

Mallorca, más allá del sol y playa



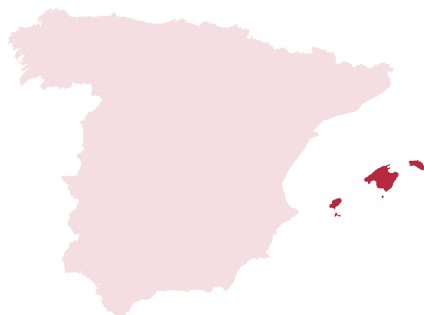


*El presente informe ha sido
elaborado por PwC por encargo de
la Cámara de Comercio de Mallorca*

Índice

Contexto	4
Causas de la baja afluencia de turistas en temporada baja en Mallorca	9
Medidas para aumentar la afluencia de turistas en temporada baja en Mallorca	17

Introducción



El turismo tiene un papel clave en la economía de las Islas Baleares dada su contribución al producto interior bruto, su peso en el tejido empresarial de las islas y el número de puestos de trabajo que genera. Entre las islas, cabe destacar Mallorca como uno de los principales destinos a nivel nacional y uno de los principales destinos turísticos europeos de “sol y playa”.

El turismo de Mallorca se encuentra actualmente en un momento de auge y expansión con un crecimiento continuado del número de turistas que visitan la isla en los últimos años. Sin embargo, la afluencia de turistas no evoluciona de la misma manera en todos los meses del año. Mientras que el pasado 2013 se alcanzó el máximo histórico de visitas en temporada alta, la afluencia de turistas en temporada baja ha sido la peor de las últimas dos décadas, acentuando la marcada estacionalidad del turismo en la isla.

Con este informe, desde PwC queremos analizar los factores que provocan la reducida y decreciente afluencia de turistas en los meses de noviembre a marzo en Mallorca, y presentar una serie de medidas que consideramos que pueden ayudar a mejorar la posición competitiva de la isla en temporada baja, con el fin de prolongar la temporada turística actual que se concentra en los meses de abril a octubre.

Para lograr este objetivo, hemos contado con la colaboración de numerosas organizaciones del sector turístico de la isla. Como punto de partida, se realizaron un total de 24 entrevistas a representantes de las organizaciones más relevantes de los diferentes subsectores turísticos. Adicionalmente, se elaboró y distribuyó un cuestionario a la mayoría de las empresas y asociaciones del sector en la isla, que ha permitido enriquecer el estudio y cuantificar las alternativas presentadas. En el estudio realizado se ha hecho foco en el periodo 2011-2013 debido a la precisión y nivel de detalle de los mismos y debido al interés en la evolución del sector en los últimos años.

Por último, organizamos una sesión de trabajo con distintas organizaciones del sector en la que se contrastaron las principales conclusiones del informe.

Contexto

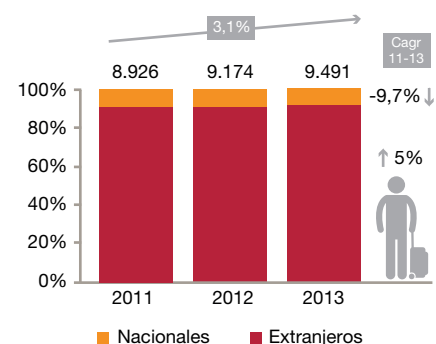
Turismo de Mallorca en crecimiento

No cabe duda de que el turismo es el **motor de la economía** de las Islas Baleares: con una aportación al PIB de la comunidad cercano al 40%, las empresas turísticas representan más del 18% del tejido empresarial de las islas. En este sentido, los afiliados a la Seguridad Social del sector del turismo representan el 27% del total. Dentro de las Islas Baleares, Mallorca destaca como el principal destino turístico de las islas y su principal producto es el “sol y playa”. Desde los años 60, la isla se ha consolidado como uno de los principales destinos a nivel nacional y uno de los mejores destinos turísticos europeos de “sol y playa”.

Actualmente, el turismo de Mallorca se encuentra en un **momento de crecimiento**. De acuerdo con los datos publicados por el Instituto de Estadística de las Islas Baleares, el número de turistas que visitan cada año la isla ha aumentado en los dos últimos a un ritmo anual del 3,1%, alcanzando los 9,5 millones de turistas en 2013, gracias al turismo internacional, el cual ha crecido a un ritmo del 5,0% anual y representa un 90% del total del turismo. La mayor afluencia de turistas tiene un impacto positivo en la economía de la isla, donde el número de pernoctaciones ha aumentado de 74,3 millones en 2011

a 78,5 millones en 2013. De la misma manera, el gasto en el destino se ha visto incrementado en 600 millones de euros en el mismo periodo, llegando a alcanzar los 4.120 millones de euros en 2013 (CAGR₁₁₋₁₃ 8,0%¹).

Evolución de turistas por nacionalidad (miles)



Fuente: Instituto de Estadística de las Islas Baleares

La isla cuenta con una amplia oferta de alojamientos, que incluye todo tipo de hoteles, apartamentos turísticos, hostales y pensiones. Además, cuenta con turismo residencial o intercambio de viviendas. En cuanto al transporte aéreo, Mallorca cuenta con el Aeropuerto de Palma de Mallorca, conectado internacionalmente con más de 170 aeropuertos.

¹CAGR (Compound annual growth rate) hace referencia a la tasa acumulada de crecimiento anual

Estacionalidad del turismo en Mallorca

Sin embargo, se observa cómo la afluencia de turistas no evoluciona de la misma manera a lo largo del año. Cabe distinguir **dos estaciones muy marcadas**: la temporada alta, que comienza en abril y termina en octubre, y la temporada baja, que comprende los meses de noviembre a marzo. Mientras que en temporada alta Mallorca ha alcanzado su máximo histórico de visitas en 2013, la afluencia de turistas de noviembre a marzo ha disminuido considerablemente en los últimos años, acentuando el problema de estacionalidad de la isla y poniendo en riesgo el crecimiento sostenible de un modelo que en temporada alta está próximo a su saturación.

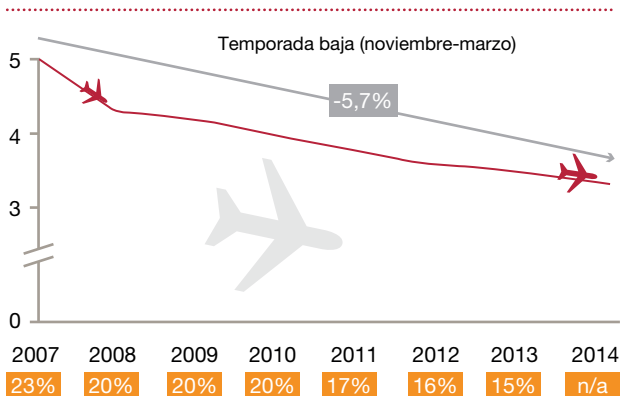
Según las estadísticas publicadas por el aeropuerto de Palma de Mallorca, se aprecia que a pesar de que el verano de 2013 ha sido el mejor verano de la historia del aeropuerto, la **evolución del tráfico de pasajeros** en temporada baja ha sido negativa desde 2007, disminuyendo a un ritmo anual del 5,7%. De esta forma, el número de pasajeros en temporada baja ha pasado de los 5 millones en 2007 a los 3,3 millones en 2014. Esta caída se justifica, en parte, por la influencia negativa de la crisis económica, que ha perjudicado tanto los viajes de negocios como los realizados por los residentes de Mallorca. Consecuentemente, el peso de los vuelos de temporada baja sobre el total ha disminuido en 8 puntos porcentuales, pasando de un 23% en 2007 a un 15% en 2013.

Los datos recogidos por el Instituto de Estadística de las Islas Baleares corroboran dicha tendencia. El **número de turistas** que visitaron la isla en temporada baja en 2013 ha disminuido con respecto a 2011 en 23.000 personas (CAGR₂₀₁₁₋₂₀₁₃ -1,2%).

Si analizamos dicha caída **por tipo de alojamiento**, se observa que el sector hotelero, pese a representar la opción elegida por el 58% de los turistas que visitan Mallorca, es el que más está sufriendo el descenso de turistas en temporada baja.

