. En 2013, el 56% de los profesionales del sector turístico encuestados por Deloitte, declararon tener programas de fidelización del cliente y, para el 42% de ellos, se trata de una iniciativa reciente, impulsada en los últimos dos años (Hosteltur 2014).

En todo caso, los programas post-venta y las herramientas de fidelización del cliente presentan múltiples ventajas que justifican la inversión, en términos de recursos y tiempo, que suponen. A grandes líneas, los objetivos que con ello se persiguen son:

- Conocer las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes para ofrecer **un producto cada vez más adecuado a la demanda** e ir evolucionando en el largo plazo con ella. La capacidad para ofrecer una experiencia más próxima a las exigencias del turista es una de las principales herramientas de diferenciación a las que puede recurrirse en un sector tan altamente competitivo como el actual.
- Identificar el perfil de turista que ofrece **mayor rentabilidad a largo plazo**, y desarrollar estrategias basadas en las características de éste para **captar nuevos clientes** del mismo segmento de demanda.
- Lograr una mayor estabilidad en la previsión de las actividades de las empresas, **consolidando las cuotas de mercado** de éstas, y desarrollando en consecuencia una **mayor capacidad de reacción** a los desafíos existentes en un mercado marcado por una fuerte y creciente competitividad.

Las **nuevas tecnologías** han facilitado el desarrollo de servicios de post-venta de calidad y la implementación de estrategias de fidelización del cliente en el sector turístico, ofreciendo la posibilidad de alcanzar directamente a la población objetivo, de manera simple y rápida, y a un menor coste.

En este sentido, existen múltiples mecanismos que permiten medir la satisfacción del cliente y, posteriormente, mantener la relación con éste a lo largo del tiempo. Estos se pueden desarrollar por parte de una única empresa (por ejemplo, un hotel desarrolla su propio

programa de fidelización), de una cadena de empresas (una cadena hotelera propone descuentos a sus clientes en los otros destinos donde se ha implantado), o de un conjunto de empresas de un mismo destino (varias empresas locales se asocian para desarrollar un programa de fidelización del cliente hacia el destino). En el caso de Sant Antoni, este último modelo es particularmente interesante.

En términos generales, los servicios de post-venta y de fidelización del cliente movilizan los siguientes tipos de mecanismos:

- **Encuestas de satisfacción.** Medir los niveles de satisfacción de los clientes y entender los puntos débiles y fuertes del servicio es imprescindible de cara a mejorar la calidad de éste y proponer productos cada vez más relacionados con las expectativas de la demanda.
- **Tarjetas de fidelización.** Éstas permiten a los clientes beneficiarse de descuentos y privilegios en sus futuras compras, acumulando puntos cada vez que recurran a los servicios de una empresa o del conjunto que conforma el programa.
- **Cupones de descuento.** Enviados por vía electrónica en la mayoría de los casos, los cupones de descuento se pueden usar por los beneficiarios en el momento de realizar la reserva del servicio en cuestión. Este tipo de herramienta refuerza la sensación de un servicio personalizado, y crear una relación de confianza y cercanía entre el cliente y la empresa.
- **Clubes de clientes.** Los clubes de clientes buscan proporcionar entre sus miembros la sensación de un servicio privilegiado y personalizado. Los miembros de dichos clubes se benefician de un acceso a ofertas concretas, ventas anticipadas, comunicaciones sobre las últimas novedades, invitaciones a eventos, etc.
- **Campañas de publicidad.** Estas campañas, impulsadas vía email o por las redes sociales, proponen, directamente al cliente, ofertas que se corresponden con su perfil, y lo informan de las novedades que le puedan interesar.

Para el caso de Sant Antoni, desarrollar un servicio post-venta de calidad, que permita tener un conocimiento preciso de las expectativas de los segmentos de demanda objetivo, y que contribuya a la fidelización de los clientes, es un eje de actuación a considerar. Esto se justifica básicamente no sólo por su facilidad a la hora de implementarse sino, y sobre todo, por las repercusiones que tiene sobre la atracción de un determinado tipo de perfil de visitantes, y por lo tanto, sobre la transformación del modelo turístico.



8. *Un nuevo modelo turístico* Objetivos de gestión

8.1. Línea estratégica 1.: *Un nuevo modelo turístico*

Como se avanzaba al principio de este documento, la aspiración de conseguir un nuevo modelo turístico se traduce en una línea estratégica del Plan de Territorio que se desarrolla en el presente Plan Estratégico de Turismo. Concretamente, esta línea se define como:

*El desarrollo de un **nuevo modelo turístico** para Sant Antoni debe permitir la atracción de una **nueva tipología de visitante** generador de múltiples impactos positivos sobre el territorio. Un nuevo perfil de turista **más diverso** que, atraído por la oferta del municipio, se distribuya de manera regular y equilibrada a lo largo del año, **disminuyendo la estacionalidad** de la que actualmente adolece el sector. Un nuevo perfil de turista más diverso con un **mayor nivel adquisitivo** que incremente el valor agregado tanto para el propio sector como para los sectores conexos, así como para la economía local en general. Un nuevo perfil de turista con **pautas de comportamiento más respetuosas** hacia el entorno natural y urbano, y la población local.*

Objetivo estratégico 1.:

Incrementar el gasto medio por turista con el fin de desarrollar un modelo turístico que tenga un impacto económico más amplio y diverso.

Objetivo estratégico 2.:

Incrementar el número de turistas en los meses de temporada baja.

Objetivo estratégico 3.:

Mejorar la convivencia de los turistas con el entorno y la población.

L.E.1.:

✓ O.E.1.

O.E.2.

O.E.3.

Objetivo estratégico 1.:

Incrementar el gasto medio por turista con el fin de desarrollar un modelo turístico que tenga un impacto económico más amplio y diverso.

(A) Esquema general del O.E.

Indicador	Valor inicial	Valor estimado													
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Evolución del promedio por año de los Ingresos por habitación disponible (RevPAR)	53,0€ (2015)(1)	53	63,50	74,00	84,50	95,00	96,56	98,11	99,67	101,22	102,78	104,33	105,89	107,44	109€ (1)
Evolución del gasto promedio por turistas según período (temporada alta, media y baja) (2)	Encuesta - temporada alta:	pdte	75% del crecimiento según punto de partida						25% restante						>86 % (3)
	Encuesta - temporada media - alta:	pdte	75% del crecimiento según punto de partida						25% restante						
	Encuesta - temporada media-baja:	pdte	75% del crecimiento según punto de partida						25% restante						100 % (3)
	Encuesta - temporada baja:	pdte	75% del crecimiento según punto de partida						25% restante						

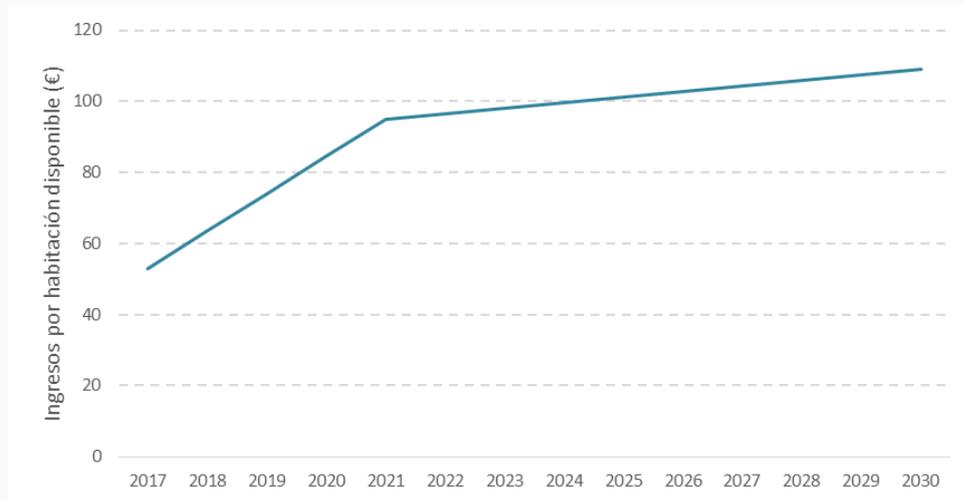
(1) Fuente: Exceltur e IBESTAT. Nota metodológica en Anexo 2 - Indicadores Estratégicos.

(2) Fuente: Elaboración propia. Nota metodológica en Anexo 1 – Encuesta.

(3) Fuente: IBESTAT. Nota metodológica en Anexo 2 - Indicadores Estratégicos.

