

Guías estratégicas para el turismo en el municipio de Calvià 2030

Informe

Para: Ayuntamiento de Calvià, Mallorca



**AJUNTAMENT DE CALVIÀ
MALLORCA**

Elaborado por:

THR | INNOVATIVE
TOURISM
ADVISORS

Barcelona, marzo de 2017

Tabla de contenido

1.	La visión Calvià 2030	3
2.	Las grandes Direcciones Estratégicas Calvià 2030	7
Anexos		
	Anexo 1. El Mapa Estratégico: los 21 asuntos clave a gestionar	19
	Anexo 2. Resultado de los talleres de “Envisioning”	41
	Anexo 3. Resultados del cuestionario	50

Parte 1

La Visión Calvià 2030

La visión Calvià 2030

El desarrollo turístico de Calvià se inicia en los años 60, y en poco tiempo se convierte en uno de los principales destinos del turismo internacional en España. 50 años después, algunos de los principales enclaves turísticos del Municipio empiezan a mostrar síntomas de decadencia y agotamiento del modelo como corresponde a un típico ciclo largo de 50 años.

Sin embargo Calvià tiene excelentes oportunidades para ampliar su base de clientes actuales, penetrar nuevos mercados y operar casi todo el año. También cuenta con una capacidad razonable de captar los inversores necesarios para explotar estas oportunidades.

Este documento plantea las líneas estratégicas a desarrollar e implementar para aprovechar la bonanza actual y relanzar Calvià hacia un nuevo ciclo de prosperidad.

1.1 La visión 2030

Calvià quiere convertirse, antes del año 2030, en un destino líder en el mercado de las vacaciones de sol y playa y al mismo tiempo, operar exitosamente todo el año generando valor para todas las partes implicadas.

a. Un destino líder en sol y playa

Calvià quiere reforzar su posición en su "core business" que es el sol y playa ampliando y diversificando su base de clientes y mercados de origen. Con ello, Calvià se convertirá en un referente europeo como destino "Premium" para vacaciones de verano.

b. Operar exitosamente todo el año

Calvià quiere, también, penetrar y operar exitosamente en el mercado de más de 100 millones de europeos por año que disfrutan de viajes de placer en temporada media y baja. Para ello Calvià 2030 será un destino multiclente y multiproducto.

c. Generar valor para todos los actores implicados: Turismo Sabio

La Visión incluye también conseguir que Calvià y su modelo de negocio sea capaz de generar valor para todos los actores implicados: la población local, los inversores, los turistas, los colaboradores comerciales y el medio ambiente natural y social.

1.2 Los siete objetivos asociados a la visión

La Visión 2030 se complementa con 7 objetivos todos ellos críticos para alcanzarla con éxito.

a. Alcanzar un mínimo de 15 millones de pernoctaciones al año y un gasto promedio diario per cápita de 140 euros

Estas pernoctaciones aseguran una ocupación promedio anual razonable para la rentabilidad de las inversiones. Pero será también muy importante aumentar el gasto per cápita situándolo ligeramente por encima de la media española y europea.

b. Diversificar la mezcla de clientes y mercados

El Municipio empleará las energías necesarias para atraer nuevas tipologías de turistas en más mercados emisores para poder operar todo el año con mayor gasto per cápita. Los esfuerzos se enfocarán hacia el turismo de interés especial (deportes, naturaleza, cultura, etc.) y hacia el de eventos y reuniones. Calvià se posicionará como un destino "Premium" en el que los clientes "acaudalados" y "de lujo" superen el 50% del total.

c. Desarrollar un menú de actividades y experiencias muy atractivo

Las experiencias únicas, memorables e innovadoras, constituirán una de las ventajas competitivas de Calvià 2030. El menú incluirá experiencias deportivas, de naturaleza, culturales, etc. y una utilización inteligente de recursos turísticos de primer orden como por ejemplo la Sierra de Tramontana, la Finca Galatzó, etc.

d. Modernizar la oferta de alojamiento

La oferta de alojamiento será mayoritariamente la hotelera, que genera 17 veces más valor añadido que aquella que apenas usa recursos humanos. La oferta hotelera de 4 y 5 estrellas, que hoy representa menos del 35% del total, se situará por encima de 70%.

e. Desarrollar una nueva oferta comercial y gastronómica

Este importante componente de la oferta debe reinventarse para alinearse con la Visión. En el año 2030, las zonas comerciales serán distintas a las actuales: más modernas, diversificadas, con mucha más calidad, etc. y se habrán adaptado, en la medida de lo posible, al concepto de "Centro del Pueblo" o "Calle mayor".

f. Eliminar elementos que generan un alto valor negativo

En el Calvià 2030 no habrá prostitución en la calle, la venta ambulante agresiva y de baja calidad estará controlada, las zonas sucias y degradadas habrán desaparecido y el ocio nocturno de borrachera se habrá transformado en una oferta de ocio nocturna importante pero compatible con la competitividad del Municipio.

g. Desarrollar una gestión municipal más eficiente e innovadora

La gestión municipal se transformará para adecuar sus servicios e inversiones a la estrategia para alcanzar la visión. Cuatro características, entre otras, presidirán la actuación del Ayuntamiento:

- Un sistema de gobernanza mucho más transparente y confiable.
- Un mayor cumplimiento de la planificación por parte de todos.
- La transformación de Calvià en una "Smart Destination" pionera.
- La prestación de nuevos servicios que apoyen la implementación de la estrategia.

1.3 Un propósito final: Generar valor para todas las partes

Un componente fundamental de la Visión 2030 es reactivar un nuevo "Ciclo de Prosperidad" en Calvià después de un ciclo de casi 50 años que podría estar necesitando ya de un relanzamiento. Para ello deberemos atraer las necesarias inversiones y, luego,

asegurar que en este nuevo ciclo se genere valor para todas las partes implicadas tal como se describe a continuación:

a. La población local

El turismo en Calvià debe contribuir a mejorar las condiciones para la vida diaria, a una mayor percepción psíquica de bienestar, una superior confianza en el modelo turístico y su futuro, más y mejores empleos para los locales y una buena integración de los residentes extranjeros.

b. Los turistas

Calvià deberá ser capaz de suministrar un alto valor a sus clientes en forma de una experiencia turística excepcional: en unas vacaciones memorables y unos servicios excelentes.

c. Los inversores

Sin inversores es imposible reactivar la rueda de la prosperidad. Debemos ser capaces de atraer buenos inversores ofreciéndoles oportunidades de inversión atractivas, un clima inversor positivo, facilidades y seguridad/garantías jurídico-administrativas.

d. Los colaboradores comerciales

El éxito a largo plazo de Calvià dependerá también de lo pro-activos que sean los colaboradores comerciales que distribuyen y/o venden nuestra oferta turística y los medios de comunicación que le dan visibilidad y la recomiendan. Calvià debe asegurarse de que ambos colectivos reciban adecuados beneficios de su complicidad con el Municipio.

e. El medio ambiente en sentido amplio

Finalmente debemos cuidar de manera particular a este socio "especial" que es el medio ambiente. Sin ello nuestra capacidad de seguir produciendo valor a largo plazo desaparecerá. Con ello no nos referimos exclusivamente al medio ambiente natural, sino también al cultural y, muy especialmente, al medio ambiente urbano, incluida su estética.