Así, mientras que los hoteles han pasado de 624.000 turistas en 2011 a 564.000 en 2013, otras opciones de alojamiento, como los apartamentos turísticos, los hostales o las pensiones han aumentado sus visitas en 40.000 turistas, en especial la vivienda alquilada, que incrementó un 48,8%² con respecto a 2011. Si bien, como hemos comentado anteriormente, el número neto de turistas alojados en la isla en temporada baja está decreciendo.

Tráfico de pasajeros¹ del aeropuerto P. Mallorca (millones)



Nota: El tráfico de pasajeros incluye el movimiento tanto de turistas como de locales.

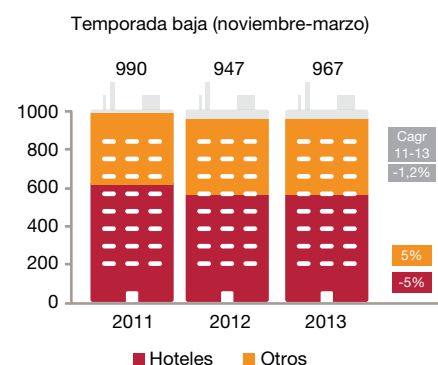
Fuente: Aeropuerto Palma de Mallorca. Balance 2013.

■ Peso vuelos de temporada baja sobre el total de vuelos

² EGATUR, los datos más actualizados pertenecen al 2012.



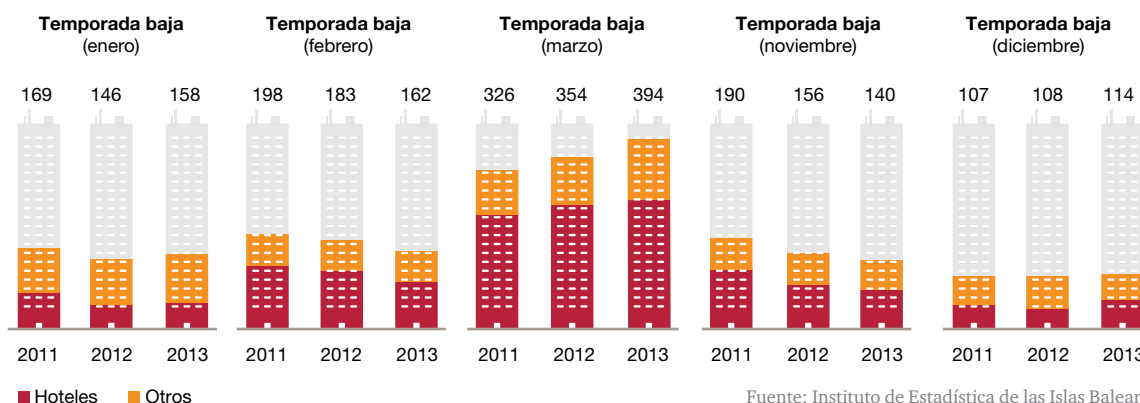
Evolución de turistas por tipo de alojamiento(miles)



Fuente: Instituto de Estadística de las Islas Baleares

Si analizamos esta tendencia por meses, se puede observar que diciembre y enero son los meses que mayor porcentaje de alojamientos no hoteleros presentan.

Evolución de turistas por tipo de alojamiento por meses (miles)

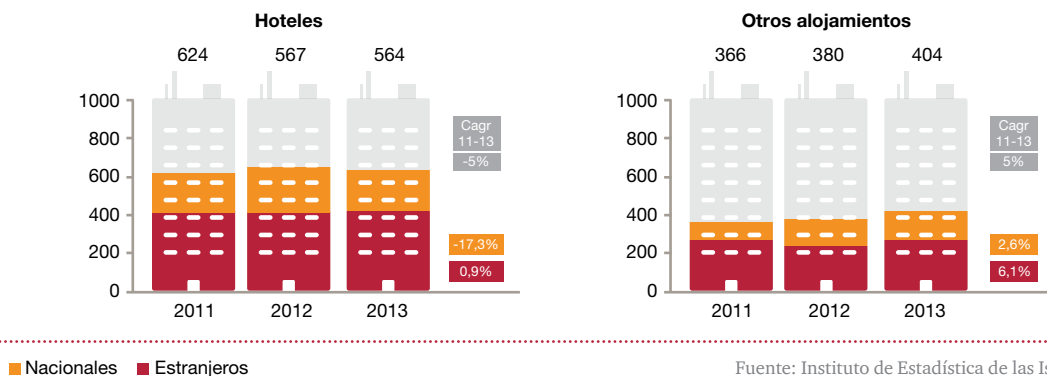


Fuente: Instituto de Estadística de las Islas Baleares

Por otro lado, dentro del sector hotelero se aprecia una clara diferencia entre la evolución de turistas extranjeros y nacionales. Mientras que los turistas nacionales que se alojaron en hoteles en temporada baja disminuyeron a un ritmo anual del 17,3% entre 2011 y 2013, los turistas extranjeros se mantuvieron estables con un crecimiento anual del 0,9%.

La afluencia de turistas, tanto nacionales como internacionales, que optaron por otro tipo de alojamiento en temporada baja fue superior, aumentando en 30.000 personas los internacionales y en 6.000 los nacionales.

Evolución de turistas por tipo de alojamiento por meses (miles)

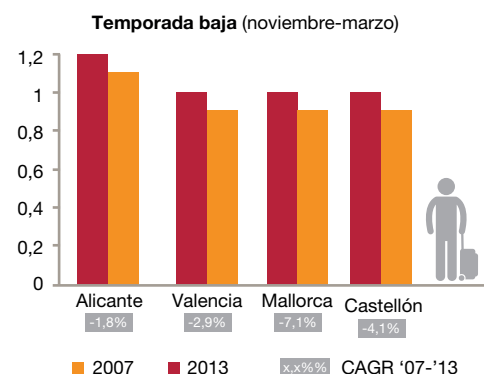


Fuente: Instituto de Estadística de las Islas Baleares

Comparación con otros destinos nacionales de “sol y playa”

Al comparar, en base a los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística, la evolución 2007-2013 del número de turistas en temporada baja de Mallorca con otros destinos nacionales de “sol y playa”, que también presentan una clara estacionalidad como la costa levantina, se aprecia que la **caída de turistas está siendo más acusada en la isla**. Mientras que Mallorca ha disminuido a un ritmo anual del 7,1%, Alicante, Valencia y Castellón han caído 1,8%, 2,9% y 4,1% respectivamente³.

Evolución de turistas por provincia (millones)



Fuente: Instituto de Estadística de las Islas Baleares

Nota: Dato correspondiente a 2012 (2013 no está disponible)

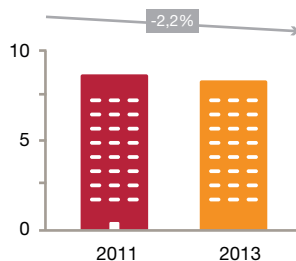


Consecuencias de la estacionalidad del turismo en Mallorca

¿En qué se ha traducido esta disminución de turistas? Tal y como muestran los datos publicados por el Instituto de Estadística de Baleares, el impacto de la menor afluencia de turistas en temporada baja en Mallorca se refleja tanto en la **reducción del número de pernoctaciones como del gasto**. El número de pernoctaciones registradas en la isla en la temporada baja de 2013 ha disminuido en 380.000 con respecto al mismo periodo de 2011 (CAGR2011-2013 -2,2%). De manera similar, la caída anual del gasto en el destino en temporada baja del periodo 2011-2013 ha sido del 1,2%.

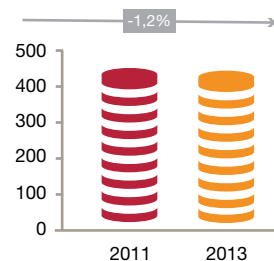
Evolución de las pernoctaciones (mill)

Temporada baja (noviembre-marzo)



Evolución del gasto de destino (M€)

Temporada baja (noviembre-marzo)



Fuente: Instituto de Estadística de las Islas Baleares

Como consecuencia de la evolución negativa de todos estos factores, la economía de la isla se ha visto perjudicada y ha resultado en que muchos empresarios opten por **reducir sus plantillas e incluso cerrar sus negocios** en temporada baja.

³ Se han tomado datos de la Comunidad Valenciana como referencia por disponer de un turismo de sol y playa con una estacionalidad comparable a la de Mallorca.