(B) Evolución indicadores

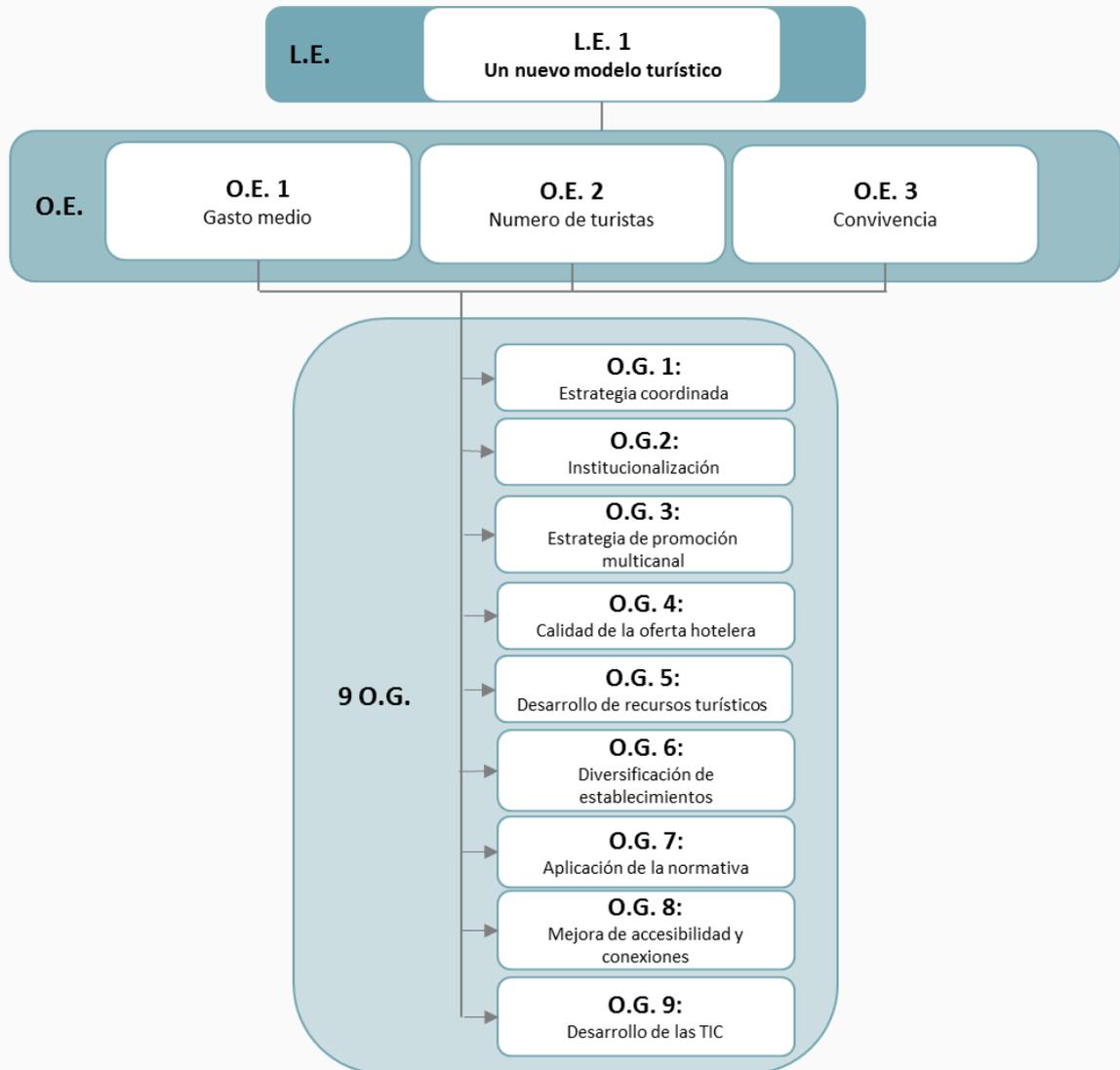
(1) Evolución del promedio por año de los Ingresos por habitación disponible (RevPAR)



(2) Evolución del gasto promedio por turistas según período (temporada alta, media y baja)

PENDIENTE: *Valor de partida (Encuesta)*

(C) Resumen ejecutivo del O.E.



O.E.1.:

Incrementar el gasto medio por turista✓ **O.G.1**

O.G.2.

O.G.3.

O.G.4.

O.G.5.

O.G.6.

O.G.7.

O.G.8.

O.G.9.

Articular una **estrategia coordinada** entre los diferentes niveles gubernamentales y entidades encargadas de la promoción turística, que permita alinear a todos los actores bajo unos ejes de actuación comunes y encaminar así la transformación del modelo turístico en línea con el modelo territorial contenido en el P.E.

(i)

[QUÉ]**Contextualización**

Son múltiples las entidades públicas que, en los diferentes niveles administrativos, tienen competencia en materia turística y están realizando esfuerzos en el sector. Tal y como se ha presentado en el apartado *7.2 Elementos de la cadena de valor*, las decisiones tomadas a nivel estatal, autonómico e insular tienen consecuencias, directas e indirectas, en el modelo turístico de Sant Antoni. Además, se ha de mencionar el papel que en este sentido ejercen también las entidades privadas.

Por su peso en la estructura territorial y económica, el turismo es un tema de capital importancia para el municipio de Sant Antoni. De hecho, puede pensarse como un eje transversal, y así es como se concibe desde este Plan, que afecta y condiciona a otras dimensiones como el urbanismo, el comercio, la protección medioambiental, la seguridad ciudadana, etc.

En la actualidad, y debido a una débil coordinación entre los distintos niveles, no se está aprovechando al máximo las potencialidades y posibilidades de los trabajos desarrollados por todas estas entidades. Por ello, uno de los objetivos del presente Plan de Turismo es articular una estrategia coordinada entre todos los actores, de forma que, bajo unos ejes de actuación comunes, se encamine la transformación del modelo turístico en línea con el modelo territorial contenido en el Plan de Territorio.

(ii)

[CÓMO]**Marco de intervención: herramientas y actuaciones**

A continuación se presenta una serie de herramientas para que, definiendo las bases del nuevo modelo turístico (Plan Estratégico), se actúe de manera coordinada y se gane por lo tanto en la eficacia de las intervenciones y de sus resultados:

- Defender una línea de acción basada en los principios de corresponsabilidad, transparencia, compromiso y eficiencia.

El Ente gestor encargado de ejecutar el presente *Plan Estratégico de Turismo* (ver OG.2) y el Ayuntamiento de Sant Antoni, han de adoptar un comportamiento proactivo y ambicioso de colaboración intergubernamental e intersectorial, defendiendo los valores de transparencia, compromiso y eficiencia en las actuaciones desarrolladas. De esta manera, se podrá transmitir el compromiso local para conseguir un verdadero cambio, duradero y consensuado, del modelo turístico. En este sentido, abrir, mantener y profundizar el diálogo permanente con todos los actores es de primera importancia. A través de este diálogo, se podrá establecer una dinámica en la que se intercambien las preocupaciones comunes de los agentes, entendiendo mejor la capacidad de actuación de cada uno y, por lo tanto, alineando los proyectos hacia objetivos coherentes y colectivos. De igual forma, comunicar a la población esta dinámica es clave para reforzar su adhesión y su confianza en la posibilidad real de una transformación de Sant Antoni.

- Impulsar la máxima difusión del *Plan Estratégico de Turismo* y del *Plan Estratégico de Territorio*.

Es fundamental garantizar la máxima difusión del presente *Plan de Turismo*, así como asegurar la comprensión de que éste es parte de un proyecto más amplio y holístico de territorio. De esta manera, se transmitirá el compromiso del gobierno local y de los diversos actores involucrados con la consecución de beneficios económicos, sociales y medioambientales en una visión de largo plazo definida para el bienestar de la población.

- Desarrollar mecanismos de gestión en red y de co-financiación de los proyectos desarrollados en el municipio.

Se han de desarrollar mecanismos de gestión en red, con actores de múltiples sectores, tanto públicos como privados, y de diversos niveles de actuación para ganar en términos de eficiencia. Una vez los proyectos estén definidos y consensuados, se podrán impulsar herramientas de cofinanciación para garantizar la sostenibilidad financiera de los proyectos y maximizar su alcance. En este sentido, la Unión Europea y los mecanismos y programas de financiación asociados representan una oportunidad clave para el municipio, dado el encaje entre sus problemáticas y las temáticas promovidas a este nivel. De igual forma, se ha de estudiar la posibilidad de crear alianzas con otros niveles gubernamentales (municipio de Sant Josep, Consell, etc.) para potenciar la capacidad de Sant Antoni a la hora de obtener estos fondos.

(iii) Ejecución del Objetivo de Gestión: operativa

Responsable: Ente gestor Plan Estratégico

Planificación:

Inmediato	C/p		M/p				L/p						
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
X													

Presupuesto: Público y privado

Tipología:	Operativo	Estratégico
		X
Fuente de financiación:	Presupuesto Ente gestor	

O.E.1.:

Incrementar el gasto medio por turista

O.G.1.

✓ O.G.2

O.G.3.

O.G.4.

O.G.5.

O.G.6.

O.G.7.

O.G.8.

O.G.9.

Consolidar una **entidad** que **institucionalice** el **turismo** como ámbito clave para el desarrollo territorial y se encargue de la gestión operativa pero también estratégica del mismo.

(i) [QUÉ] Contextualización

A nivel local, y siguiendo el actual organigrama del Ayuntamiento de Sant Antoni, el turismo es competencia de una Concejalía que a su vez tiene atribuida el transporte público y la movilidad como ámbitos de actuación. La estación Náutica apoya y complementa el trabajo que se viene realizando desde esta Concejalía, pero sin poder desarrollar una visión estratégica de largo plazo, por falta de recursos humanos y financieros.

En base a este panorama, y dada la importancia que el turismo tiene para el municipio y la urgencia de emprender medidas que hagan posible la transformación del actual modelo a otro compatible con el desarrollo territorial y la sostenibilidad del mismo, este ámbito ha de tener una traslación en la estructura organizativa que va a encargarse de la ejecución del *Plan Estratégico de Territorio*.