Parte 2

Direcciones Estratégicas para Calvià 2030

Las grandes Direcciones Estratégicas Calvià 2030



2.1 Los 5 temas estratégicos

Temas	Asunto Clave
	<ul style="list-style-type: none"> • Calvià requiere de una ventaja competitiva clara y potente que haga posible un mejor desempeño financiero de su modelo de negocio como destino. • Consolidar Sol y Playa: reorganizar una nueva estrategia de productos y apuntar a nuevos mercados. • Será difícil lanzar un nuevo ciclo de prosperidad en Calvià con el actual posicionamiento del destino. Calvià debe reposicionarse como Destino "Premium".
	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente planificación integrada y la acción coercitiva asociada a la misma. Calvià deberá desarrollar mecanismos de participación e información. • Necesidad de captar inversores para el desarrollo y regeneración de la oferta: Banco de Oportunidades de Inversión. • Necesidad de un buen número de nuevas Pymes competitivas e innovadoras.



- La oferta de actividades y experiencias es limitada y no está suficientemente alineada con las necesidades futuras.
- Acercar la oferta de experiencias de Calvià a la tecnología y redes sociales: Trip Advisor, apps experienciales, etc.
- El nivel de polución visual, perceptual y banalización es muy alto.
- Actividades negativas e indeseables para los vecinos y locales: prostitución, venta ambulante, etc.



- La oferta de alojamiento actual de Calvià presenta ciertas diferencias con respecto a las necesidades estratégicas de futuro. Es necesaria la reconversión de hoteles y apartamentos.
- Calvià cuenta con pocos espacios comerciales (tiendas, restaurantes, etc.) que aporten un valor positivo relevante y diferenciador, altamente atractivo entre los turistas.
- Posibilidad de crear un sistema de "sellos" que avale los servicios de calidad ofrecidos en el municipio.

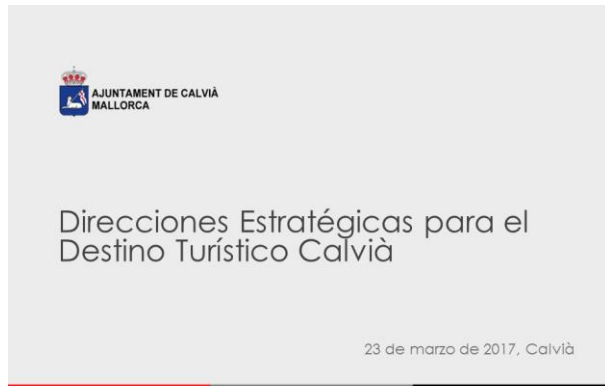


- Diseñar permanentemente valor para el mercado a través de la creación de experiencias y actividades.
- Gestionar un sistema de marcas de los cinco destinos que ofrece el municipio bajo el *trademark* "Calvià"
- Apostar por el Marketing Digital y un equipo que se dedique exclusivamente a la creación de contenido digital sobre el destino. La comunicación y la venta de Calvià dependerán de este sistema.

2.2 Los 2 grandes posibilitadores de la estrategia

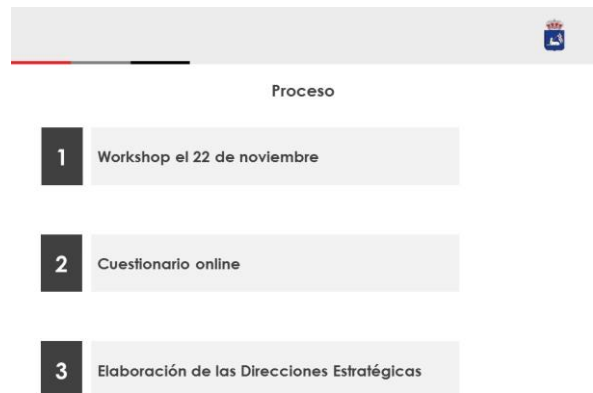
Temas	Asunto clave
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear el "Índice de Turismo Sabio" en Calvià para un crecimiento balanceado entre el sector turístico y la población local. • Reducción de la huella de carbono actualizando el sistema actual. • Proteger las actividades tradicionales y expresiones culturales del municipio a través de los programas "Made in Calvià" y "Alma de Calvià".
	<ul style="list-style-type: none"> • Activar los principales facilitadores de la estrategia: RRHH, infraestructuras, innovación, tecnología, etc. • Potenciar el Foro de Turismo. • Calvià requiere un mecanismo estable para medir y gestionar su desempeño como destino turístico: crear un Plan con objetivos e iniciativas a partir de estas Direcciones. • Creación de la Oficina del Director de la Estrategia para gestión y seguimiento.

2.3 Presentación del día 23 de marzo de 2017 en el Ayuntamiento de Calvià



THR

1



THR

2



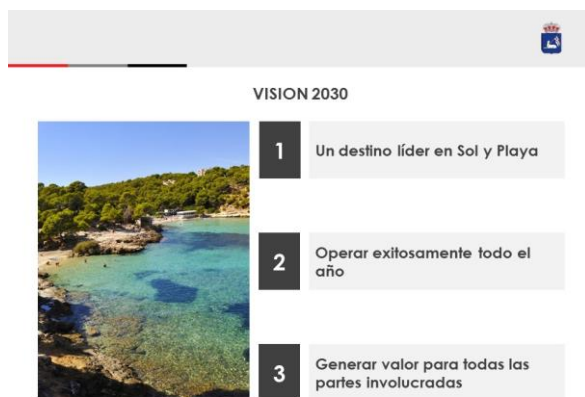
THR

3



THR

4



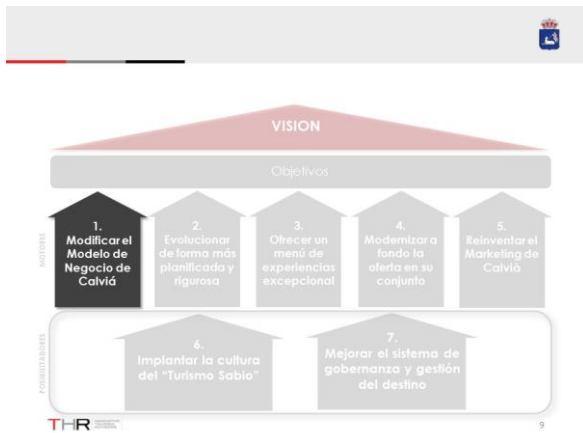
THR

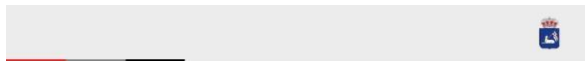
5



THR

6



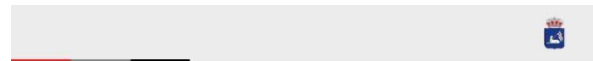


Nuevos mercados turísticos



THR

13

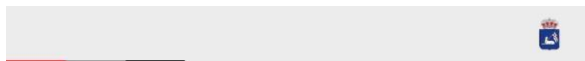


Nuevos mercados turísticos



THR

14



3 Repositionarse como "Destino Premium"
(Affluent + Luxury = 50%)



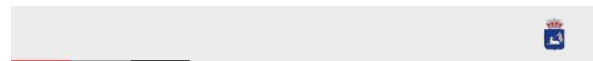
5 atributos + 3 privilegios

Oferta Premium y comunicación Premium

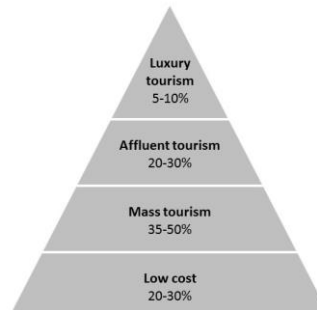
Eliminar las comunicación negativa

THR

15

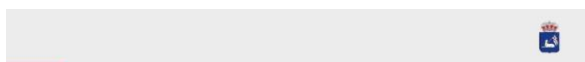


4 niveles de turismo

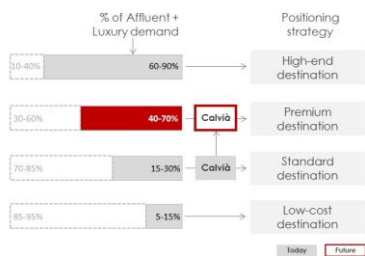


THR

16

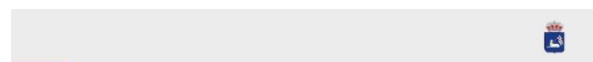


Destino Premium: Evolución del posicionamiento estratégico



THR

17



Diario de Mallorca (24/05/2016)