Amenaza de la recuperación del turismo en el norte de África

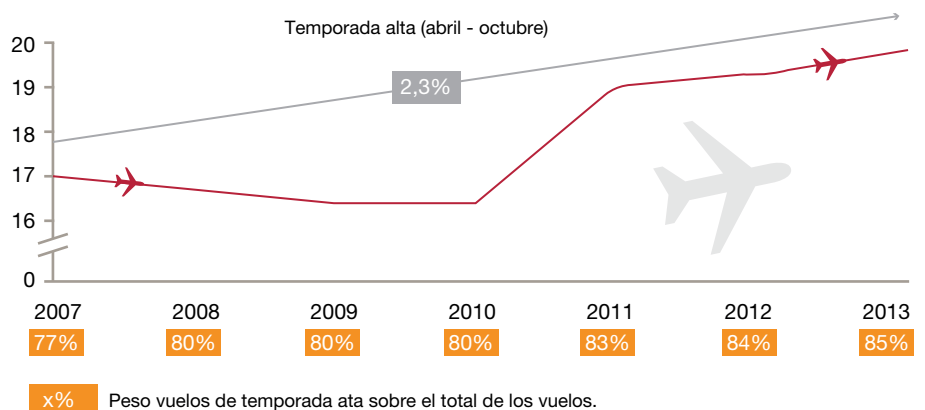
El turismo en Mallorca se enfrenta a potenciales amenazas de cara a los próximos años, especialmente en temporada alta, ya que la isla se ha visto favorecida por una situación coyuntural como es la denominada “primavera árabe”. Desde el inicio de las revueltas del Norte de África en 2011, **Mallorca ha sido un “destino refugio”** al beneficiarse de los turistas de países afectados por dichas revueltas. Como se aprecia en los datos publicados recientemente por el aeropuerto de Palma de Mallorca, el número de pasajeros en temporada alta ha aumentado desde el inicio de dichas revueltas.

La determinación de los países del norte de África por impulsar el turismo les ha convertido en claras amenazas para el turismo español. En este sentido, se espera que, más tarde o más temprano, las intensas campañas de relaciones públicas, publicidad y agresivas estrategias comerciales llevadas a cabo por los gobiernos de los países del norte de África como, por ejemplo, las subvenciones a turoperadores, contribuyan a **recuperar el crecimiento de su negocio turístico**.

Países como Egipto o Marruecos **están tomando medidas** para mejorar su oferta. Como prueba de ello, a finales de 2014 está prevista en Tánger la apertura de un puerto de cruceros y ocio que traerá consigo la creación de hoteles de lujo, centros comerciales y atraques. La intención es captar 300.000 cruceristas al año y duplicar la capacidad hotelera hasta 292 establecimientos y 18.500 camas. De igual modo, Egipto programa reanudar los vuelos directos a Luxor desde Londres y París, además de invertir en seis nuevos hoteles, centros náuticos en el Mar Rojo y complejos de entretenimiento, todo ello a través de inversión privada. Estas mejoras en su oferta contribuirán a recuperar el turismo perdido una vez se restaure la paz política y social en la zona.

Por todo lo anterior, Mallorca se enfrenta a la amenaza de dejar de recibir a aquellos turistas de países afectados por las revueltas una vez se restaure la seguridad en el norte de África, una zona que actualmente cuenta con una oferta muy renovada y a precios muy competitivos. Estos motivos unidos a un mejor clima, podrían afectar también de manera negativa a la afluencia de turistas en temporada baja. Ambas amenazas son un riesgo latente para el modelo del negocio turístico de la isla, principal fuente de riqueza de su economía.

Tráfico de pasajeros del aeropuerto P. Mallorca (millones)



Nota: El tráfico de pasajeros incluye el movimiento tanto de turistas como de locales.

Fuente: Aeropuerto Palma de Mallorca. Balance 2013.



01

*Causas de la escasa
afluencia de turistas
en temporada baja*

¿Por qué hay una baja afluencia de turistas en los meses de noviembre a marzo? ¿Por qué ha disminuido dicha afluencia en los últimos años?

Insularidad

El hecho de que Mallorca sea una isla y su principal vía de acceso la aérea, hacen que, a priori, la isla sea un **destino caro y menos práctico** para los turistas nacionales, quienes tienen la opción de acceder en coche a otros destinos turísticos. Además, la actual coyuntura económica española está provocando un notable **descenso en los viajes de temporada baja** y el viaje de “fin de semana” se está viendo fuertemente reducido en periodos de baja afluencia.

“La insularidad es un hándicap para que venga más turismo español, ya que éste prefiere optar por destinos donde puedan acudir en coche, debido al menor coste”.

Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística, la estancia media del turista nacional en España entre los meses de noviembre a

marzo de 2012 fue de 2,1 días, por lo que a muchos turistas no les compensa coger un avión para una estancia tan corta. La **corta duración de los viajes en temporada baja** hace necesario contratar los vuelos con mayor antelación, por lo que muchos turistas nacionales optan por quedarse en la península.

La gran variedad de destinos alternativos accesibles en coche para sus reducidas vacaciones de temporada baja, a un precio mucho menor y sin necesidad de **reservar su viaje con tanta antelación**, son otros de los motivos por los que el turista acaba descartando en muchas ocasiones la oferta de Mallorca.

Posicionamiento de “sol y playa”

Desde los años 60 se ha venido desarrollando en Mallorca un potente modelo turístico en torno al concepto de “sol y playa”, que ha funcionado exitosamente en los meses de temporada alta, pero que **pierde significado en los meses de noviembre a marzo**.



La imagen de Mallorca se asocia a ese turismo de “sol y playa” y en temporada baja intenta atraer a turistas que buscan destinos en los que se les garantice las horas de sol, principalmente turistas extranjeros procedentes de los principales mercados emisores, Alemania y Reino Unido, así como aquellos procedentes de países nórdicos en los que tienen más de seis meses oscuros y fríos al año.

Sin embargo, a pesar de que en temporada baja Mallorca cuenta con un clima agradable, existen múltiples destinos, tanto nacionales como internacionales, con más horas de sol y mejores temperaturas, lo que afecta de manera muy negativa a la competitividad de Mallorca en temporada baja si se quiere posicionar como turismo de “sol y playa” en el periodo noviembre-marzo.

A nivel internacional, destinos como Turquía, Marruecos o Túnez tienen mejor clima y, muchos de ellos, una oferta económica más competitiva, constituyendo, por lo tanto, destinos mucho más atractivos para el turista que busca “sol y playa” en los meses de noviembre a marzo.

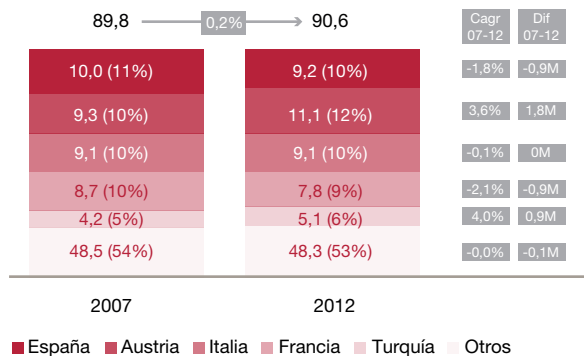
“Tenemos una gran competencia de destinos con mejor clima. Lugares como Canarias, Turquía, Cabo Verde, Marruecos o Túnez tienen un producto similar, pero mejor clima y precios”.

En los datos publicados por Euromonitor Internacional se observa una evolución de 2007 a 2012 en las **tendencias de los turistas procedentes de Alemania y Reino Unido**, principales países emisores de Mallorca. En el caso de Alemania, el número de turistas que viajaron al extranjero se ha mantenido constante de 2007 a 2012. Mientras que en este mismo periodo las salidas a España han disminuido en 0,9 millones de turistas, dejando de ser España el primer destino de los alemanes, el número de turistas alemanes que viajaron a Turquía ha aumentado en la misma cuantía, lo que demuestra un cambio del turista alemán a la hora de elegir su destino de vacaciones.