(ii) [CÓMO] Marco de intervención: herramientas y actuaciones

La estrategia y operativa del presente *Plan Estratégico de Turismo* ha de confiarse a una entidad que se encargue específicamente de ello. Con el fin de garantizar su capacidad técnica y margen de maniobra, así como de evitar la creación sistemática de entidades y organismos aislados, se recomienda que esta entidad sea incorporada como una parte del Ente gestor responsable de ejecutar el *Plan Estratégico de Territorio*.

El marco de intervención y los pasos a seguir para la creación de este Ente gestor están detallados en el propio Plan Estratégico (ver OG.35). En línea con el propósito de institucionalizar el turismo, en este

proceso se deberá de integrar una división especializada en turismo que se encargue directamente de esta materia, y más concretamente, de la ejecución del Plan Estratégico de Turismo.

En este sentido, se precisan las siguientes recomendaciones:

- Colaborar con todas las entidades existentes, públicas y privadas, de los diferentes niveles, de forma que se articule un trabajo coordinado que evite la duplicación de esfuerzos y estructuras;
- Garantizar la independencia, autosuficiencia y capacidad de actuación será un requisito imprescindible a la hora de institucionalizar esta entidad.
- Desarrollar un modelo de gestión basado en la recolección de datos cuantitativos y cualitativos que permitan actualizar las diagnosis y evaluar la eficiencia de las políticas implementadas.

(iii)	Ejecución del Objetivo de Gestión: operativa
--------------	---

Responsable:	Ente gestor del Plan Estratégico
---------------------	----------------------------------

Planificación:

Inmediato	C/p		M/p				L/p						
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
X													

Presupuesto:	Público y privado		
	Tipología:	Operativo	Estratégico
			X
	Fuente de financiación:	Presupuesto Ente gestor	

O.E.1.:

Incrementar el gasto medio por turista

O.G.1.

O.G.2.

✓ O.G.3

O.G.4.

O.G.5.

O.G.6.

O.G.7.

O.G.8.

O.G.9.

Impulsar una estrategia de **promoción turística multicanal** para desarrollar una relación más equilibrada entre los diferentes canales actualmente existentes (tanto tradicionales – touroperadores, agencias de viajes,...- como electrónicos).

(i)

[QUÉ]

Contextualización

La distribución de los roles y funciones de los intermediarios de la promoción y venta turística está experimentando un proceso de profunda transformación con el desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación. Con el objetivo de mantener su competitividad frente a la aparición de nuevos canales de distribución turística online, las **agencias de viajes y los touroperadores** intentan adaptarse a este nuevo escenario con el desarrollo de nuevos productos adecuados a una demanda más exigente, y el fortalecimiento de su presencia online. Las proyecciones que se han hecho al respecto prevén una tendencia a la baja en cuanto al peso de estos intermediarios frente a sus competidores electrónicos, si bien se espera que mantengan su papel como actores claves del sector (Aran y Molinillo 2014).

De manera paralela, el impulso de internet y de las nuevas tecnologías han conducido al desarrollo de **nuevos intermediarios**. Los motores de búsqueda, los metabuscadores, las agencias de viajes online y los portales de compra colectiva están revolucionando el mundo de la promoción y venta turística. Las redes sociales y el comercio móvil son igualmente nuevas herramientas que se ha de saber manejar para aprovechar el potencial que representan para los destinos turísticos.

Cada vez se hace más necesario que los proveedores de servicios turísticos (alojamientos, restaurantes, actividades) se apropien y hagan uso de las nuevas tecnologías. Internet representa la oportunidad de una **desintermediación creciente** de la promoción y venta turística, que introduce múltiples ventajas para los empresarios locales siempre que éstos sepan aprovechar el potencial del fenómeno.

(ii) [CÓMO] Marco de intervención: herramientas y actuaciones

Con el fin de acabar con la dependencia histórica con respecto a los turoperadores, y de cara a alcanzar un perfil de turista más diverso y ajustado al modelo turístico deseado, se han de impulsar una serie de actuaciones que canalicen una estrategia de distribución multicanal, aprovechando el potencial de cada uno de estos. En este sentido, se recomienda, a título de ejemplo, considerar intervenciones como:

- **Invertir tiempo y recursos en la formulación de una estrategia global de distribución de Sant Antoni como destino turístico, en consonancia con los distintos perfiles de turista objetivo.**

Una vez definido el tipo de perfil de turista objetivo (país de origen, edad, nivel socio-económico, preferencias en servicios y productos,...) por producto turístico desarrollado (ver OG.5), se ha de desarrollar a nivel territorial una **estrategia global de distribución turística** que permita alcanzar estos segmentos de demanda. El análisis de los principales procesos de reserva y compra de estos públicos objetivos es clave para poder diseñar las correspondientes herramientas de promoción y distribución.

Por ejemplo, dirigir la oferta turística a un turismo de jubilados procedentes de los países del Norte de Europa promocionando el turismo rural en temporada baja, no requiere los mismos canales de distribución que para alcanzar familias españolas en un turismo de sol y playa en temporada alta. Por ello, este trabajo resulta imprescindible, siendo recomendable que sea llevado a cabo por los equipos del Ente gestor encargado de la ejecución del Plan Estratégico de Turismo (ver OG.2).

- **Promover la utilización de un *channel manager* por parte de los agentes del sector turístico local.**

Con la multiplicación de los canales existentes, la intermediación turística se vuelve cada más compleja y requiere de una amplia capacidad para entender la importancia y el potencial de las nuevas tecnologías en este ámbito. Para simplificar la tarea de los gerentes de alojamientos turísticos, se han desarrollado herramientas informáticas que permiten gestionar, desde una misma plataforma, el posicionamiento y los precios de los productos en todos los canales de distribución online compatibles con dicha aplicación. Existen distintos programas, y su elección ha de realizarse siguiendo criterios como la flexibilidad de uso, la compatibilidad con el motor de reserva utilizado y con los canales de distribución más eficientes para cada caso, etc.

El uso de dichos softwares se ha de integrar dentro de una estrategia global de distribución para aprovechar realmente el potencial de esta herramienta. No se trata de multiplicar los canales sin saber cuáles son los que realmente pueden optimizar el posicionamiento de los productos: un acompañamiento por parte del Ente gestor del turismo (ver OG.2) o a través de la futura escuela de

formación turística propuesta (ver OG.4) será imprescindible para apoyar el cambio en las pequeñas y medianas empresas.

- Potenciar las funciones de un *community manager* encargado de gestionar la imagen del municipio y de las distintas empresas del sector turístico en las redes sociales.

El impacto de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.) sobre la imagen de un destino, y en consecuencia, sobre el posicionamiento de sus productos en los motores de búsqueda online, es cada vez más importante. En este sentido, ya son numerosas las compañías turísticas que dedican recursos a la gestión de sus perfiles en internet, la producción y comunicación de contenido y la interacción directa con los usuarios. Por lo general, estas funciones se llevan a cabo a través de un *community manager*, encargado de garantizar el posicionamiento deseado de la empresa o destino en cuestión de cara a la estrategia global de marketing.

Para el caso de Sant Antoni, el municipio se enfrenta no sólo a una serie de desafíos asociados a la transmisión de una imagen de exceso y descontrol que se ha de cambiar lo antes posible, sino también de posicionamiento en los diferentes canales de distribución online. En este sentido, se recomienda:

- 1) Potenciar las funciones de un *community manager* a nivel territorial para gestionar la imagen del territorio como destino turístico;
- 2) La promoción de dichas funciones entre los agentes privados del sector, para que éstos potencien una estrategia de comunicación en línea con el nuevo modelo de turismo definido de manera consensuada.

- Aprovechar el dinamismo impulsado por otros niveles gubernamentales e iniciativas privadas en el ámbito de las nuevas tecnologías y su aplicación al sector turístico.

Se están multiplicando las iniciativas, tanto públicas como privadas, dirigidas a acompañar la transición tecnológica de las empresas y administraciones hacia un modo operativo más conectado y tecnológico. Por lo general, estas intervenciones proveen recursos financieros y/o humanos para apoyar el proceso de apropiación de las nuevas herramientas y potenciar la productividad y competitividad en el mercado.

Sant Antoni, en su condición de destino turístico enfrentado a importantes desafíos en términos de imagen y de canales de distribución, ha de prestar especial atención sobre este tipo de iniciativas, las cuales suponen una oportunidad a la hora de impulsar un verdadero cambio en el modelo de gestión turística.

En este sentido, y como ejemplo de este tipo de actuaciones, cabe mencionar la iniciativa de la Fundación BIT (Fundación Balear de Innovación y Tecnología), la cual desarrolla una herramienta de análisis de las redes sociales con el objetivo de “conocer mejor los turistas que visitan las Islas Baleares” e “incrementar la competitividad del sector turístico”. Por su parte, existe también el proyecto denominado *Twitter Report* que, enmarcado dentro del programa de Fomento de la innovación y el Desarrollo Técnico en TIC - Turismo de la Dirección General de Innovación y Desarrollo Tecnológico, se centra en la actualidad en el análisis Bigdata de Social Networks dentro del ámbito turístico. En esta línea también cabe mencionar el programa europeo DUSI, y en concreto su objetivo temático 2 (*Mejorar el uso y calidad de las TIC*) que representa una oportunidad única para Sant Antoni.