El turismo de borrachera sigue triunfando en Magaluf

Varios medios británicos publican un video de una excursión ética celebrada hace pocos días

Mallorca Confidencial (04/03/2017)

Juzgan a un joven por vender mefedrona a turistas en Punta Ballena

Por Mallorca M&C - 4 marzo 2017

Mallorca Confidencial (09/03/2017)

Imputados en Calvià por alquilar pisos ficticios a turistas

Por Mallorca M&C - 9 marzo 2017

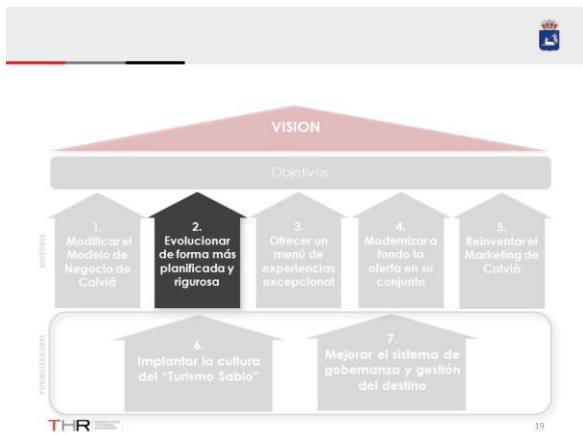
La Vanguardia (3/06/2016)

Magaluf, todo vicio

La policía busca al desahogado ético y sensado que atrae a decenas de miles de turistas a la calle más silenciosa de Mallorca

THR

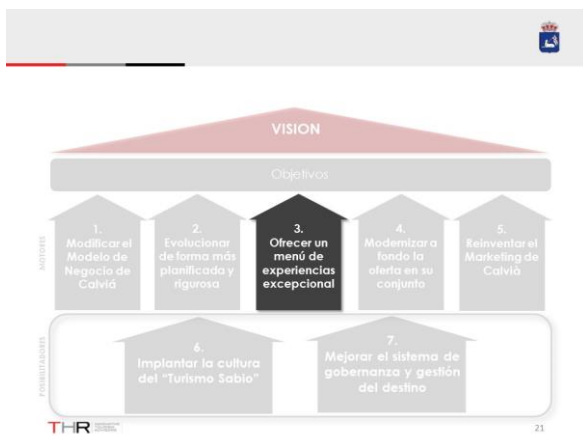
18



2. Evolucionar de forma aún más planificada y rigurosa

- 4** Implantar una planificación integrada y hacerla efectiva
- 5** Crear un marco más atractivo para las inversiones
- 6** Promover el desarrollo de PYMES especializadas e innovadoras

THR



3. Ofrecer un menú de experiencias excepcional

- 7** Nuevas actividades y experiencias
- 8** Eliminar los elementos que generan valor negativo
- 9** Embellecimiento urbano

THR

7 Nuevas actividades y experiencias

"Things to do" Trip Advisor

Experiencias "Marca Calvià"


Apps experienciales de Calvià

THR

TripAdvisor, Things to do

Cosas que hacer en Calvià

THR



THR

25

Ejemplo de App de Experiencias Turísticas: Live like a local



Skip the tourist traps
Locals' favourite cafes, restaurants, bars and sights in your mobile. 100% offline.

Skip the tourist traps | **Local knowledge** | **Smart stream**

Like A Local Guide is about finding those cool and hidden spots that locals like to hang out and missing the tourist traps.

All our content is created by selected locals who've lived in their city for years and really know what they're talking about.

Real-time stream shows you the places that are open and available near you wherever and whenever you're browsing.

THR

26

8 Eliminar los elementos que generan valor negativo



Espacios sucios y degradados

Prostitución, venta ambulante

Borrachos y ruido

THR

27

Calvià (impresiones negativas)



THR

28


Calvià (impresiones negativas)



THR

29

Calvià (impresiones positivas)



THR

30

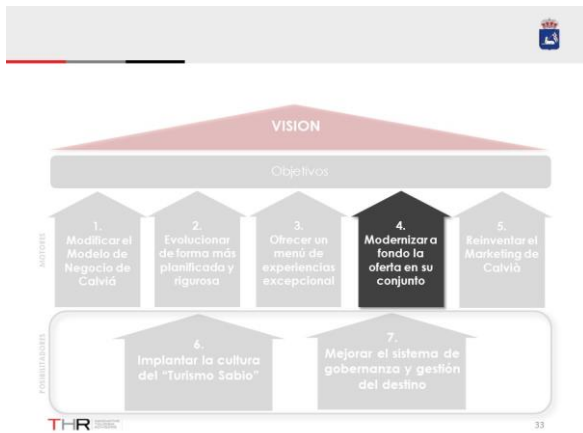
Calvià (Impresiones positivas)

THR 31

9 Embellecimiento urbano (polución visual / estética)

- Puntos negros
- Programa "Cuida Calvià"
- Programa "Som Calvià"

THR 32



4.

Modernizar a fondo la oferta de servicios en su conjunto

- 10** Actualizar / reconvertir la oferta de alojamiento
- 11** Espacios comerciales y gastronómicos de alto atractivo
- 12** Implantar un sistema de "sellos" para toda la oferta de Calvià

THR 34

10 Actualizar y reconvertir la oferta de alojamiento de Calvià

- Hoteles: mínimo 4 estrellas
- Plan espacial: hoteles y apartamentos de 1 y 2 estrellas
- Estímulos a la reconversión

THR 35

11 Espacios comerciales y gastronómicos de alto atractivo

- "Centros de pueblo" y "Calle Mayor" en cada destino
- Plan especial
- Adaptación de normativas fomento de la Inversión

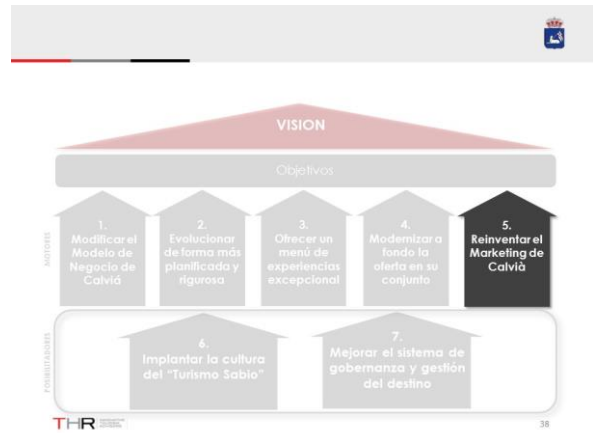
THR 36

12 Implantar un sistema de "sellos" para toda la oferta de Calvià



- Un "sello" de calidad tipo el de Nueva Zelanda
- Para toda la oferta
- Gestión mixta

THR 37



5. Reinventar el marketing de Calvià

- 13 Diseñar permanentemente valor para el mercado
- 14 Gestionar un Sistema de Marcas poderosas
- 15 Entrar a fondo en el Marketing Digital

THR 39

Apps de Destinos Inteligentes: Smart Destination

La mejor experiencia para los visitantes y ciudadanos, gracias a Smart Destination

La aplicación móvil ha sido desarrollada por Bismart con la colaboración de Microsoft, del Ayuntamiento de Barcelona y de la Sagrada Familia.