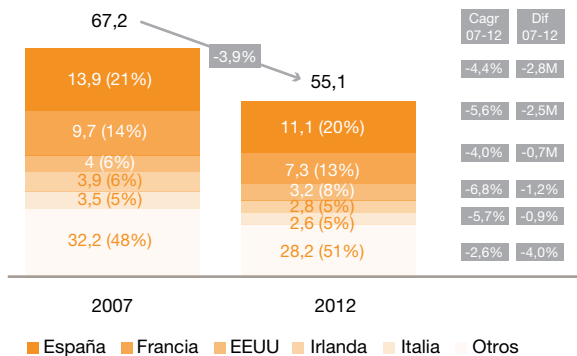
Para Reino Unido, España sigue siendo el primer destino y la bajada de 2007 a 2012 está en línea con la caída general del turismo en dicho país con la crisis, sin percibirse cambios significativos en las elecciones de los turistas.



Salidas de turista alemanes por destino (millones)



Salidas de turista británicos por destino (millones)



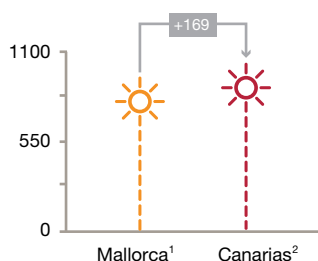
Fuente: Euromonitor internacional

Dentro del ámbito nacional, los turistas británicos tienen como destino preferido Canarias (25,3%), seguido de Baleares (22,7%), que ha mostrado un crecimiento del +5,0% en el periodo 2011-2012, mientras que Canarias y el resto de comunidades autónomas exceptuando Cataluña decrecen. Sin embargo, Baleares es el destino por excelencia del turista alemán, concentrando en 2012 en 41% de las llegadas, con una subida del 2,9% con respecto al año anterior, sólo superada por Cataluña y Madrid. Este incremento confirma la recuperación de la isla como destino, tras la caída del -11,1% registrada en 2009⁴.

A efectos climatológicos, Mallorca también se sitúa en **desventaja frente a otros destinos nacionales**. Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística, la isla cuenta en temporada baja con 859 horas de sol, si bien, otras zonas turísticas como Canarias se benefician de un mejor clima con 1.028 horas de sol. De la misma manera, al comparar las temperaturas medias en los meses de noviembre a marzo, Canarias cuenta con una temperatura media de 19,2 grados, superior en 6,7 grados a la de Mallorca, de 12,6 grados.

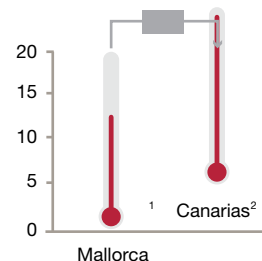
Horas de sol - promedio 2000-2012

Temporada baja (noviembre-marzo)



Temperatura - promedio 2000-2012

Temporada baja (noviembre-marzo)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

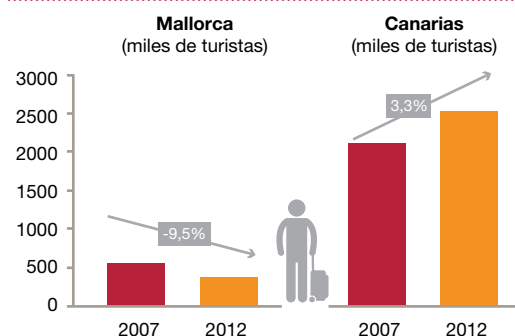
Nota 1: Mallorca corresponde al dato de Palma de Mallorca

Nota 2: Canarias es el promedio de los datos de Izaña (Santa Cruz de Tenerife), Santa Cruz de Tenerife y Gando (Las Palmas)

⁴ ITE. Movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR), 2012.

Si comparamos la evolución de la afluencia de turistas de noviembre a marzo entre Mallorca y Canarias en base a los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística, la caída media anual de turistas internacionales en temporada baja desde 2007 hasta 2012 ha sido del 9,5% en Mallorca, mientras que la afluencia de turistas internacionales a Canarias ha llegado a aumentar a un ritmo anual de 3,3% para el mismo periodo.

Evolución de turistas internacionales en temporada baja

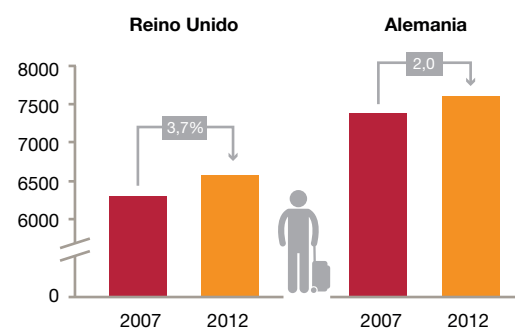


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Al analizar las **llegadas a Canarias y Mallorca desde Alemania y Reino Unido**, se aprecia la misma tendencia. Mientras que las llegadas de turistas procedentes de Alemania y Reino Unido a Canarias aumentaron ligeramente en 2012 con respecto a 2007, en Mallorca disminuyeron considerablemente.

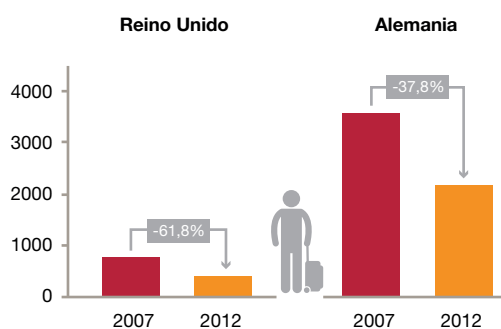
En cuanto a la afluencia de turistas, en número de viajeros, procedentes de Alemania en temporada baja, las visitas a Canarias han aumentado un 2,0% en 2012 con respecto a 2007, mientras que las que recibió Mallorca en dicho periodo han disminuido un 37,8%. Por otro lado, la afluencia de turistas a Canarias procedentes de Reino Unido ha aumentado un 3,7% de 2007 a 2012 al mismo tiempo que aquellos que optaron por Mallorca han disminuido un 61,8%⁵. Sin embargo, Mallorca cuenta con una ventaja con respecto a las Islas Canarias, ya que cuenta con menor número de horas de vuelo desde cualquier aeropuerto de Europa.

Evolución de turistas en Canarias por origen (miles)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Evolución de turistas en Mallorca por origen (miles)



Ante la caída de la principal fuente de turistas internacionales y de los propios turistas nacionales claramente impactados por la recesión económica de los últimos años, parece evidente plantear que si Mallorca quiere evitar el descenso de turistas de los últimos años

en temporada baja, debe reaccionar ante su actual posicionamiento entre los meses de noviembre a marzo y continuar fomentando y desarrollando un modelo atractivo e innovador que sea rentable y sostenible.

⁵ Datos del INE (los datos más recientes pertenecen al año 2012)

Desconocimiento / Falta de puesta en valor

En la actualidad, Mallorca cuenta con unas **excelentes infraestructuras y una oferta complementaria** subdividida en 12 grandes grupos: cicloturismo, senderismo-nordic walking, turismo deportivo, turismo náutico, turismo de golf, turismo activo-multiaventura, Spa & Wellness, Bird Watching, enoturismo, turismo gastronómico, turismo cultural y shopping. Cabe también añadir el turismo de ocio-familiar y el de reuniones y convenciones.

A pesar de todo esto, Mallorca sigue siendo **la gran desconocida para muchos**, tanto para aquellos que acuden a la isla en temporada alta como para aquellos que no visitan la isla, pues no siempre ha sabido poner en valor de forma clara y alineada sus riquezas y productos regionales. Como consecuencia, son todavía muchos los turistas que hoy se siguen sorprendiendo al visitarla en temporada baja y al disfrutar de su oferta turística que, si bien aún puede tener mucho más recorrido, cuenta con una variedad muy difícil de igualar por otros destinos competidores fuera del “sol y playa”.

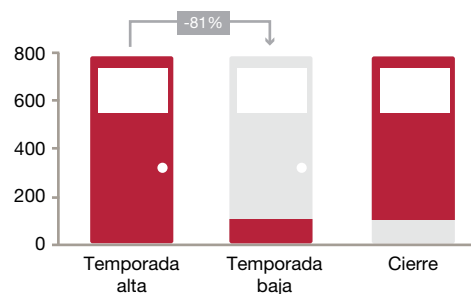
En este sentido, creemos que en estos momentos no se está consiguiendo poner en valor la gran variedad de la oferta turística de la isla, como tampoco otros factores como la seguridad, la sanidad, o la facilidad de acceso gracias al gran número de vuelos directos. Una **promoción no del todo adecuada de la imagen y marca de Mallorca** impide dar a conocer la oferta de la isla en temporada baja y sus atractivos y, por lo tanto, aumentar la afluencia de turistas.