(iii)		Ejecución del Objetivo de Gestión: operativa											
Responsable:		Ente gestor del Plan Estratégico											
Planificación:													
Inmediato	C/p		M/p				L/p						
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
X													
Presupuesto:		Público y privado											
		Tipología:		Operativo						Estratégico			
										X			
Fuente de financiación:		Presupuesto Ente gestor											

O.E.1.:**Incrementar el gasto medio por turista**

O.G.1.

O.G.2.

O.G.3.

✓ **O.G.4**

O.G.5.

O.G.6.

O.G.7.

O.G.8.

O.G.9.

Incrementar la calidad de la oferta de alojamientos turísticos tanto a nivel infraestructural como en la provisión del servicio.

(i)

[QUÉ]

Contextualización

La oferta de alojamientos turísticos que actualmente presenta Sant Antoni se caracteriza por

- (1) una **calidad relativamente baja** (2 estrellas o menos) y de menor tamaño respecto al conjunto de la Isla;
- (2) una **preponderancia de los hoteles** en términos de tipos de alojamiento;
- y (3) una **estructura del mercado hotelero concentrada** en tres grandes cadenas y con el resto de oferta muy atomizada, con limitadas capacidades de movilización colectiva y la amenaza de la expansión del alquiler informal.

El sector turístico en el municipio se ha basado en un modelo de mercado de oferta, caracterizado por una producción estandarizada de los productos hoteleros, casi como por un nivel limitado de innovación y de implicación empresarial explicado en parte por la existencia de una demanda constante. No obstante, la demanda turística, en coherencia con las evoluciones sociales en Europa, está experimentando cambios significativos entre los que destacan la mayor segmentación y exigencia de un servicio cada vez más personalizado.

(ii)

[CÓMO]

Marco de intervención: herramientas y actuaciones

Para alcanzar este objetivo de gestión, se recomiendan una serie de actuaciones que inciden tanto en la infraestructura como en los niveles de calidad del servicio:

- Desarrollar un programa de mejora general de la calidad de los alojamientos turísticos y de los servicios asociados.

El Ente gestor encargado de ejecutar la estrategia turística se tendrá que encargar de la definición e implementación de un programa de mejora general de la calidad de los alojamientos turísticos. Uno de los ejes que podría contemplarse al respecto consiste en la implementación de incentivos financieros y/o simbólicos destinados a los agentes privados del sector. En términos concretos, éstos pueden traducirse en:

- La creación de un **sistema de reconocimiento a la innovación, modernización y compromiso por la excelencia**, que suponga repercusiones concretas en la proyección y reputación de dichos edificios. En este sentido, se podría trabajar también en la promoción de las iniciativas ya existentes, como la marca Small&Friendly.
- Un **programa de sensibilización a la innovación** que comprenda una serie de comunicaciones sobre las ventajas y necesidades de mejorar la calidad de las plantas y servicios de los alojamientos turísticos. Este programa podría adoptar diversos formatos, como la organización de mesas redondas, debates y conferencias con actores locales y referentes del sector, o la difusión de una guía que compile las experiencias de éxito en este ámbito y detalle los recursos existentes para emprender estrategias de renovación y modernización.
- **Un programa de incentivos financieros, alimentados por una colaboración público-privada**, y distribuido bajo criterios de selección estrictos que garanticen el cumplimiento de las intervenciones con los objetivos de excelencia, innovación y personalización del servicio de los alojamientos turísticos.
- **Anticipar medidas para evitar la aparición masiva de alojamientos turísticos ilegales.**

La expansión de los alojamientos alquilados informalmente representan una amenaza latente. En primer lugar, contribuyen a que el mercado se distorsione; en segundo lugar, dificultan la implementación de estrategias e iniciativas dirigidas al cambio del modelo turístico, sobre todo aquellas vinculadas con la mejora de la calidad del sector.

A pesar de que, a nivel del municipio, no parece que este fenómeno sea una emergencia en la actualidad, se ha de tener en cuenta la preocupación que suscita por parte de los propietarios y gerentes de alojamientos turísticos registrados. En efecto, el mercado de alquiler informal representa una competencia desleal al no pagar impuestos ni cumplir con las normativas, y comprende riesgos debido a la falta de control en materia de higiene, seguridad o sanidad. En este sentido, se han de desarrollar actuaciones de control y prevención ante la posible expansión del mercado de alquiler informal, colaborando para ello con otros niveles gubernamentales y con el sector privado.

- Retener, desarrollar y potenciar el talento local en el sector turístico a través de la creación de un centro de formación profesional especializado en el ámbito.

En coherencia con las necesidades concretas del sector, así como con las expectativas de los actores locales manifestadas en los talleres participativos realizados por el equipo consultor, se podría evaluar la posibilidad de crear un centro de formación profesional en materia turística. Este centro tendría como principales funciones y características:

1. El **análisis de las necesidades de formación y capacitación** en el sector para proporcionar formatos y contenidos de cualificaciones adecuados.
2. La **promoción de la implicación del sector privado** en las diferentes actividades del centro de formación. De esta manera, los agentes privados estarían presentes en (1) la fase de definición de los contenidos, (2) la provisión de la formación con empresas compartiendo sus experiencias, y acogiendo alumnos en prácticas, y (3) el beneficio de cursos temáticos de perfeccionamiento para profesionales.
3. Un **modelo de aprendizaje adecuado a los diferentes perfiles** de alumnos, con una formación completa de excelencia para los jóvenes que quieran hacer carrera en el sector, y cursos a la carta y, eventualmente online, para profesionales.
4. El desarrollo de un **centro de debate y reflexión**, abierto y dinámico, que fomente la innovación, y el espíritu empresarial en el sector, así como la cooperación y movilización colectiva de los diversos agentes del sector.

(iii) Ejecución del Objetivo de Gestión: operativa

Responsable: Sector privado y ente gestor del Plan Estratégico.

Planificación:

Inmediato	C/p		M/p				L/p						
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
X													

Presupuesto:	Privado		
	Tipología:	Operativo	Estratégico
			X
Fuente de financiación:	Privado		

O.E.1.:**Incrementar el gasto medio por turista**

O.G.1.

O.G.2.

O.G.3.

O.G.4.

✓ **O.G.5**

O.G.6.

O.G.7.

O.G.8.

O.G.9.

Desarrollar los recursos turísticos con los que actualmente cuenta el municipio y convertirlos en productos, integrándolos en una oferta turística más atractiva y diversificada hacia otros segmentos.

(i) [QUÉ] Contextualización

Los talleres participativos realizados, las entrevistas mantenidas con profesionales del sector, y el trabajo de investigación llevado a cabo por el equipo consultor han permitido la identificación de una **serie de recursos turísticos en Sant Antoni**. Dentro de este listado destaca por su exclusividad y valor diferencial la Bahía. Rodeada por un paseo marítimo con potencial para convertirse en un espacio público de gran calidad, la Bahía debe ser un núcleo central dentro del nuevo modelo turístico del municipio. En este sentido, se ha de aprovechar las condiciones climáticas que permiten realizar actividades en el exterior a lo largo de prácticamente todo el año, la disposición de un entorno natural diverso, tanto en el interior como marítimo, unas parroquias con espíritu autóctono preservado y una cultura tradicional, etc.

Además de la Bahía, y resultado del encaje con el *Plan Estratégico de Territorio* y con las dinámicas que presenta la demanda turística actual, se han identificado otros recursos turísticos cuyo desarrollo puede suponer la **atracción del nuevo perfil de turista** al que se está aspirando (con mayor poder adquisitivo, menos influido por la estacionalidad, y con pautas de comportamientos más respetuosas hacia el entorno y la población):

- el turismo náutico;
- el turismo activo de tierra;
- y, a nivel complementario, el turismo gastronómico-enológico, el turismo rural, el turismo cultural y el turismo de grandes acontecimientos.

(ii) [CÓMO] Marco de intervención: herramientas y actuaciones

La transformación de un recurso en un producto turístico requiere de un trabajo de estructuración, formalización y armonización de los diferentes componentes que lo caracterizan, los cuales comprenden el atractivo turístico (el recurso en sí), las infraestructuras que permiten su disfrute, los servicios turísticos asociados, la percepción y el compromiso de la comunidad local, así como los mecanismos de marketing para distribuir esta oferta turística. En términos generales, este proceso implica una serie de pasos:

1. Análisis y generación del proyecto.

- **Tendencias y dinámicas de la demanda:** se trata de identificar las tendencias, necesidades y expectativas de la demanda sobre el producto turístico que se quiere desarrollar. Por ejemplo, ¿cuáles son las características del turista náutico? ¿Cuándo y cómo viaja? ¿Cuáles son sus criterios de selección del destino? ¿Qué canales de distribución utiliza?, etc.
- **Análisis de la competencia:** se identifican la oferta actual en el destino, con un inventario de las empresas operando en la actualidad, de las infraestructuras existentes y de los servicios ofrecidos.
- **Inventario de recursos concretos:** se identifican los recursos concretos que se pueden desarrollar siguiendo criterios como los niveles de inversión requeridos, la accesibilidad, etc.,

2. Diseño conceptual del producto.

- **Desarrollo del concepto:** a partir del análisis realizado en la etapa previa, se trata de elaborar la definición conceptual del nuevo producto a desarrollar. Para esto, se ha de impulsar un proceso colaborativo, que tome en cuenta los diferentes actores del proceso (clientes actuales, empleados, distribuidores y proveedores, población local, académicos o profesionales de referencia). Esta etapa debe concluir en la definición de las ideas tractoras del futuro producto, acompañada por los objetivos claramente definidos en términos de beneficios que se propondrán al turista y los valores que se defenderán al respecto.
- **Armonización:** esta etapa consiste en la formulación del relato del producto en base a los valores diferenciales previamente conceptualizados. Incluye también la formalización del nombre del producto, o en su caso el eslogan, el paquete de servicios que comprende, y los procesos de desarrollo previstos.