Smart Destination es capaz de capturar, procesar y correlacionar la gran cantidad de información viva que se genera alrededor de la ciudad, donde se encuentra el usuario. Smart Destination te proporciona una ruta óptima por la ciudad en tiempo real para ofrecerte la mejor experiencia y para que disfrutes de las mejores variaciones de la vida.

Recolectamos **información viva** que se genera alrededor de la ciudad:

- ✓ Cola en los monumentos
- ✓ Eventos programados
- ✓ Precios de las entradas
- ✓ Estado del tráfico
- ✓ Meteorología
- ✓ Transporte público
- ✓ Comentarios en las redes sociales
- ✓ Ocupación de los hoteles
- ✓ Restaurantes
- ✓ Comercios

Todo esto, en términos de correlación de datos provenientes de los **sensores de la ciudad**, de la plataforma **Open Data**, de los portales de turismo, de los sistemas internos del Ayuntamiento, de los sistemas de información de los Puntos de Interés (POI), de las redes sociales y otros muchos más datos de interés turístico.



THR 41

13 Diseñar permanentemente valor para el mercado



- Grupo de trabajo especializado
- Nuevas ofertas de actividades y experiencias
- Smart Destination

THR 40

Apps de Destinos Inteligentes: Smart Destination

La mejor experiencia para los visitantes y ciudadanos, gracias a Smart Destination

La aplicación móvil ha sido desarrollada por Bismart con la colaboración de Microsoft, del Ayuntamiento de Barcelona y de la Sagrada Familia.

Smart Destination es capaz de capturar, procesar y correlacionar la gran cantidad de información viva que se genera alrededor de la ciudad, donde se encuentra el usuario. Smart Destination te proporciona una ruta óptima por la ciudad en tiempo real para ofrecerte la mejor experiencia y para que disfrutes de las mejores variaciones de la vida.

Recolectamos **información viva** que se genera alrededor de la ciudad:

- ✓ Cola en los monumentos
- ✓ Eventos programados
- ✓ Precios de las entradas
- ✓ Estado del tráfico
- ✓ Meteorología
- ✓ Transporte público
- ✓ Comentarios en las redes sociales
- ✓ Ocupación de los hoteles
- ✓ Restaurantes
- ✓ Comercios

Todo esto, en términos de correlación de datos provenientes de los **sensores de la ciudad**, de la plataforma **Open Data**, de los portales de turismo, de los sistemas internos del Ayuntamiento, de los sistemas de información de los Puntos de Interés (POI), de las redes sociales y otros muchos más datos de interés turístico.



THR 41

14 Gestionar un Sistema de Marcas poderosas



El "Trademark" de Calvià

5 marcas de destino

Los grupos de trabajo "Marca"

THR

15 Entrar a fondo en el Marketing Digital




Un apuesta Digital

Inspirar – Transacción
Servicio – Vinculación

El "digital team" Calvià
3-5 mil €/año

THR

1 **2** **3**



Visión y objetivos

Formulación de la estrategia

Requisitos fundamentales

THR

VISION

Objetivos

MOTORES

1. Modificar el Modelo de Negocio de Calvià
2. Evolucionar de forma más planificada y rigurosa
3. Ofrecer un menú de experiencias excepcional
4. Modernizar e integrar la oferta en su conjunto
5. Reinventar el Marketing de Calvià

POTENCIADORES

6. Implantar la cultura del "Turismo Sabio"
7. Mejorar el sistema de gobernanza y gestión del destino

THR

6. Implantar una cultura de "Turismo Sabio"

- 16** Crear el "Índice de Turismo Sabio" en Calvià
- 17** Reducir significativamente la huella de carbono en Calvià
- 18** Proteger las actividades tradicionales y expresiones culturales de Calvià

THR

VISION

Objetivos

MOTORES

1. Modificar el Modelo de Negocio de Calvià
2. Evolucionar de forma más planificada y rigurosa
3. Ofrecer un menú de experiencias excepcional
4. Modernizar e integrar la oferta en su conjunto
5. Reinventar el Marketing de Calvià

POTENCIADORES

6. Implantar la cultura del "Turismo Sabio"
7. Mejorar el sistema de gobernanza y gestión del destino

THR

7. Mejorar el sistema de gobernanza y gestión del destino

- 19** Activar los principales facilitadores de la estrategia
- 20** Medir para gestionar
- 21** Mejorar en lo posible el Sistema de Gobernanza

THR 48

Indicadores de performance

Strategic objective	Measure	KPI	Initiative
A Implement excellent tourism development master planning	Number of Tourism Development Master Plans elaborated	2017: 6 areas 2018: +6 areas	1 Implement the National Tourism Planning Initiative
B Have clear growth model guidelines to follow	Growth models developed	2017: National + 6 areas 2018: +6 areas	2 Growth modelling initiative
C Increase product diversification and innovation	Number of product types strategically launched	2017: 3 2018: 4 2019: 9 2020: 12 (numbers accumulated)	3 Product Innovation Hub

THR 49

Siete Temas Estratégicos

VISION

Objetivos

1. Modificar el Modelo de Negocio de Calvià

2. Evolucionar de forma más planificada y rigurosa

3. Ofrecer un menú de experiencias excepcional

4. Modernizar a fondo la oferta en su conjunto

5. Reinventar el Marketing de Calvià

6. Implantar la cultura del "Turismo Sabio"

7. Mejorar el sistema de gobernanza y gestión del destino

THR 51

GRACIAS

THR 52

Anexos

- Anexo 1. El Mapa Estratégico: Los 21 asuntos clave a gestionar
- Anexo 2. Resultado de los talleres de Envisioning
- Anexo 3. Resultados del cuestionario

Anexo 1. El Mapa Estratégico: los 21 asuntos clave a gestionar

El mapa estratégico es un marco visual que integra los objetivos de la organización en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje y organización.

Ilustración 1. Mapa estratégico



Este mapa muestra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados buscados de creación de valor para el cliente y la obtención de beneficios financieros para el destino, con el desempeño de procesos internos críticos. En los próximos pasos del proyecto, se definirán los objetivos estratégicos en relación a cada una de las direcciones estratégicas, plasmándolas en el mapa estratégico.

Los drivers de la estrategia

Tema 1. El modelo de negocio de Calvià

Asunto Clave 1: Una débil ventaja competitiva

Calvià requiere de una ventaja competitiva clara y potente que haga posible un mejor desempeño financiero de su modelo de negocio como destino.