“Mallorca tiene atractivos, como la seguridad o la sanidad, que Turquía o Túnez no tienen y, sin embargo, la isla no los pone en valor”.

La oferta actual de Mallorca en temporada baja sigue teniendo un largo recorrido de mejora.

Sin embargo, a pesar de algunas iniciativas promocionales en desarrollo, Mallorca no se ha potenciado suficientemente hasta el momento. De hecho, en 2012 el 81% de establecimientos hoteleros abiertos en temporada alta llegaron a cerrar en los meses de noviembre a marzo.

Establecimientos abiertos en 2012



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Conformidad empresarial con el modelo de “sol y playa”

A pesar de la reducida llegada de turistas a la isla en temporada baja y que el modelo de “sol y playa” pierde significado en los meses de noviembre a marzo, se están empezando a desarrollar medidas en aras de conseguir un modelo más sostenible, aunque la conformidad empresarial, favorecida por los buenos resultados de la temporada alta, en ocasiones dificulta anticiparse a la continua caída de turistas y tomar medidas que favorezcan la llegada de nuevos turistas en temporada baja.

“Existe un arraigo entre parte de la sociedad de que si las cosas van bien, ¿para qué hacer más? Falta un profundo replanteamiento por parte de los principales empresarios y un cambio en la filosofía y mentalidad española y mallorquina”.

Sin embargo, parece que existe un lento cambio de tendencia que implica acciones como la apertura de comercios en algunos puntos de la ciudad en domingo.

Falta de coordinación

Otro factor que está relacionado y que también dificulta la llegada de nuevos turistas a la isla de noviembre a marzo es la **falta de coordinación en esfuerzos contra la estacionalidad**, especialmente entre organizaciones públicas y privadas. No tener una apuesta conjunta dificulta la cooperación entre los turoperadores, las líneas aéreas, los hoteles y la oferta complementaria, ya que cada parte vela por su propio interés, duplicando en algunos casos los esfuerzos y dejando áreas sin desarrollar, lo que no ayuda a atraer turistas en temporada baja.

Para tratar de contrarrestar este factor, se están comenzando a crear mesas de producto en las que hay un trabajo conjunto entre la Administración, el sector privado y la Fundación Turismo Palma de Mallorca 365, y aunque con resultados poco visibles hasta el momento se espera que las medidas que están planificando den sus frutos.

En esta misma línea, se considera importante que el turismo trascienda las legislaturas, de modo que, independientemente de quien gobierne, se sigan promoviendo las bases que están creando entre otros la ATB y la Fundación.

Como consecuencia de la falta de coordinación en el sector, **surge un círculo vicioso** entre la demanda, la oferta complementaria y la oferta de alojamiento/conectividad aérea. Por un lado, la reducida demanda de la isla en temporada baja implica una escasa oferta complementaria que lleva a numerosos empresarios a cerrar sus negocios de noviembre a marzo, reduciéndose consecuentemente la oferta de alojamiento y los vuelos de las líneas aéreas. Al mismo tiempo, por ser la oferta de alojamiento y la actividad aérea reducida en temporada baja, la llegada de turistas en dichos meses

también se ve afectada. Como solución a este círculo vicioso se podrían desarrollar medidas como la coordinación público –privada y la canalización de los esfuerzos de todos los agentes.

“Es una economía a escala en la que todos tienen que participar. Tenemos muchos campos de golf, vías de senderismo desarrolladas, oferta náutica... pero en invierno está parado porque no hay medios para que los turistas puedan venir”.

En estos momentos, Mallorca no potencia suficientemente la variedad en productos/eventos/oferta complementaria para poder recuperar aquellos turistas que han dejado de visitar la isla en los meses de noviembre a marzo. Sin dichos atractivos, se limita su diferenciación del resto de destinos en temporada baja, dificultando considerablemente la llegada de nuevos turistas en este periodo.

En la misma línea, y a raíz de la información recogida del sector, existen aerolíneas que no se plantean poner vuelos en temporada baja porque no consideran que exista la demanda suficiente para que dicha apuesta resulte rentable. De la misma manera, numerosos negocios, generalmente aquellos muy rentables en verano, deciden no abrir de noviembre a marzo pues la demanda que reciben en dicho periodo no rentabiliza sus negocios y por ello prefieren no asumir riesgos en temporada baja.

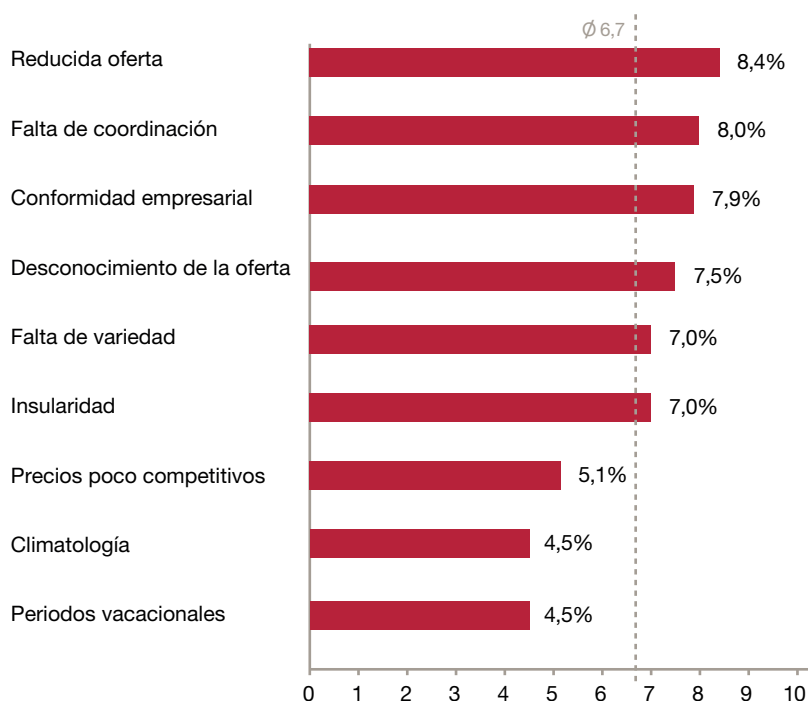
“El problema ahora mismo es que no hay ningún incentivo a alargar la temporada. Lo que más daño está haciendo son los fijos discontinuos. Si no tienes ningún riesgo de cerrar el mes de octubre, cierras”.

En definitiva, la falta de coordinación en el sector dificulta que Mallorca pueda desarrollar un modelo sostenible que promocióne sus atributos como destino con los que poder diferenciarse de sus competidores para así aumentar la afluencia de turistas en dicho periodo.

Opinión de los encuestados sobre las causas

De entre las causas de baja afluencia de turistas en temporada baja en Mallorca consideradas por PwC, en base al cuestionario elaborado y distribuido, las empresas y asociaciones del sector consideran como principales la reducida oferta, la falta de coordinación y la conformidad empresarial con el modelo de “sol y playa”.

Relevancia de las causas de estacionalidad (sobre 10)



Fuente: Cuestionarios a organizaciones del sector

Con el objetivo de recuperar los turistas perdidos y recuperar los turistas de 2007, Mallorca debe explotar el gran número de posibilidades y los recursos potenciales con los que cuenta la isla. Para ello, es necesario encarar el futuro teniendo claro que el turismo es un proyecto compartido en el que se necesitan los esfuerzos de todos los actores del turismo mallorquín.



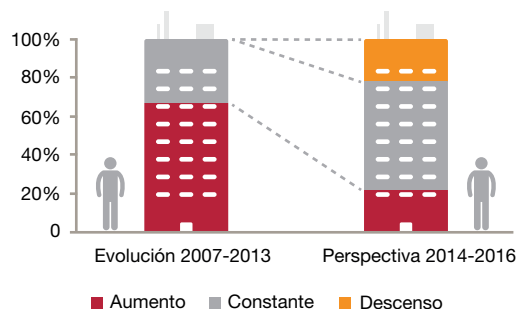
02

*Medidas para aumentar la
afluencia de turistas en
temporada baja en Mallorca*

Perspectiva de los encuestados sobre la estacionalidad

De cara a los próximos años, los encuestados son optimistas con la estacionalidad de la isla. Un 67% de los encuestados opina que la estacionalidad de la isla ha aumentado de 2007 a 2013, considerando el resto que se ha mantenido constante en dicho periodo. Sin embargo, en cuanto a las perspectivas de 2014-2016, un 22% considera que la estacionalidad disminuirá, un 56% que permanecerá constante y un 22% que aumentará.