3. Distribución y venta: el modelo de negocio.

- Esta etapa incluye una serie de estudios y decisiones asociadas relativas a los segmentos de consumidores objetivos, la propuesta de valor, los canales de promoción y venta, los mecanismos de relación con los clientes, las estructuras de inversiones y costes, los recursos

- humanos y financieros necesarios, etc. Lo importante aquí es poder visualizar la operatividad del producto en el largo plazo.

4. Implementación.

- Esta fase consiste en la implementación concreta del proyecto, con la habilitación de los recursos identificados, el desarrollo de la estructura organizacional necesaria, y la puesta en marcha (comercialización) en el mercado.

5. Evaluación.

- Esta fase, primordial para el éxito a largo plazo del proyecto y el mantenimiento de una dinámica de innovación y competitividad, consiste en la evaluación de los diferentes elementos y aspectos del producto a través de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos (encuestas de satisfacción de los proveedores y de los clientes, evolución del número y perfil de clientes, etc.).

Estas tareas se desarrollarán por parte del Ente gestor encargado de la ejecución del *Plan Estratégico de Turismo*, en estrecha colaboración con la población local, los agentes del sector, y otros niveles gubernamentales de relevancia.

En términos de iniciativas concretas, la consecución de este objetivo de gestión también podría llevarse a término a través de acciones como:

- Programa integral de embellecimiento del destino turístico.

De manera complementaria a las estrategias asociadas a cada producto turístico, se recomienda la implementación de un programa integral de embellecimiento del destino turístico. Este programa se podrá integrar dentro del *Plan de Paisaje Urbano*, presentado en el *Plan De Regeneración Urbana del Casco Antiguo de Sant Antoni*, con la incorporación de una serie de intervenciones dirigidas a poner en valor los activos turísticos del municipio.

Igualmente, se ha de garantizar la coherencia de este programa con el Objetivo de Gestión 18 del *Plan Estratégico del Territorio (Reforzar el valor identitario del territorio a través del paisaje y patrimonio urbano)* que comprende una serie de recomendaciones concretas en este sentido. A título de ejemplo, se tendrán que desarrollar actuaciones sobre el mobiliario urbano, la limpieza del espacio público, la señalización de los lugares de interés y de las rutas turísticas,... En términos concretos, se puede recomendar la limpieza de las playas del centro urbano durante todo el año y la puesta en valor de las esculturas y el arte urbano, como el Huevo de Colón y las pinturas del Bloop Festival (ver *Plan*

Estratégico de S.A y Plan Estratégico de Regeneración Urbana del Casco Antiguo para un mayor nivel de detalle).

(iii) Ejecución del Objetivo de Gestión: operativa

Responsable:	Ente gestor del Plan Estratégico.
---------------------	-----------------------------------

Planificación:

Inmediato	C/p		M/p				L/p						
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
X													

Presupuesto:	Público y privado		
	Tipología:	Operativo	Estratégico
			X
Fuente de financiación:	Presupuesto Ente Gestor		

O.E.1.:**Incrementar el gasto medio por turista**

O.G.1.

O.G.2.

O.G.3.

O.G.4.

O.G.5.

✓ **O.G.6**

O.G.7.

O.G.8.

O.G.9.

Potenciar y dinamizar el tejido comercial local como suministro de los servicios turísticos requeridos por parte de los perfiles de turista objetivo, ofreciendo una experiencia turística vibrante y dinámica en el casco urbano.

(i) [QUÉ] Contextualización

En términos generales, el comercio de proximidad presenta una situación ciertamente preocupante en Sant Antoni. Concretamente, este tipo de comercio se encuentra en un momento caracterizado por 1) la falta de señalización y estructura de la oferta existente, (2) el limitado nivel de innovación y modernización de una parte de los comercios, (3) el proceso de especialización en establecimientos de ventas de bebida y bodegas 24h que contribuye al consumo excesivo y descontrolado de alcohol.

En este sentido, y en la medida en que la oferta comercial de un destino turístico constituye un elemento decisivo, la transformación del tejido comercial local es un eje clave para conseguir el cambio del modelo turístico del municipio.

(ii) [CÓMO] Marco de intervención: herramientas y actuaciones

En términos de actuaciones concretas para materializar este objetivo, se recomienda la implementación de las recomendaciones e intervenciones relacionadas con el comercio de proximidad contenidas en el *Plan Estratégico de Regeneración del Centro Antiguo* y el *Plan de Desarrollo Económico Municipal*.

(iii) Ejecución del Objetivo de Gestión: operativa

Responsable: Sector privado y ente gestor del Plan Estratégico

Planificación:

Inmediato	C/p		M/p				L/p						
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
X													

Presupuesto:	Privado		
	Tipología:	Operativo	Estratégico
			X
Fuente de financiación:	Privado		

O.E.1.:**Incrementar el gasto medio por turista**

O.G.1.

O.G.2.

O.G.3.

O.G.4.

O.G.5.

O.G.6.

✓ **O.G.7**

O.G.8.

O.G.9.

Garantizar la aplicación de la normativa y la sanción de los comportamientos incívicos de forma que se mejore la percepción de seguridad y la convivencia entre turistas y población local.

(i)

[QUÉ]

Contextualización

El municipio de Sant Antoni presenta una situación compleja y crítica en términos de seguridad ciudadana y de gestión de los riesgos socio-sanitarios asociados, sobre todo durante los meses de temporada alta. La falta de recursos humanos adecuados para atender estos desafíos retro-alimenta la difusión de la imagen de un municipio en el que “todo vale”, donde el consumo excesivo de drogas y los comportamientos incívicos no tienen repercusiones significativas. Esta situación no sólo comporta riesgos concretos para los turistas y para la población local, sino que supone un importante obstáculo a la hora de reorientar el modelo turístico, haciendo el destino muy poco atractivo para aquellos que buscan una oferta distinta al turismo de borrachera.

En los últimos años se han venido implementando diversas medidas para desvincular la inseguridad y el incivismo con el modelo turístico. En este sentido, se puede mencionar la instalación del Servicio de Atención al Turista Extranjero (SATE), integrado en el Plan Turismo Seguro, impulsado por la Comisaria General de Seguridad Ciudadana (Dirección General de la Policía, Ministerio del Interior). Concretamente, este Plan tiene como objetivo favorecer la colaboración entre los distintos niveles gubernamentales para incrementar la seguridad ciudadana en las zonas turísticas, crear un entorno más seguro e incrementar la competitividad del sector.

Por todo ello, el presente objetivo de gestión persigue generar un espacio seguro donde poder llevar a cabo las actividades cotidianas de manera tranquila y con una sensación de seguridad permanente.

(ii) [CÓMO] Marco de intervención: herramientas y actuaciones

Para generar un espacio seguro, se debe trabajar en la efectiva ejecución de los Objetivos estratégicos y Objetivos de gestión asociados a la línea estratégica 11 del *Plan Estratégico de Sant Antoni de Portmany*. Todos ellos incorporan una serie de actuaciones directamente asociadas a los desafíos relacionados con el modelo turísticos. En concreto, se trata de:

- » **Objetivo estratégico 21:** disminuir infracciones y faltas cometidos en Sant Antoni logrando un entorno más seguro y con menores riesgos para la ciudadanía.
 - **Objetivo de gestión 23:** Desarrollar un Plan Local de Seguridad que, evaluando el estado actual, determine actuaciones en torno a la prevención y resolución de incidencias delictivas.
- » **Objetivo estratégico 22:** Fomentar un espacio cívico, respetuoso y tolerante que mejore la convivencia entre los distintos grupos sociales del municipio.
 - **Objetivo de gestión 24:** Llevar a cabo un Plan de Civismo que fomente el compromiso ciudadano respecto al espacio público y al resto de personas.
- » **Objetivos estratégico 23:** Disminuir los riesgos socio-sanitarios, logrando así una población con hábitos de vida más saludables y mayores niveles sanitarios.
 - **Objetivo de gestión 25:** Realizar un diagnóstico sobre el estado actual en materia de riesgos socio-sanitarios de Sant Antoni.
 - **Objetivo de gestión 26:** Llevar a cabo estrategias en torno a la prevención y actuación del consumo de drogas y alcohol por parte de los sectores más vulnerables previamente identificados (jóvenes, trabajadores temporales extranjeros, turistas, etc.)
 - **Objetivo de gestión 27:** Desarrollar una estrategia de comunicación que desvincule a Sant Antoni como punto caliente para el consumo de drogas o alcohol y fomente hábitos de vida más saludables.

(iii) Ejecución del Objetivo de Gestión: operativa

Responsable: Concejalía de Gobernación interior y protección civil

Planificación:

Inmediato	C/p		M/p				L/p						
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
X													

Presupuesto:	Público	
	Tipología:	Operativo
		Estratégico
Fuente de financiación:	Presupuesto ordinario anual	

O.E.1.:

Incrementar el gasto medio por turista

O.G.1.