Pregunta estratégica

¿Cuál debe ser la ventaja competitiva que Calvià debe desarrollar y mantener en el tiempo?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Si bien en términos de mar, playas, paisaje costero y de interior, Calvià tiene atractivo, no alcanza hoy un nivel excepcional y único que constituya una gran ventaja comparativa.</p> <p>La oferta de alojamiento de Calvià tiene diferencias relevantes con los estándares internacionales que, para este tipo de destinos, apuntan casi exclusivamente hacia los hoteles de 4 y 5 estrellas. La oferta de alojamiento de Calvià, aunque empieza a beneficiarse de muy buenas incorporaciones, aun tiene margen de mejora para convertirse en una ventaja competitiva.</p> <p>La actual mezcla alojativa de Calvià lleva, a su vez, a una mezcla de clientes excesivamente dispar en términos de capacidad adquisitiva y la mayor parte de la oferta comercial y gastronómica se ha decantado en buena medida por los segmentos de menor poder adquisitivo. Por lo que aún queda camino en esto para mejorar la competitividad.</p> <p>La oferta de actividades y excursiones está a un nivel de competitividad cercano al promedio Mediterráneo. Estamos en "paridad", pero quedan aún esfuerzos por realizar para tener una diferenciación competitiva especial.</p> <p>El relanzamiento de un nuevo ciclo de prosperidad en Calvià debe tener en cuenta la ausencia de una ventaja competitiva potente.</p>	<p>Calvià deberá desarrollar y mantener una ventaja competitiva basada en algún atributo o beneficio que aporte un valor adicional a las ventajas competitivas de cada uno de sus 5 destinos principales. Tres caminos, entre otros, serán explorados.</p> <p>a. Los beneficios derivados de la gestión integrada del municipio; Calvià es un multidesino y a su vez un multiproducto / multimercado que funciona eficientemente gracias a la gestión de planificación, coordinación y liderazgo ejercidas por el Ayuntamiento.</p> <p>b. La gran experiencia y conocimientos en acoger turismo. Calvià es uno de los grandes pioneros del turismo en el Mediterráneo que ya ha atendido satisfactoriamente cerca de 100 millones de turistas. Esto significa unas buenas vacaciones sin riesgos.</p> <p>c. La gran visión de futuro que se ha fijado Calvià. En "breve" Calvià se habrá reconvertido en uno de los mejores destinos "Premium" (no lujo) del Mediterráneo ofreciendo una experiencia turística excepcional, sin riesgos y a precios razonables.</p>
Objetivo	
Consensuar una ventaja competitiva para Calvià y para cada uno de sus 5 grandes destinos, que constituyan elementos de diferenciación importantes.	

Asunto Clave 2

Una estrategia de productos y mercados poco sostenible.

Pregunta estratégica

¿En qué tipos de turismo, clientes y mercados geográficos debe enfocarse Calvià?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Si bien Calvià se beneficia de una demanda relativamente diversificada, es necesaria una diversificación mucho mayor.</p> <p>El turismo de vacaciones de verano en la costa, es una de las tipologías predominantes en Calvià. Este presenta un reto de sostenibilidad importante.</p> <p>Además, este turismo está muy touroperizado y activa un modelo de negocio cuya rentabilidad (a nivel de destino) es menos atractiva y sostenible.</p> <p>En cuanto a mercados de origen, éstos se han ampliado. Pero todavía queda camino por recorrer no solo para reducir riesgos sino para mejorar la estacionalidad y el gasto per cápita.</p>	<p>Calvià debe revisar y transformar su mezcla de tipos de turismo, clientes y mercados de origen para reducir la estacionalidad y mejorar el gasto medio per cápita.</p> <p>El Sol y Playa no solo debe seguir siendo un pilar fundamental del modelo de negocio de Calvià; sino que debe alcanzar una posición de destino líder y ser excelente en ello.</p> <p>Pero al mismo tiempo debemos diversificarnos hacia nuevas motivaciones turísticas y hacia nuevos segmentos de demanda.</p> <p>Finalmente, la estrategia deberá situar a Calvià como destino preferente en nuevos mercados geográficos.</p>
<p>Objetivo</p> <p>Hacerse más competitivo en Sol y Playa y desarrollar nueva oferta para nuevos mercados.</p>	

Asunto Clave 3

Será difícil lanzar un nuevo ciclo de prosperidad en Calvià con el actual posicionamiento en precio del destino.

Pregunta estratégica

¿Qué estrategia de posicionamiento en precio debe emplear Calvià?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Puede decirse que hay 4 niveles de turismo según su gasto diario per cápita: los turistas de bajo presupuesto, los turistas "promedio mundial", los acaudalados y los de lujo. En paralelo podemos hablar de cuatro tipos de destinos: bajo-coste, estándar, premium y de gama alta.</p> <p>En todos los destinos hay prácticamente los 4 tipos de turistas, pero en distintas proporciones. Mientras en un destino estándar, los turistas acaudalados y de lujo representan menos del 30%, en un destino Premium son más del 50%.</p> <p>Hoy Calvià está posicionado como un destino estándar, de rentabilidad media-baja. Esto limita su sostenibilidad, ya que es difícil atraer inversiones que activen la rueda de la prosperidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calvià evolucionará hacia un destino "Premium" en el que la suma de turistas acaudalados y de lujo se acerquen al 50% del total y el gasto promedio diario supere los 120€ por persona. Esto aportará un importante plus de rentabilidad que la hará mucho más atractiva para las inversiones. • La calidad primará sobre la cantidad y esto se referirá tanto a la demanda como, muy especialmente, a la oferta. • La estrategia de marcas y comunicación de Calvià y la de todos los actores clave comprometidos con lo anterior, se dirigirá a comunicar este posicionamiento "Premium".
Objetivo Reposicionar Calvià como un destino "Premium".	

Tema 2. Planificación, infraestructuras y atracción de inversiones

Asunto Clave 4

Insuficiente planificación integrada y la acción coercitiva asociada a la misma.

Pregunta estratégica

¿Cómo planificar mejor el Calvià 2030, así como cumplir y hacer cumplir lo planificado?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Uno de los puntos a mejorar de Calvià es una planificación que tenga en cuenta todos los aspectos relacionados con ella.</p> <p>Calvià tiene un sistema de planificación que contempla usos del suelo, ratios urbanísticos, crecimiento, etc. pero que aborda en menor medida temas como las tipologías de turistas objetivo, el tipo de oferta a promover, las innovaciones a impulsar, las formas de dar valor a todas las partes involucradas, etc.</p> <p>A causa de ello ciertos temas de importancia crítica no se planifican suficientemente y ven reducida su probabilidad de implementación. Al mismo tiempo, tanto la administración como el sector, requieren de una guía clara para alinear sus actuaciones con el plan.</p> <p>Finalmente Calvià se enfrenta a un reto cuando se trata de hacer respetar lo planificado, tanto desde el lado privado como público. Todo ello constituye un área mejorable que debe ser abordada por la estrategia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Planificación de Calvià será del tipo llamado “integrada” y abarcará, también, los componentes principales del modelo de negocio del destino (target, propuesta de valor, ritmo de crecimiento de la demanda, planificación de las actividades, procesos y recursos clave para entregar una propuesta de valor competitiva, etc.) • En paralelo a lo anterior se explorará la posibilidad de usar una poderosa herramienta de implementación del Plan basada en un Balanced ScoreCard. • Se estudiarán diferentes mecanismos necesarios para asegurar altos niveles de cumplimiento de lo planificado por parte de todos los actores. • El Ayuntamiento informará periódicamente los progresos en la implementación de los planes y su grado de cumplimiento por parte de los diversos actores.
Objetivo	
Estudiar un sistema de planificación integrada apoyado en un Balanced Score Card para gestionar su implementación y un sistema coercitivo para asegurar su seguimiento generalizado.	