Evolución y perspectivas de la estacionalidad en la isla



Fuente: Cuestionarios a organizaciones del sector

PwC ha identificado cinco ejes de medidas orientados a disminuir la estacionalidad del turismo en Mallorca: estrategia de producto, promoción, coordinación, incentivos y experiencia del cliente. Dada la complejidad de reducir la estacionalidad en temporada baja, el objetivo que pretenden alcanzar estas medidas es aumentar de manera progresiva la afluencia de turistas, centrándose, en primer lugar, en conseguir ampliar la temporada alta anticipándola a febrero /marzo y finalizándola en noviembre.



Estrategia de producto

El primer eje de medidas consistiría en desarrollar la estrategia de producto de Mallorca en los meses de temporada baja. Dado que existen numerosos destinos nacionales e internacionales más competitivos en la categoría de “sol y playa” para los meses de noviembre a marzo, es necesario huir del posicionamiento de “sol y playa” en temporada baja. Mallorca debe desarrollar otro modelo, que sea rentable y sostenible en el tiempo, y que le permita explotar y potenciar sus recursos, diferenciándose de sus competidores en temporada baja.

Actualmente, la isla cuenta durante los meses de noviembre a marzo con una oferta muy interesante y diversa en numerosos productos de calidad, pero ninguno de ellos suficientemente diferencial para atraer de manera independiente a turistas en temporada baja. Se propone, consecuentemente, potenciar un turismo de experiencias, que permita al turista realizar múltiples actividades en un espacio reducido. Es decir, ofrecer al visitante la posibilidad de disfrutar de los distintos atributos de la isla en un único viaje: naturaleza, deporte, cultura, compras, gastronomía, eventos/conciertos, turismo de convenciones, e incluso, sanitario.

“No contamos con una oferta culinaria capaz de ser el principal motivador del turista que nos visita. Se da por hecho que habrá restaurantes en los que se comerá bien, pero no tenemos un gran referente capaz de atraer al turista”.

Para los amantes de la **naturaleza y el deporte**, la isla presenta una variedad de paisajes increíbles de los que poder disfrutar y realizar actividades de ciclo-turismo a lo largo de toda la temporada baja, que han experimentado un formidable crecimiento durante los últimos años, posicionando la isla como uno de los principales destinos a nivel europeo en dicho segmento. Un turismo en auge con un gran potencial futuro. Al mismo tiempo, la mencionada variedad y espectacularidad de los paisajes permiten practicar senderismo-nordic walking en la isla. Existen multitud de itinerarios a lo largo de montañas, costas y llanuras, que recorren la Serra de Tramuntana, Patrimonio de la Humanidad. Además, se pueden practicar otros deportes como el golf, ya

que Mallorca dispone de 24 campos diferentes. Apalancándose en sus increíbles paisajes y potenciando el mar, Mallorca puede ofrecer a sus turistas numerosas actividades con las que disfrutar de su naturaleza y practicar deporte.

Mallorca cuenta, adicionalmente, con relevantes infraestructuras deportivas y náuticas repartidas alrededor de la isla. Deportes como el ciclismo se pueden practicar a lo largo de toda la temporada baja, mientras que la navegación podría tener más empuje en Noviembre-Diciembre que en Enero-Febrero debido a la climatología. Dado que el turismo deportivo tiene un gran empuje, especialmente a nivel nacional, Mallorca debe ser capaz de aprovechar la celebración de grandes eventos deportivos en la isla, tales como la Challenge Ciclista Mallorca o el Trofeo de vela Princesa Sofía-Mapfre, para atraer turistas en temporada baja. La figura de embajadores del deporte de alto nivel como los tenistas Rafael Nadal o Carlos Moyá pueden contribuir significativamente a la generación y consolidación de dichos eventos.

En cuanto al turismo de compras, se ha conseguido establecer una ley que permite la libertad de horarios en lo que se ha venido a denominar la Zona de Gran Afluencia Turística (ZGAT). Tras el incremento de ingresos que esta medida ha proporcionado para el comercio, unido a una mejora de la recaudación fiscal y al aumento en la afluencia de turistas, se propone extender dicha zona a la totalidad de la isla, de tal modo que los turistas puedan alargar sus estancias hasta última hora del domingo y, de esta forma, la vida de la ciudad se mantenga activa durante todo el fin de semana. Se debe tener en cuenta que la modificación de las leyes sobre los horarios de apertura depende de cada Ayuntamiento.

Mallorca cuenta, por otro lado, con **rutas culturales** a lo largo de la isla que permiten al turista disfrutar de su idiosincrasia, historia y cultura a lo largo de toda la temporada baja. Con el fin de promocionar el arte en la isla, se propone potenciar la relación de Joan Miró con Mallorca, donde el artista pasó largas temporadas estivales, los últimos años de su vida y constituyó junto con su mujer y el ayuntamiento de Palma de Mallorca la fundación Pilar i Joan Miró,

haciendo donación de los cuatro talleres del artista. De esta manera, Mallorca podrá ser un referente para aquellos turistas que disfruten del arte, especialmente del arte surrealista.

Al mismo tiempo, se considera que Mallorca podría orientarse en temporada baja hacia el **turismo MICE**, el correspondiente a viajes de negocio, reuniones y convenciones, ya que la isla cuenta con infraestructura y servicios óptimos para su desarrollo. Además, dicho turismo se encuentra actualmente en un momento de crecimiento, donde España tiene un posicionamiento consolidado.

Cabe destacar sobre el turismo de congresos y convenciones que, además de concentrar a los empleados para tratar temas de interés y ampliar su conocimiento, se organizan numerosas actividades de ocio, motivación, coaching o team building, que se podrían complementar con las actividades de ocio previamente descritas que ofrece la isla. Podemos, por tanto, entender el turismo de negocios como trabajo más ocio; es decir, como la suma de un componente puramente laboral y de un componente importante de ocio y recompensa para el trabajador.

“El turismo de congresos y/o training de empresas tiene un gran potencial en la isla ya que, al mismo tiempo que atiende la conferencia, puede disfrutar a nivel turístico de la oferta cultural y gastronómica”.

En esta línea, la finalización de las obras del Palacio de Congresos contribuiría a desplegar el turismo de convenciones en la isla. Además, Mallorca cuenta con una seguridad y estabilidad que le diferencian de sus competidores.

A nivel gastronómico, España cuenta con un posicionamiento consolidado a nivel mundial. Aprovechando esta distinción, Mallorca podría potenciar y/o promover en mayor medida la restauración en la isla a través de sus famosos productos locales, como la sobrasada, la ensaimada o la almendra y de su calidad gastronómica, que cuenta actualmente con cinco estrellas Michelin. La gastronomía podría servir como acompañamiento al resto de productos y para fidelizar a los clientes.



Promoción

Una vez detallada la estrategia de producto, el sector debe focalizar sus esfuerzos en definir la estrategia de promoción en temporada baja.

Dado que Mallorca se asocia actualmente con el modelo de “sol y playa”, que es exitoso en temporada alta, de cara a los meses de noviembre a marzo se debería potenciar la promoción de la **marca de Palma de Mallorca**, que es la gran desconocida y donde se pueden concentrar las principales actividades a llevar a cabo en temporada baja. Destaca la gran labor que han venido ejerciendo la Fundación Turismo Palma de Mallorca 365 y el Alcalde de Palma junto con su equipo, que ha realizado viajes a distintas ciudades para dar a conocer el producto. En este sentido, se está trabajando en dotar de contenido la marca Palma, posicionar la ciudad y determinar el target de cada producto.