O.G.2.

O.G.3.

O.G.4.

O.G.5.

O.G.6.

O.G.7.

✓ **O.G.8**

O.G.9.

Mejorar la accesibilidad y las conexiones del territorio de Sant Antoni tanto a nivel internacional como local.

(i) [QUÉ] Contextualización

La condición de insularidad de Ibiza hace que su accesibilidad desde varios puntos de Europa sea un elemento particularmente clave a la hora de diseñar la estrategia para conseguir un nuevo modelo turístico. En este sentido, el transporte aéreo (con especial relevancia de las compañías low cost), es determinante en el atractivo de un destino. Asegurar la accesibilidad óptima de Sant Antoni por parte de los segmentos objetivos es primordial para la exitosa transformación del modelo, lo que se ha de hacer en coherencia con el modelo de territorio definido en el *Plan Estratégico de Sant Antoni de Portmany*.

Por otro lado, el desarrollo de productos turísticos como el turismo activo de tierra y el turismo rural requieren de una mejora en la accesibilidad de los territorios rurales desde el casco urbano a través de medios de transporte sostenibles, como el transporte público o la bicicleta.

En base a todo ello, se requiere trabajar en la mejora de la accesibilidad y las conexiones del territorio de Sant Antoni tanto a nivel internacional como local, lo que aquí se presente en forma de objetivo de gestión particularmente importante.

(ii) [CÓMO] Marco de intervención: herramientas y actuaciones

Para llevar a cabo este objetivo, el marco de intervención ha de dividirse en dos grandes componentes:

- **Adequar las conexiones aéreas con el nuevo modelo turístico al que se aspira en Sant Antoni.**

El Ente gestor responsable de ejecutar el *Plan Estratégico de Turismo* deberá de trabajar, de manera conjunta con el Consell, en la adecuación de las conexiones aéreas conforme a los nuevos segmentos de demanda deseados, así como llevar a término las oportunas negociaciones con las compañías

aéreas que deban de desarrollarse en este sentido. En el momento actual, y si bien el aeropuerto de Ibiza cuenta con un número significativo de conexiones con ciudades de Europa muchas de éstas son operativas únicamente en temporada alta, y/o con pocos vuelos por semana. Se trataría por tanto de ampliar la accesibilidad de la Isla desde los puntos estratégicos de Europa en las temporadas media y baja para acompañar la des-estacionalización de la actividad turística. En paralelo, deberá mejorarse la accesibilidad de Sant Antoni desde el aeropuerto de Ibiza a través del desarrollo de transporte colectivo en temporada media y baja.

- Incrementar la interconexión territorial entre todos los pueblos y el caso urbano de Sant Antoni, garantizando un sistema de movilidad universal y competitivo para la ciudadanía (Objetivo Estratégico 17, Plan Estratégico de Sant Antoni).

Definido como un objetivo estratégico del Plan de territorio, hace referencia a dos objetivos de gestión:

- Desarrollar un Plan de Transporte Público que, en consonancia con el Plan de Movilidad Urbana, determine el estado actual del transporte público de Sant Antoni y proponga acciones concretas con el fin última de incrementar la interconexión territorial.
- Crear una estrategia de difusión e información asociada al Plan de Transporte Público, con especial incidencia en la formación y difusión de las nuevas tecnologías a implementar en materia de transporte público interurbano.

En este punto, se trata de incorporar las preocupaciones asociadas a la accesibilidad de los activos turísticos por parte de la población visitante (tanto nacional como internacional), a las actuaciones concretas ya contempladas en estos dos objetivos de gestión.

(iii) Ejecución del Objetivo de Gestión: operativa

Responsable: Ente Gestor del Plan Estratégico

Planificación:

Inmediato	C/p		M/p				L/p						
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
X													

Presupuesto:	Público y privado		
	Tipología:	Operativo	Estratégico
			X
Fuente de financiación:	Presupuesto Ente Gestor		



O.E.1.:**Incrementar el gasto medio por turista**

O.G.1.

O.G.2.

O.G.3.

O.G.4.

O.G.5.

O.G.6.

O.G.7.

O.G.8.

✓ **O.G.9**

Profundizar en el desarrollo de las TIC y en su aplicación a toda la cadena de valor del sector turístico para alcanzar el posicionamiento deseado.

(i) [QUÉ] Contextualización

Las nuevas tecnologías han revolucionado el sector turístico, tanto del lado de la demanda como de la oferta y de la cadena de valor. Los viajeros potenciales tienen, gracias a internet y a las aplicaciones móviles, acceso a una multitud de fuentes de información, las cuales se pueden comparar para elegir la oferta que mejor les parezca. Para contestar a estas nuevas dinámicas, la oferta se ha visto inmersa en un proceso de transformación: los proveedores de servicios turísticos tienen que enfrentarse a una demanda cada vez más exigente e informada.

Los canales de distribución y de venta electrónicos han ganado una posición clave en la cadena de valor, y van a seguir creciendo en términos de peso relativo con respecto a los canales tradicionales (agencias de viajes y turoperadores). En este sentido, internet y las nuevas tecnologías aparecen como un elemento transversal en tanto herramienta que acompaña la consecución de todos los objetivos de gestión previamente presentados. Su apropiación y uso por parte de la Administración pública y por los agentes privados locales es una prioridad para optimizar y acelerar el cambio de modelo turístico de Sant Antoni, incrementando la eficiencia de la gestión, impulsando la modernización de la oferta, y maximizando el alcance de la demanda internacional a un menor coste.

Además, adoptar una estrategia de desarrollo inteligente gracias a las nuevas tecnologías se inscribe en las grandes tendencias promovidas por los expertos de la gobernanza local, y se es una condición imprescindible para acceder a las bolsas de financiación de mayor importancia para Sant Antoni, como por ejemplo el DUSI de la Unión Europea.

(ii) [CÓMO] Marco de intervención: herramientas y actuaciones

Para alcanzar este objetivo se ha de trabajar en la incorporación de las nuevas tecnologías en la implementación de todos los Objetivos de Gestión presentados previamente, de tal forma que se permita optimizar la eficiencia de la gestión y maximizar el alcance de las actuaciones.

(iii) Ejecución del Objetivo de Gestión: operativa

Responsable:	Ente gestor del Plan estratégico y Consell d'Eivissa													
Planificación:														
Inmediato	C/p		M/p				L/p							
2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
X														
Presupuesto:	Público y privado													
	Tipología:		Operativo					Estratégico						
								X						
	Fuente de financiación:		Presupuesto Ente gestor y Consell d'Eivissa.											

L.E.1.:

O.E.1.

✓ **O.E.2**

O.E.3.

Objetivo estratégico 2.:

Incrementar el número de turistas en los meses de temporada baja.

(A) Esquema general del O.E.

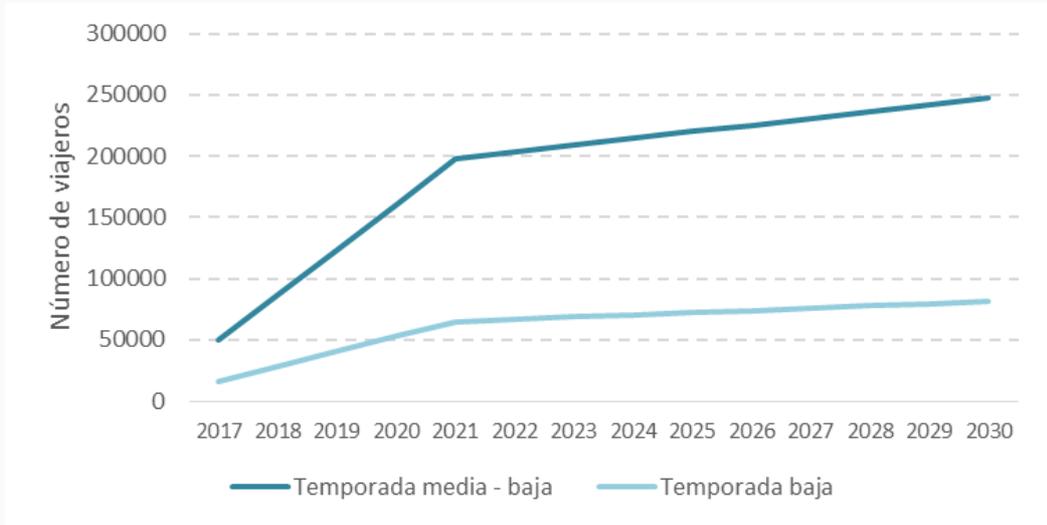
Indicador	Valor inicial	Valor estimado													
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Número de viajeros entrados en temporadas media-baja y baja	Media-baja: 49.496 (1)	49.4 96	86.6 18	123. 740	160. 862	197. 984	203. 483	208. 983	214. 482	219. 982	225. 482	230. 981	236. 480	241. 980	247. 480 (1)
	Baja: 16.208 (1)	16.2 08	28.3 64	40.5 20	52.6 76	64.8 32	66.6 32	68.4 33	70.2 34	72.0 35	73.8 36	75.6 37	77.4 38	79.2 39	81.0 40 (1)
2. Evolución del grado de ocupación de la planta hotelera por período	Alta 90,41% (2)	90, 41	90, 80	91, 19	91, 59	91, 98	92, 04	92, 09	92,1 5	92, 21	92, 27	92, 33	92, 38	92, 44	92, 50% (2)
	Media 68,47% (2)	68, 47	69, 61	70, 75	71, 89	73, 03	73, 20	73, 37	73, 54	73, 71	73, 87	74, 04	74, 21	74, 38	74, 55% (2)
	Baja (sin datos)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Sin datos

(1) Fuente: IBESTAT. Nota metodológica en Anexo 2 - Indicadores Estratégicos.