Asunto Clave 5

Necesidad de captar inversores diversos y adecuados para realizar las importantes inversiones necesarias para el desarrollo y regeneración de la oferta.

Pregunta estratégica

¿Cómo atraer a Calvià las inversiones necesarias?

Descripción	Dirección estratégica
<p>La captación del suficiente volumen de inversiones adecuadas a la nueva estrategia es, al mismo tiempo, una debilidad y una amenaza para Calvià.</p> <p>Las razones de ello radican en que existe un limitado inventario de oportunidades de inversión ligado a un Plan Estratégico de Desarrollo de Calvià, que facilite la identificación de oportunidades.</p> <p>Al mismo tiempo, los procesos administrativos para obtener las licencias son, a veces, complicados, complejos, lentos y ocasionalmente subjetivos.</p> <p>Pero es imprescindible abordar este tema ya que sin estas inversiones la reconversión de la oferta de Calvià y el inicio de un nuevo ciclo de prosperidad, no será posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El ayuntamiento revisará la situación actual del “Clima Inversor” en el municipio para hacerlo mucho más amigable y eficaz todavía. • Se identificarán los grandes, medianos y pequeños proyectos de inversión previstos / deseados para los próximos 10 años y se estudiará la posibilidad de generar un “Banco de Oportunidades de Inversión”. Este podría incluir los dossiers informativos y pre-licencias correspondientes • Se analizará la conveniencia de una Unidad de Inversiones que proactivamente busque, atraiga y ayude, a través de una ventanilla única, a los citados inversores (sean estos locales, nacionales o internacionales) con los procesos de tramitación de sus proyectos. • Esta ventanilla única podría estar en permanente contacto con otras dependencias del Gobierno Insular, Nacional y con la UE para canalizar las muchas y diversas ayudas existentes para determinados tipos de inversiones.
Objetivo	
Atraer las inversiones necesarias para la reconversión /renovación de la oferta de Calvià.	

Asunto Clave 6

Necesidad de un buen número de nuevas PYMEs competitivas.

Pregunta estratégica

¿Cómo promover efectivamente el desarrollo de PYMEs que ayuden a crear todavía más valor para los clientes?

Descripción	Dirección estratégica
<p>La reconversión / renovación de Calvià no se compone sólo de grandes inversiones públicas o privadas.</p> <p>A lo largo de los próximos 10-12 años se necesitará que unas 100-150 PYMEs se activen en Calvià para contribuir a generar un valor aún más competitivo con nuevos restaurantes, tiendas, oferta de ocio nocturno, transporte alternativo dentro del municipio, servicios innovadores para los turistas, DMCs, etc.</p> <p>Para la mayoría de estas empresas la financiación es importante pero también lo es sentirse apoyadas por las autoridades en forma de consejo técnico, simplificación de procedimientos, búsqueda de socios, etc.</p> <p>Sin mecanismos eficaces para estimular la activación de estas pequeñas empresas tampoco será posible relanzar Calvià en la medida de lo deseable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un posible sub-grupo de la Unidad de Inversiones podría ser el encargado de captar y apoyar el desarrollo de PYMEs enfocadas a desarrollar experiencias y servicios innovadores de calidad en Calvià. • En el corazón del Programa de PYMEs habrá un proceso en el que los candidatos podrán encontrar un contenido pragmático y bien estructurado que les ayude a ser más competitivos y exitosos en lo que hacen o pretenden hacer. <p>Los esfuerzos se sugieren enfocar en tres direcciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información sobre las oportunidades de negocio que ofrece Calvià para las PYMEs - El sistema de apoyo técnico, comercial, jurídico y económico disponible para los candidatos. - Casos de éxito dentro y fuera de Mallorca/España.
Objetivo	
<p>Activar nuevas PYMEs que aporten nuevos servicios y productos innovadores y de calidad a la oferta de Calvià.</p>	

Tema 3. La experiencia Calvià

Asunto Clave 7

La oferta de actividades y experiencias es mejorable y no está suficientemente alineada con las necesidades futuras.

Pregunta estratégica

¿Cómo desarrollar un menú de experiencias altamente atractivo?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Los turistas viajan para disfrutar de estados emocionales positivos en otro lugar distinto de aquel en el que viven. Estos turistas consiguen una buena parte de ello practicando actividades y/o disfrutando de experiencias únicas, impactantes y memorables.</p> <p>La oferta de actividades y experiencias se está convirtiendo en un elemento crítico de competitividad. Trip Advisor, Booking, etc. ya están mostrando y valorando, las experiencias ofrecidas por cada destino.</p> <p>La oferta experiencial de Calvià es de un atractivo medio para la demanda actual; y relativamente bajo para una demanda nueva más diversificada en términos de motivaciones, tipologías y estacionalidad.</p> <p>Este aspecto debe progresar a medio plazo para sustentar el reposicionamiento de Calvià como destino turístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promoveremos un sistema de experiencias nuevo y atractivo que alcance un alto ranking en la sección "Things to do" de Trip Advisor y para ello se facilitará la cooperación y coordinación entre los prestatarios locales. • El Ayuntamiento, en colaboración con el sector analizará la oportunidad de promover tres "Experiencias Marca Calvià" que recuerden de forma sencilla y barata al turista, que está en Calvià y no en otro lugar. Estas experiencias de marca podrán estar relacionadas con la bienvenida a los turistas, con productos alimenticios y artesanías locales, con eventos gastronómicos o musicales, etc. Evidentemente, estos eventos podrán estar sponsorizados. • En cooperación con el sector, se buscará implementar un programa de comunicación del sistema de experiencias. Se estudiará la opción de elaborar una app especializada.
Objetivo	
Desarrollar y comunicar un menú de actividades y experiencias altamente atractivo para la nueva mezcla de demanda que se desea atraer a Calvià.	

Asunto Clave 8

El nivel de polución perceptual, suciedad y banalización es muy alto.

Pregunta estratégica

¿Cómo mejorar sustancialmente la estética, personalidad y simbología del entorno urbano de Calvià?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Muchas investigaciones recientes han puesto de relieve cuán importante son la estética y la simbología del entorno urbano del destino (también del natural) a la hora de generar estados emocionales positivos en la mente del turista. Bajos niveles de estética, limpieza y personalidad del entorno, reducen mucho la autoestima del cliente e inician el síndrome de “ventanas rotas”.</p> <p>En estos aspectos Calvià no genera el mismo valor positivo que negativo (muy especialmente en determinados lugares) y esto mina mucho la competitividad del destino.</p> <p>La suciedad de algunos lugares es el primer elemento negativo que genera rechazo en el turista. Luego interviene la “Polución Visual” que no es más que la observación de desorden, masificación, espacios cutres, materiales, formas y colores “fuera de lugar”, etc.</p> <p>Y, finalmente, la “banalización” o pérdida de personalidad. Cuando el espíritu mediterráneo y “lo Mallorquín” ha sido sustituido por elementos extraños carentes de la más mínima personalidad o con una personalidad importada de otras partes del mundo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calvià trabajará en 3 direcciones: limpieza y recuperación de espacios sucios /degradados; eliminación de la polución visual y la banalización de entornos urbanos y naturales y la señalización exterior abusiva e inadecuada. • El Ayuntamiento, en colaboración con el sector, identificará los diferentes “puntos negros” de polución visual de Calvià. Una vez analizados, se estudiará la elaboración un plan para eliminarlos. Un posible sistema de financiación e incentivos promoverá este proyecto. • Se examinará la posibilidad de lanzar un programa “Cuida Calvià” que incluirá actividades de concienciación y educación en todos los centros educativos y en el seno de comunidades específicas para generar sensibilización y compromiso por parte de los actores locales. • De igual forma, se estudiará lanzar el programa “Som Calvià”. Este programa buscará impulsar el empleo de elementos autóctonos/tradicionales en el diseño arquitectónico de las nuevas construcciones y remodelaciones.
<p style="text-align: center;">Objetivo</p> <p style="text-align: center;">Embellecer y dotar de personalidad a los entornos urbanos y naturales de Calvià.</p>	

Asunto Clave 9

Situaciones y actividades negativas e indeseables.