Al promocionar la marca de Palma de Mallorca, es recomendable poner en valor aquellos **elementos intangibles esenciales** en la elección de un destino turístico con los que cuenta Palma y que le diferencian de sus competidores, como son: la seguridad, la localización o el valor ambiental y paisajístico. Estos elementos se pueden poner en valor al dotarlos de mayor importancia y darles mayor relevancia en la comunicación al cliente. De esta manera, la marca de

Palma se consolidaría y ganaría identidad en temporada baja frente a sus competidores.

La oferta a promocionar en temporada baja se constituiría, como hemos propuesto previamente, de un conjunto de experiencias que permitirían al turista disfrutar de distintas actividades en la isla en los meses de noviembre a marzo. A través de dicha oferta, se pretende **potenciar el turismo de calidad**.

De cara a poner en valor la oferta de Palma, es necesario recurrir a distintos canales. Por un lado, es imprescindible adaptarse a los nuevos patrones de comportamiento del turista ya que la consolidación del uso de internet y las redes sociales han cambiado la forma de planificar, organizar y contratar los viajes. Estos medios permiten llegar de manera rápida, barata y fácil a países que desconocen la oferta de Palma, ofreciendo a la isla la oportunidad de atraer a nuevos turistas. Ejemplos de ello serían la próxima web de Palma en varios idiomas, en la que se incluirá un calendario con todas las actividades hasta diciembre de 2015, o la red wifi tanto en la playa de Palma como en múltiples plazas de la ciudad.

“¿Cómo está posicionada Mallorca en las redes sociales y en webs 2.0? ¿Hay alguien que se preocupe de la imagen corporativa del destino?”



Con el fin de conocer más de cerca los intereses de los turistas extranjeros, son ya muchas las empresas mundiales de software que analizan los comportamientos de los usuarios a través del Big Data archivado en diferentes bases de datos informáticas o manifestado a través de las diferentes redes sociales. Existe, por ejemplo, una encuesta que lanza la Fundación traducida a seis idiomas que se difunde entre los clientes de los hoteles, por ahora 27, así como entre las oficinas de turismo de Palma, aeropuerto y la estación marítima número 4. Una vez recogida esta información, desarrollan herramientas de identificación y captación de tendencias de los clientes, **Customer Insight**. De esta manera, al producirse movimientos sociales o eventos culturales o festivos que atraigan a un gran número de gente de diferentes procedencias y éstos sean promovidos a través de redes sociales, las nuevas herramientas de Customer Insight podrán detectarlos e identificar las características propias del evento.

Por otro lado, y dada la ilimitada información a la que tiene acceso el turista, es necesario aportar información de calidad orientada hacia el verdadero valor de la oferta, resaltando que Mallorca tiene un encanto similar a otros importantes destinos turísticos como la Toscana y la Provenza, con la ventaja de ser una isla. Una posible iniciativa sería continuar potenciando

los **fam trips entre periodistas de reconocido prestigio** para que conozcan la oferta turística de la isla en profundidad y puedan publicar en revistas información actualizada de la misma, además de permitir al lector conocer y vivir más de cerca la experiencia del viaje. Sólo el Ayuntamiento de Palma ya ha organizado 8 fam trips, 15 press trips, 14 ferias.

Por último, es imprescindible **apalancarse en la afluencia de turistas de verano** y seguir promocionando la oferta de temporada baja de Palma en los aeropuertos, puerta de salida de los turistas, en los meses de temporada alta. Además de los stands informativos que ya se han instalado en el aeropuerto de Palma, esto se podría llevar a cabo, por ejemplo, cambiando las imágenes de playa y sustituyéndolas por otras que den a conocer el resto de la oferta de Mallorca, como la Serra de Tramuntana o el centro de la Isla.

Además, se podrían aprovechar los periodos de *half term* escolares de otros lugares de Europa para incrementar el turismo en temporada baja.

Coordinación

Otro aspecto clave para aumentar la afluencia de turistas en temporada baja es la ejecución coordinada entre los principales agentes.

Para ello, **debe existir un organismo** que permita coordinar los esfuerzos, concienciar y unir a las principales organizaciones, además de definir una línea de actuación y unas normas que garanticen una buena convivencia. Para poder lograr que dicha cooperativa cumpla sus objetivos, debe impulsar la colaboración público-privada, agrupar al mayor número de agentes turísticos y ser dirigida por un líder con iniciativa, independiente del color político y con una visión global que sea capaz de tomar decisiones estratégicas.

Dado que hasta el momento ya existen organizaciones, como la Fundación Turismo Palma de Mallorca 365, que han trabajado duro y en la dirección correcta, no es necesario partir de cero, sino que se pueden aprovechar dichos esfuerzos para responsabilizar a alguna de esas asociaciones de la coordinación en el sector. Una coordinación y organización que debería contar con un modelo de gobierno definido, comités periódicos, actuar como lobby, responsabilizarse de las inquietudes de sus integrantes y actuar como comisión de arbitraje resolviendo conflictos mediante la negociación, la mediación y la conciliación.

En cuanto a las funciones del organismo coordinador, es necesario, en primero lugar, **concienciar a las organizaciones** de forma que se sientan responsables y copartícipes del desarrollo del turismo en la zona, pasando a involucrarse en mayor medida y participar más activamente. El turismo debe ser misión de todos porque el conjunto de la población recibe los impactos, de manera directa o indirecta, que genera esta actividad. El turista no viene a un hotel determinado, sino que viene al destino. Esta visión conjunta del

sector permite tener una mayor orientación al cliente y alcanzar más fácilmente un consenso en los puntos de conflicto entre las distintas organizaciones.

“Falta coordinación, unión, remar todos en el mismo sentido”.

Por otro lado, se deben **coordinar los esfuerzos** de los distintos agentes del sector turístico para evitar duplicidades y áreas sin desarrollar. De esta manera, se podrá asegurar que se está trabajando eficiente y eficazmente.

Adicionalmente, se propone que el organismo **defina una línea de actuación** que cuente con objetivos a corto, medio y largo plazo. Con el fin de incluir las opiniones y propuestas de los distintos agentes implicados en dicha propuesta, es necesario implementar una metodología participativa. Se podrían, por ejemplo, realizar sesiones de trabajo con diferentes instituciones y colectivos, permitiendo disponer de un mayor y mejor conocimiento de las necesidades e inquietudes de cada uno de ellos.

Con el fin de basar la propuesta estratégica en estadísticas fiables es necesario **recoger y analizar datos reales y consistentes en el tiempo** de las distintas organizaciones del sector, protocolizando la información. Para recoger la información de valor con la que cuentan los organismos públicos y empresas privadas, se les podría implicar mediante alianzas. Al mismo tiempo, esta información podría, al mismo tiempo, servir de base a las compañías privadas para tomar sus decisiones internas como, por ejemplo, qué productos y/o servicios nuevos desarrollar.

Por último, se deberían **definir una serie de normas** a cumplir por los agentes del sector que regulen la buena convivencia entre las distintas organizaciones y promuevan la ayuda entre ellas.

Incentivos fiscales

El cuarto eje de medidas son los incentivos. El sector reclama ayudas por parte del Gobierno y las Administraciones Públicas, como políticas que fomenten la **competitividad de precios o incentivos a abrir en temporada baja**. Se debería definir una apuesta conjunta entre el Estado y las organizaciones, que incentive la actividad en temporada baja y beneficie a ambas partes.

De cara a incentivar la contratación en temporada baja, se propone reducir la cotización a la Seguridad Social en los meses de noviembre a marzo. Esta medida supondría un ahorro para ambas partes, ya que el Gobierno dejaría de pagar las prestaciones por desempleo de dichos puestos. Al mismo tiempo, disminuiría el número de desempleados, beneficiando al conjunto de la economía de la isla.

Además, se podría extender a otros impuestos, principalmente municipales, como, por ejemplo, establecer un canon de basura más económico para aquellos establecimientos/negocios que abran todo el año.

“Desde el Gobierno se podría ofrecer que aquellos hoteles que tuvieran abierto en temporada baja no pagaran la Seguridad Social durante esos meses”.

En cuanto al alojamiento, en los últimos años han surgido nuevos modelos que facilitan el intercambio de viviendas, abriendo una **nueva forma de hospedarse** en los destinos.

Tras el *boom* inmobiliario vivido en España, numerosos habitantes cuentan con una segunda residencia, generalmente en zonas turísticas, que tienen prácticamente vacía en temporada baja. Trata de ocupar dichas viviendas durante los meses de noviembre a marzo podría beneficiar a dichos habitantes, además de favorecer el turismo de la isla, siempre y cuando se encuentren dentro de un marco regulatorio y garanticen la seguridad del turista.