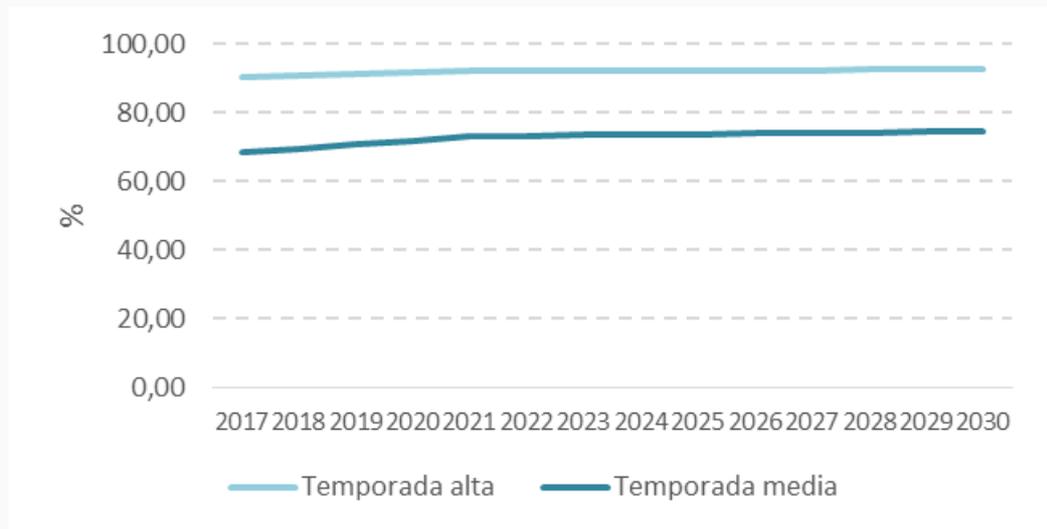
(2) Fuente: Estadísticas de la Federación Hotelera de Ibiza y Formentera. Nota metodológica en Anexo 2 - Indicadores Estratégicos.

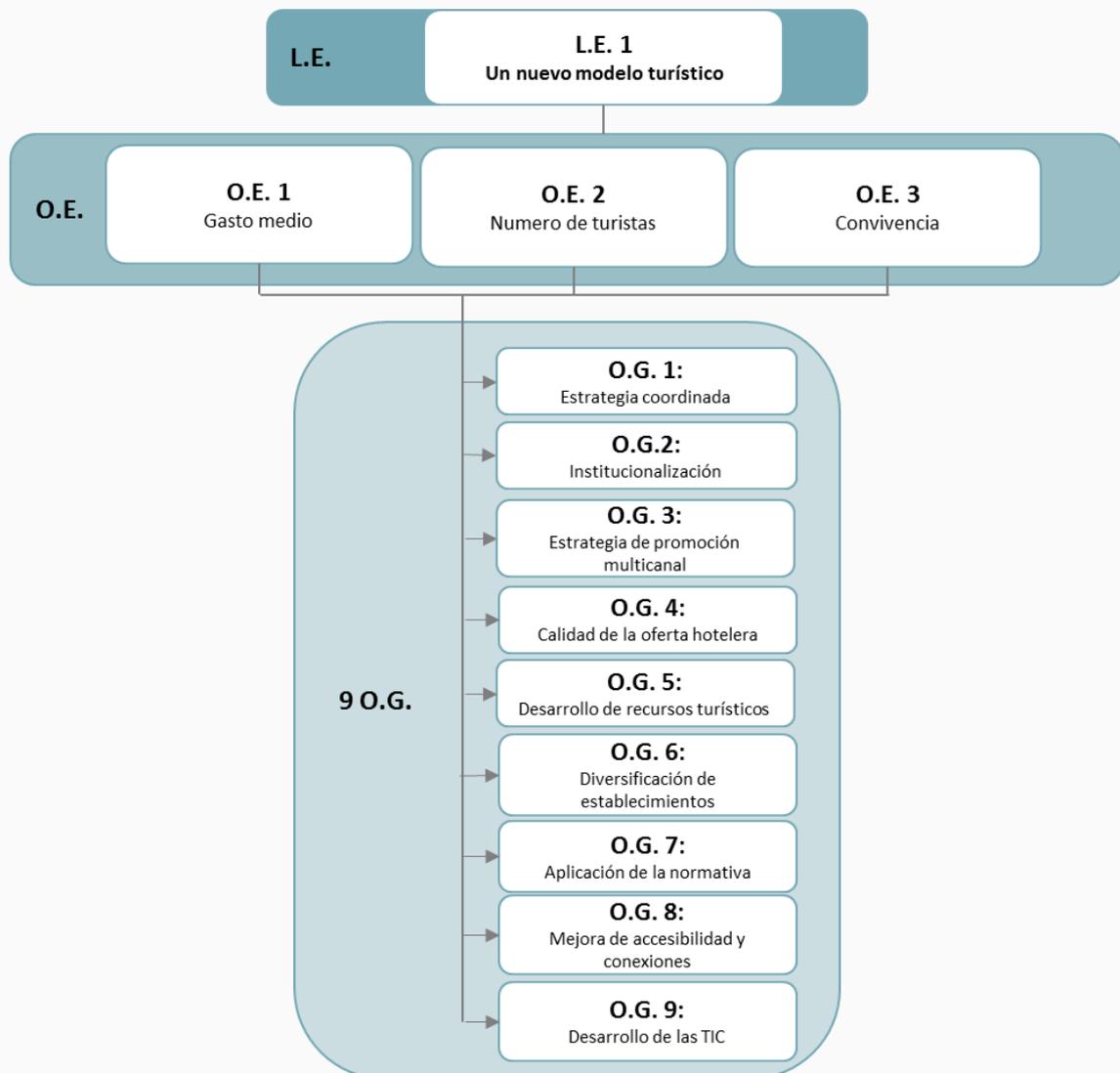
(B) Evolución Indicadores.

(1) Número de viajeros entrados en temporadas media-baja y baja



(2) Evolución del grado de ocupación de la planta hotelera por período



(C) Resumen ejecutivo del O.E.

(*) Este Objetivo Estratégico no tiene objetivos de gestión propios. Su consecución viene condicionada por el logro de los objetivos de gestión procedentes del O.E.1.: O.G.1, O.G.2, O.G.3, O.G.4, O.G.5, O.G.6, O.G.7, O.G.8 y O.G.9.

L.E.1.:

O.E.1.

O.E.2.

✓ **O.E.3****Objetivo estratégico 3.:**

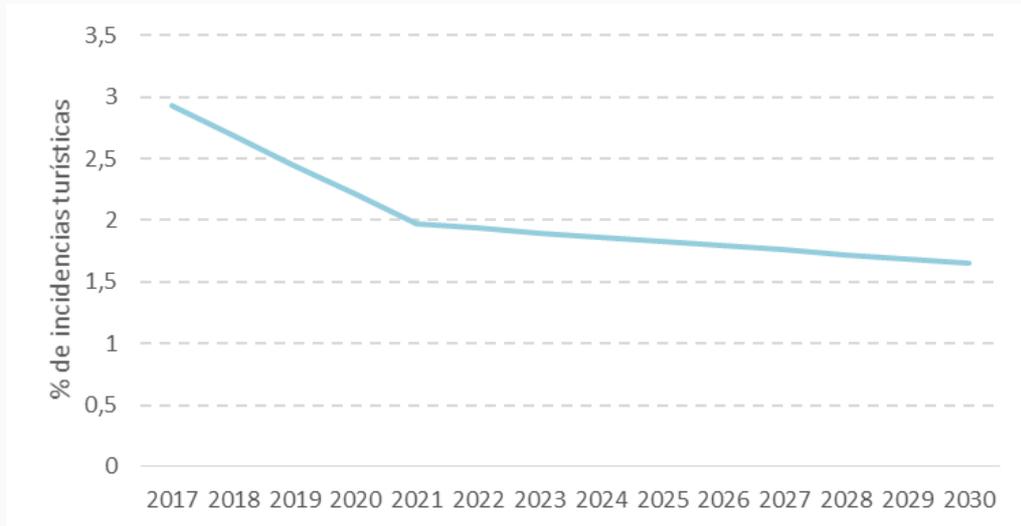
Mejorar la convivencia de los turistas con el entorno y la población.

(A) Esquema general del O.E.