Pregunta estratégica

¿Cómo gestionar las situaciones y actividades que generan un alto valor negativo?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Calvià resiente el valor negativo que generan en nuestros clientes determinadas actividades, de entre las que destacamos tres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La venta ambulante, cuando es excesiva, intrusiva y de baja calidad. • Igual sucede con la prostitución callejera que mina la marca del destino y genera efecto “ventanas rotas”. • Los borrachos ruidosos y, a veces, agresivos, afectan directamente la marca Calvià. <p>Todo ello configura un problema que necesita ser abordado de manera firme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración. Estas actividades indeseables en la forma en que son practicadas actualmente requieren, para su solución efectiva, un alto grado de colaboración público-privada. El apoyo decidido del sector será imprescindible. • Planificación. El Ayuntamiento, junto con el sector, explorará la creación de un Plan práctico y concreto que solucione este problema. • Normativa. Una vez explorado el Plan, el Ayuntamiento revisará posibles actualizaciones en las normativas que afecten a los citados temas.
<p>Objetivo</p> <p>Eliminar actividades y situaciones negativas e indeseables que minan el valor de la marca Calvià.</p>	

Tema 4. Los servicios de apoyo: alojamiento, oferta comercial y gastronómica.

Asunto Clave 10

La oferta de alojamiento de Calvià presenta diferencias con respecto a las necesidades estratégicas de futuro.

Pregunta estratégica

¿Cómo actualizar/reconvertir la oferta de alojamiento?

Descripción	Dirección estratégica
<p>En un futuro muy cercano, los grandes touroperadores dejarán de operar con alojamiento de menos de 4 estrellas simplemente por un cambio en los estándares del mercado.</p> <p>En Calvià, las habitaciones de 3, 2 y 1 estrella representan el 66% y las de 5 estrellas el 1%. Así que, desde el punto de vista del alojamiento, Calvià es un destino de 3 estrellas que está en el límite de lo que quedará fuera de mercado pronto.</p> <p>Esto plantea varios retos muy relevantes, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El riesgo de que una buena parte de las habitaciones de Calvià queden fuera de mercado antes de 10 años. • Que esta oferta pase a ser controlada por empresas de la “economía colaborativa”. <p>Este tipo de oferta (1,2 y 3 estrellas) es la que marca el nivel de las tiendas y la oferta gastronómica, dificultando el imprescindible camino de Calvià hacia un posicionamiento “Premium” que lleve a rentabilidades atractivas para las inversiones y un mejor empleo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calvià deberá abordar con rigor el tema de la necesaria modernización y / o reconversión hotelera. • El Municipio buscará fórmulas prácticas y flexibles que creen un ambiente propicio y motivador para modernizar o reconvertir alojamiento hotelero. • La máxima prioridad estará en las cerca de 8.000 habitaciones (15%) de 1 y 2 estrellas; la mitad de las cuales son apartamentos. • La otra gran prioridad estará en promover el “upgrading” de hoteles de 3 a 4 estrellas, negociando si hace falta, con la Consejería, la flexibilidad normativa que lo permita. • Por último, se promoverá con fuerza el desarrollo de hoteles de 5 estrellas ya sea de nueva construcción o por “upgrading” de unidades de 4 estrellas.
Objetivo	
Actualizar y reconvertir la oferta de alojamiento de Calvià.	

Asunto Clave 11

Calvià cuenta con limitados espacios comerciales (tiendas, restaurantes, etc.) que aporten un valor positivo relevante y diferenciador.

Pregunta estratégica

¿Cómo actualizar / reconvertir la oferta comercial y gastronómica de Calvià?

Descripción	Dirección estratégica
<p>En casi toda Europa y en todo el Mediterráneo las comunidades se estructuran alrededor del "centro del pueblo" y de la "calle mayor" o principal que casi siempre lleva al centro /plaza central.</p> <p>Los turistas, durante las vacaciones, tienen necesidad (imperiosa muchas veces) de acudir con frecuencia al "centro del pueblo" para beneficiarse de la energía que en él se concentra, para ver y ser vistos, para socializar, comprar, comer, etc. y ser felices.</p> <p>En la costa de Calvià hacen falta estos "centros del pueblo". Unos que sean más potentes, energéticos y atractivos, que mejoren la oferta de áreas comerciales actual. Hoy en día Calvià tiene, en este terreno, fuertes posibilidades de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Ayuntamiento revisará la situación actual y estudiará la elaboración de un plan de espacios comerciales (que no centros comerciales) que tenga en consideración los conceptos de "Centros del Pueblo" y "Calle Mayor". • Se considerarán las correspondientes adaptaciones a la normativa y se promoverá el desarrollo de este nuevo tipo de espacios en los que deberá predominar una oferta no banal sino con un fuerte sabor local. • Se estudiarán las diversas fórmulas que puedan facilitar la rentabilidad de estas inversiones y asegurar una alta participación de pequeños empresarios locales en este tipo de proyectos. • Se buscarán emprendedores para que asuman el liderazgo de este tipo de proyectos en condiciones sociales adecuadas.
Objetivo	
Desarrollar espacios comerciales de alto atractivo para los clientes.	

Tema Clave 12

El nivel de calidad de un buen número de servicios turísticos es mejorable para competir con éxito en el futuro.

Pregunta estratégica

¿Cómo estimular de forma simple, pero efectiva, la calidad de los servicios turísticos de Calvià?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Mucha oferta, especialmente comercial y gastronómica, está de cierta forma banalizada tanto en su aspecto físico como en los procesos de servicio que prestan.</p> <p>Actualmente, una buena parte de las áreas comerciales de Calvià (tiendas, bares y restaurantes, etc.) aun necesitan mejorar para ser un atractivo relevante para nuestros visitantes.</p> <p>Esto es un reto importante ya que mejorándolo, representará un valor muy positivo para el turista.</p> <p>Por lo tanto, Calvià hoy tiene un diferencial entre lo que ofrece y lo que debería ofrecer para atraer una mezcla de demanda más rentable y mejor repartida a lo largo del año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calvià explorará la posibilidad de utilizar un "sello de calidad" muy sencillo de gestión, pero riguroso que, en cooperación con el sector, avalará/certificará todos los servicios que se ofrecen en Calvià. • El "sello", que deberá mostrarse en un lugar visible, se otorgará a alojamientos, bares y restaurantes, tiendas, taxis, excursiones, atracciones, espacios naturales, etc. • Se informará a los turistas de la existencia del sello y las garantías que les aporta. Se estudiará la opción de crear una app especializada que informe del sistema, sus requisitos y la localización fácil de establecimientos bajo diversos criterios de búsqueda. • Se analizará la conveniencia de instituir una micro-empresa público-privada para la gestión del sistema que podría ser financiada en buena medida por los establecimientos acreditados.
Objetivo	
Avalar la oferta comercial y gastronómica de Calvià para mejorar la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios que usan.	