Experiencia del cliente

Por último, con el fin de aumentar la fidelidad del visitante y que actúe como prescriptor, es necesario mejorar la experiencia del turista en la isla en temporada baja.

Para ello, resultaría necesario **renovar periódicamente** la oferta, así como modernizar las distintas zonas. Al mismo tiempo, se deberían mantener, o incluso mejorar, aquellas **condiciones favorables** que diferencian a Mallorca de sus competidores como la seguridad o la sanidad. En la misma línea, y al ser el aeropuerto la puerta de entrada y de salida del turista, debería éste contar con un **mayor dispositivo de recepción de clientes** y ofrecer una mayor sensación de amabilidad y servicio hacia el turista.

“Ganar un turista es difícil, fidelizarlo aún más, pero perderlo y recuperarlo es lo más difícil que hay. No podemos permitir que se vayan descontentos”

Por otro lado, y dado que el coste de promoción para un turista fidelizado es mucho menor que para un turista nuevo, se propone **fomentar las visitas de turistas en varias ocasiones al año** mediante descuentos y/o precios cerrados. De esta manera, aquellos turistas que vuelvan en temporada baja, se beneficiarían de ofertas exclusivas y ventajas en la isla con las que no contarían en otros destinos. En este sentido, una posible iniciativa privada serían las tarjetas de puntos: el turista contaría con una tarjeta en la que ir acumulando puntos tras visitar y disfrutar la oferta de la isla. Cuantos más puntos acumulase, mayores serían los descuentos o más exclusivo el servicio que recibiría al viajar en temporada baja a Mallorca. Para ello, es imprescindible que la estructura de información esté presente todo el año. Se está trabajando desde la Fundación en el *Palma Pass*⁶, que se lanzará el 1 de octubre, y junto con las compañías aéreas en un paquete de invierno y descuentos por *early booking*.

Con el fin de mejorar la experiencia del turista en la isla, el sector debería dedicar esfuerzos al desarrollo de **plataformas tecnológicas especializadas** por tipología de producto, servicios o zona geográfica. Actualmente, en Mallorca existen

empresas que cuentan con sus propias plataformas y proporcionan información específica por tipología de turista y capacidad adquisitiva de éste, pero cada una de ellas tiene su propia imagen, formato y niveles de información diferentes. El proyecto Escaparate, auspiciado por la Conselleria de Turismo, está a punto de ser lanzando y pretende implantar un nuevo modelo de promoción turística basado en la innovación tecnológica con la que se adapta ésta a las necesidades de los clientes.

Se debe, por lo tanto, trabajar en el diseño de un patrón común para todas ellas, homogéneo en formato y estructura informativa, de tal forma que el “turista conectado” sea capaz de navegar por cada plataforma turística con facilidad y con una misma metodología. Cuanto más fácil y accesible sea la información sobre estos servicios y/o productos turísticos, más turistas accederán a ellas, incrementando el número de turistas que visiten la isla. Esta información debe destacar los valores diferenciales y específicos de Palma, promocionándolos de forma sencilla y muy bien segmentada por tipología de turista y en todos los idiomas, poniendo en valor la gran riqueza y calidad de sus productos turísticos.

Adicionalmente, se deberían interconectar todos estos portales a través de una **cooperativa de portales turísticos** para

proporcionar al “turista conectado” la oportunidad de investigar sobre los diferentes tipos de productos o servicios turísticos a incluir en su viaje. De esta manera, el turista no tendría sólo una visión individualizada, detallada y completa de cada producto, sino, además, una visión global de todas las posibilidades a su disposición de forma sencilla e intuitiva. Al turista actual le gusta ser cada vez más independiente a la hora de organizar sus viajes y de buscar destinos y experiencias turísticas diferentes y, para ello, investiga posibles destinos y la opinión de otros usuarios sobre sus experiencias en los mismos. Cuantas más plataformas seamos capaces de integrar, más turistas podrán ver satisfechas sus necesidades.

Con el fin de que dicha plataforma sea rentable para aquellos que participan en su desarrollo, es necesario que tengan una gran afluencia de turistas. Por lo tanto, debe de ser fácilmente accesible para aquellos que no tengan un interés especial por la isla. Para ello, es necesario un **buen posicionamiento de red** a través de convenios con buscadores internacionales (Google, Yahoo...).

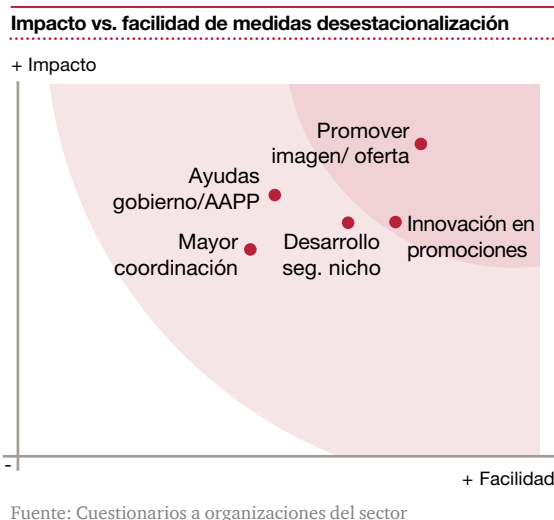
De esta manera, si el cliente en temporada baja abandona la isla satisfecho, tratará de volver a vivir la experiencia y actuará como prescriptor, mejorando consecuentemente la estacionalidad de la isla.



⁶ Tarjeta turística que integra entradas a museos y edificios históricos, tickets de transporte público y descuentos en comercios, restaurantes y establecimientos de ocio. Se trata de una acción coordinada de la Fundación Turismo Palma de Mallorca 365 con el Consell de Mallorca, y las tarjetas se venderán en máquinas expendedoras del aeropuerto y entregadas por personal del Consell

Opinión de los encuestados sobre las medidas

De entre las medidas para aumentar la afluencia de turistas en temporada baja en Mallorca consideradas por PwC, los encuestados refuerzan y señalan como más interesantes, basados en impacto y la facilidad de implementación de las medidas propuestas, la innovación en promociones y promover la imagen de Mallorca y su oferta. Por detrás de éstas, se encuentran el desarrollo de segmentos de nicho, la mayor coordinación y las ayudas del Gobierno y las Administraciones Públicas, si bien mejorar la oferta actual se considera la medida con menor impacto y aquélla que implica una mayor complejidad en su implementación.



Infografía



Anexo

Las organizaciones que han colaborado en la elaboración de este documento han sido:

- Air Berlín
- Asociación de Campos de Golf de Baleares
- Federación de Empresas Náuticas de las Islas Baleares
- Agencia de Turismo de las Islas Baleares
- Autoridad Portuaria de Baleares
- Consorcio de la Playa de Palma
- El Corte Inglés
- First Mallorca
- Fundación Turismo Palma de Mallorca 365
- Globalia
- Grupo Juaneda
- Grupo Piñero
- Grupo RIU
- Insotel Group
- Logitravel
- Meliá
- Palladium Hotel Group
- Palma Aquarium
- Quely
- Reis de Mallorca
- Sixt Rent a Car
- Starwood Hotels & Resorts
- Stil hotels
- THB Hotels
- TUI
- Viajes Iberoservice

Contactos

Álvaro Klecker

Socio responsable de Turismo de PwC España
alvaro.klecker@es.pwc.com
+34 915 684 244

David Samu

Socio responsable de Turismo, Transporte y Servicios de PwC España
david.samu.villaverde@es.pwc.com
+34 915 684 013

Virginia Verger

Socia del área de asesoría fiscal del Grupo de Turismo de PwC España
virginia.verger@es.pwc.com
+34 971 213 661

Jose Carlos Esponera

Director del Grupo de Turismo de PwC España
jose.esponera.aguilar@es.pwc.com
+34 915 685 447

José Manuel Fernández

Sénior Manager del Grupo de Turismo de PwC España
jose_manuel.fernandez.teran@es.pwc.com
+34 915 684 805

Asís Colomina

Sénior Manager del Grupo de Turismo de PwC España
asis.colomina.nebreda@es.pwc.com
+34 915 684 087



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 195.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2014 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.