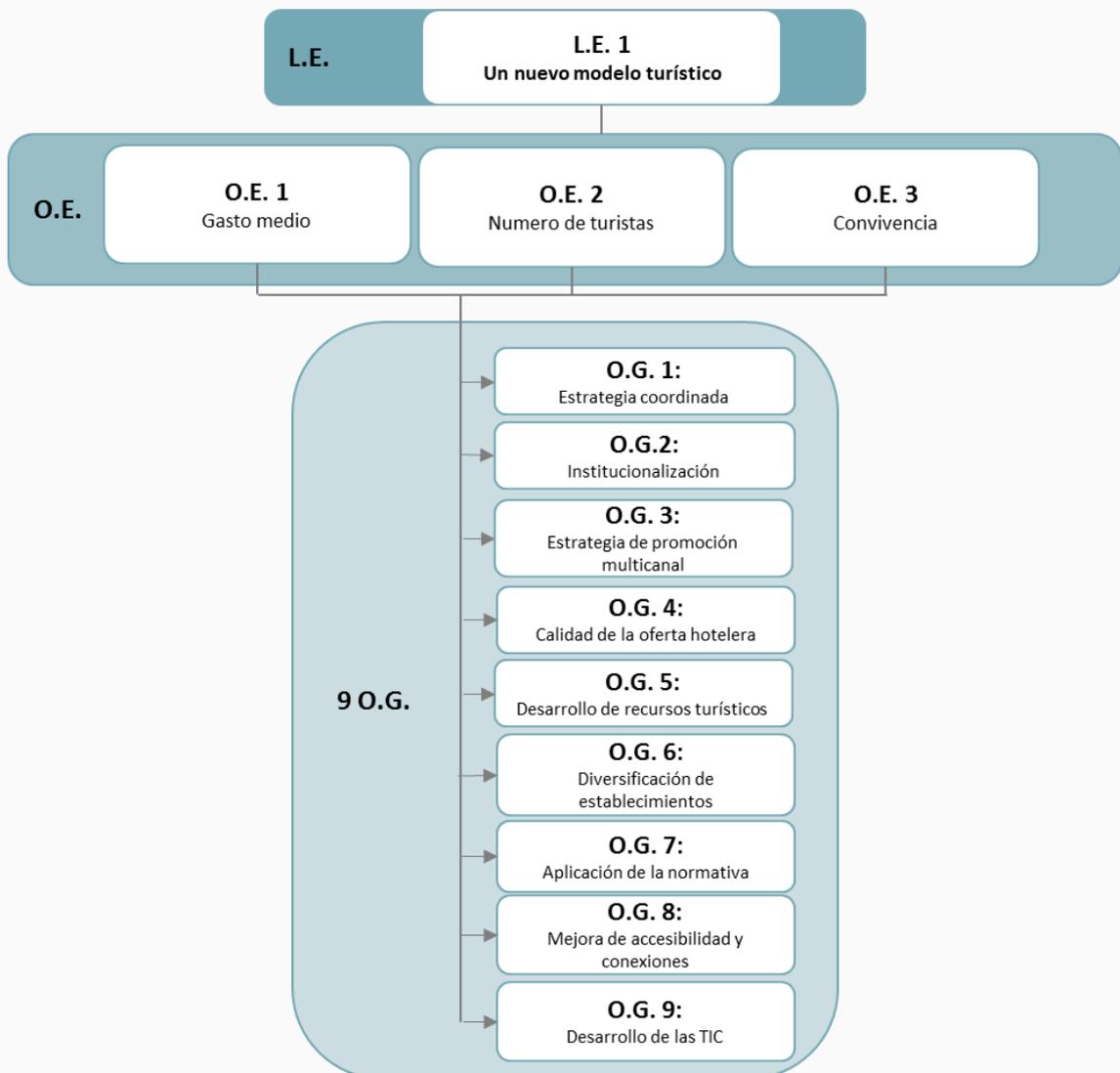
Indicador	Valor inicial	Valor estimado													
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Índice de incidencias "turísticas"	2,93% (2015) (1)	2,93	2,69	2,45	2,21	1,97	1,93	1,90	1,86	1,83	1,79	1,76	1,72	1,69	1,65 %
2. Encuesta de percepción ciudadana sobre la valoración del turismo/turista	Encuesta (2)	Pendiente de realizar Encuesta del Plan Estratégico de Sant Antoni de Portmany 2016 - 2030													100 (2)

(1) Fuente: Concejalía de Gobernación Interior y Protección Civil del Ayuntamiento de Sant Antoni. Servicios realizados por la policía local 2015. Nota metodológica en Anexo 2 - Indicadores Estratégicos

(2) Fuente: Elaboración propia. Nota metodológica en Anexo 1 – Encuestas.

(B) Evolución Indicadores.**(1) Índice de incidencias "turísticas"****(2) Encuesta de percepción ciudadana sobre la valoración del turismo/turista**

PENDIENTE: Valor de partida (Encuesta)

(C) Resumen ejecutivo del O.E.

(*) Este Objetivo Estratégico no tiene objetivos de gestión propios. Su consecución viene condicionada por el logro de los objetivos de gestión procedentes del O.E.1.: O.G.1, O.G.2, O.G.3, O.G.4, O.G.5, O.G.6, O.G.7, O.G.8 y O.G.9.



Referencias bibliográficas

Buhalis, Dimitrios. Y Law, Rob. 2008. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4): 609-623.

Cardona, José Ramón y Cantallops, Antoni Serra. 2014. "Historia del turismo en Ibiza: Aplicación del Ciclo de Vida del Destino Turístico en un destino maduro del Mediterráneo." PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 12.4: 899-913.

Clubrural y Universidad Nebrija. 2015. *Segundo informe Barómetro del turismo rural en España*. Obtenido en Junio de 2016 en: <http://www.clubrural.com/barometro-turismo-rural/barometro-turismo-rural-4-trimestre-2014.pdf>

Eurostat. 2013. *Tourism trips of Europeans*. *Online publication*. Obtenido en Junio de 2016 en: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_trips_of_Europeans

eRevMax. 15 de Octubre de 2015. *Online travel trends in Europe*. Obtenido en Junio de 2016 en <http://www.erevmax.com/ratetiger-news/ratetiger-news-archive/oct2015-erevmax-infographic-travel-trends-europe.html>

Fira de Barcelona y Asociación Nacional de Empresas Náuticas (ANEN). 2011. El Sector Náutico en España. *La Náutica Deportiva y de Recreo 2011*. Barcelona.

Govern de les Illes Balears. Conselleria de Turisme y Esports. *Plan Integral de Turismo de las Islas Baleares 2012 – 2015*.

Hosteltur. 14 de Mayo de 2014. *La gestión de los canales de distribución, clave para los hoteles*. Obtenido en Junio de 2016 en http://www.hosteltur.com/152760_gestion-canales-distribucion-clave-hoteles.html

Hosteltur. 3 de Mayo de 2016. *Turismo familiar: el segmento rey se vuelve más complejo y fragmentado*. Obtenido en Junio de 2016 en http://www.hosteltur.com/116230_turismo-familiar-segmento-rey-se-vuelve-complejo-fragmentado.html

Hosteltur. 20 de Mayo de 2016. "El negocio de las agencias crece un 10%." Obtenido en Junio de 2016 en: http://www.hosteltur.com/116494_negocio-agencias-crece-10.html

Informe Anual 2012 – Familitur, Encuesta de Movimientos turísticos de los españoles.

Instituto de Turismo de España (Tourspain). 2014. *Plan Integral de Turismo Rural*. Obtenido en Junio de 2016 en: <http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Turismo%20Rural%202014/Plan%20Integral%20de%20Turismo%20Rural%202014.pdf>

Instituto de Turismo de España (Tourspain). 2015. *Análisis de mercados exteriores – Fichas ejecutivas de mercados emisores*. Actualización: Mayo 2016.

Instituto Nacional de Estadística (INE) - Encuesta de turismo de residentes (2015).

Intelligent Coast y als. 2009. *Medi Urbà i Nou Turisme. Diagnòsica estratègica sobre el model urbanístic de Sant Antoni de Portmany*. Octubre 2009. [Diapositivas de Powerpoint]. Consell d'Eivissa.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. 2015. *Anuario de Estadísticas Culturales* Obtenido en Junio de 2016 en: http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2015/Anuario_de_Estadisticas_Culturales_2015.pdf

Ministerio de Turismo y Deporte. Uruguay. 2010. *Asistencia técnica para el diseño de políticas de promoción de la producción sustentable y el empleo: Cadena de valor turística*.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio Español. 2007. *Horizonte 2020 - Plan de Turismo Español*. Obtenido en Junio de 2016 en: http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf

Organización Mundial del Turismo. 2015. UNWTO Tourism Highlights. 2015 Edition. Obtenido en Junio de 2016 en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>

Prieto, Juan José. 2015. "Turismo cultural: el caso español". *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2015, Vol.2: 95-114.

Rumbo, Agencia de viajes online. 2015. "Observatorio. La mitad de los viajeros españoles..."
Obtenido en Junio de 2016 en: <http://newsroom.rumbo.es/la-mitad-de-los-viajeros-espanoles-reserva-sus-vacaciones-de-verano-a-traves-de-una-agencia-de-viajes-online/>

Telefónica Fundación. 2013. *La Sociedad de la Información en España 2015*. Obtenido en Junio de 2016 en http://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/sociedad-de-la-informacion/sie2013/

Telefónica Fundación. 2016. *La Sociedad de la Información en España 2015*. Obtenido en Junio de 2016 en http://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/483/

Vallespín Arán, María, y Molinillo, Sebastián. 2014. El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de análisis turístico*, 17: 13-25. Cambiar las ref en el texto (no solo Aran y & Molinillo)

Prieto, Juan José. 2015. "Turismo cultural: el caso español". *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2015, Vol.2: 95-114.

Vallespín Arán, María, y Molinillo, Sebastián. 2014. El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de análisis turístico*, 17: 13-25.