Tema 5. El marketing de Calvià

Asunto Clave 13

Diseño de valor para el turista.

Pregunta estratégica

¿Cómo diseñar más valor para Calvià que ayude a comercializarlo mejor?

Descripción	Dirección estratégica
<p>La gente "contrata" a Calvià para que haga por ella un determinado trabajo: suministrar descanso, ayuda en pasarlo bien, facilitarle el acceso a determinados atractivos turísticos, etc.</p> <p>Todos estos "trabajos" resuelven un problema/necesidad del cliente y le aportan VALOR.</p> <p>Hoy los destino turísticos excelentes emplean mucha energía en diseñar permanentemente conceptos, ideas y servicios que aporten valor al reducir riesgos o costes.</p> <p>Calvià como destino tiene la posibilidad de crear un mayor valor al actual y esto constituye una gran oportunidad para generar una diferenciación e incrementar la competitividad como destino turístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calvià diseñará valor de forma permanente ofreciendo a sus clientes de nuevas razones para regresar; y lo hará en estrecha colaboración con los actores pertinentes del sector. • Aquí mencionamos algunos ejemplos conceptuales de posibles tipos de valor a diseñar por Calvià: <ul style="list-style-type: none"> - Calvià Concierge. Un grupo de estudiantes de turismo que informan y aconsejan al turista potencial vía internet 365 días al año. - Calvià "rankings" elaborados por organizaciones especializadas sobre los mejores establecimientos para un producto o comida determinados. - Calvià Sports. Una página web monográfica sobre con información completa y atractiva sobre todas las opciones relacionadas con el deporte. - Calvià y Sierra de Tramontana, manual de disfrute de la principal sierra de las Islas Baleares. - Reservas. De hamacas, restaurantes, excursiones, etc. desde el teléfono móvil. • Se trata de hacer cosas que resuelven de forma fácil un problema y, por lo tanto, crean valor. Mucho de esto significa avanzar hacia una "Smart Destination".
Objetivo Diseñar de forma proactiva y permanente valor para el mercado.	

Asunto Clave 14

La marca Calvià y las marcas de sus destinos.

Pregunta estratégica

¿Cómo hacer más fuerte la marca Calvià y la marca de sus destinos?

Descripción	Dirección estratégica
<p>La marca Calvià es el conjunto de imágenes y percepciones sobre el destino en la mente del consumidor. Es, en definitiva, la “promesa “ que Calvià hace al mercado.</p> <p>El porcentaje de clientes potenciales que tienen imágenes y percepciones precisas sobre Calvià es muy bajo (menos del 5% del mercado potencial).</p> <p>Las imágenes positivas existentes del destino se ven ocasionalmente afectadas por noticias que la prensa, y diferentes medios, comunican en relación a las situaciones indeseables que anteriormente presentamos.</p> <p>Calvià debe hacer su marca más fuerte para que contribuya al relanzamiento del destino.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calvià es un destino compuesto por 5 destinos. Se examinará el que cada destino construya su marca y el hacerla todo lo poderosa que pueda. • Cada una de las 5 marcas a estudiar incluirá su target, la promesa que le hace al mismo (sus diferenciadores) y las razones para creer estas promesas. En base a ello podrá construir su propia ventaja competitiva. • A partir de estas 5 marcas a estudiar, Calvià podrá construir su propia marca integradora empleando el modelo de “Branded House” en el que Calvià es el “Trade Mark”.
Objetivo Aumentar el poder de la marca Calvià y sus 5 destinos principales.	

Asunto Clave 15

La comunicación y la venta de Calvià

Pregunta estratégica

¿Cómo influir efectivamente sobre un mayor número de clientes potenciales, en más mercados emisores?

Descripción	Dirección estratégica
<p>El destino Calvià hace importantes esfuerzos, tanto en solitario como en cooperación, para darse a conocer y comercializarse mejor. Pero éstos podrían estar mejor orientados y coordinados para potenciar su eficacia.</p> <p>Esto es un problema en la medida que sabemos que los turistas tienden a visitar no aquellos destinos en los que sueñan sino aquellos que tienen en su particular "shopping list".</p> <p>Una buena parte de los esfuerzos de marketing van dirigidos a poner los destinos en el "shopping list" de millones de clientes potenciales. Además de enfocar esos esfuerzos para hacer que la obtención de información sobre el destino y la reserva sean lo más fácil posible.</p> <p>Todo ello tiene lugar, cada vez más, en internet a través del Marketing Digital que es la nueva manera de hacer marketing.</p> <p>Calvià debe abordar todo esto de forma efectiva a través de los mecanismos de cooperación público-privados y los presupuestos adecuados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección estratégica en este terreno va totalmente en la línea del Marketing Digital. • Calvià se enfocará a desarrollar una presencia "online" efectiva, constante y sofisticada para alcanzar objetivos precisos en cuatro terrenos: <ul style="list-style-type: none"> - Inspiración. Mostrar las oportunidades y los beneficios que Calvià ofrece al mercado. - Transacción. Facilitar las reservas dirigiendo al turista hacia los lugares adecuados. - Servicio. Mecanismos para ayudar al cliente a optimizar y a sacarle todo el jugo a sus vacaciones en Calvià. - Viculación. Una comunicación bilateral con los clientes potenciales para informar, y compartir valores y experiencias. • Calvià estudiará el beneficio de utilizar una plataforma sencilla de "Inbound Marketing", en cooperación con el sector.
Objetivo	
Activar una plataforma de alto rendimiento en el terreno del Marketing Digital.	

Los posibilitadores de la estrategia

Tema 6. Calidad de vida de los locales hoy y en el futuro

Asunto Clave 16

Desarrollo de un "Turismo Sabio" en Calvià.

Pregunta estratégica

¿Cómo mejorar la calidad de vida de los locales gracias al turismo?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Hoy en día el concepto de sostenibilidad incluye la mejora continua de la "Calidad de Vida" de la población local. Esto, sumado al concepto tradicional de sostenibilidad da lugar al llamado "Turismo Sabio".</p> <p>"Turismo Sabio" (conocido como Wise Tourism) significa conseguir un equilibrio entre prosperidad económica y percepción de bienestar físico y psíquico por parte de la población local y los colaboradores.</p> <p>Calvià tiene una larga y reconocida tradición en materia de sostenibilidad pero debe avanzar más en la dirección del "Turismo Sabio". Con el objeto de mejorar su competitividad y modernizarse adecuadamente, este es un reto que debe abordar Calvià con la energía necesaria.</p>	<p>En cuanto a la prosperidad económica, Calvià deberá hacer esfuerzos importantes para actualizar y mejorar el Modelo de Negocio del destino de forma que se atraigan las adecuadas inversiones que desencadenen la prosperidad.</p> <p>La mejora del bienestar físico requerirá actuar para reducir el "estrés" en el municipio (ruidos, malos olores, actividades molestas, etc.) y alcanzar bajos niveles de contaminación y huella de carbono.</p> <p>La mejora de la percepción de bienestar psíquico nos llevará a gestionar adecuadamente tres cosas: la mejora de la estética del entorno, reforzar la identidad local e implantar un sistema adecuado de gobernanza.</p> <p>Finalmente se explorará la opción de crear el "Índice de Turismo Sabio", que de acuerdo con las directrices de Naciones Unidas medirá cerca de 100 indicadores.</p>
<p style="text-align: center;">Objetivo</p> <p style="text-align: center;">Implantar un sistema de "Turismo Sabio" en Calvià.</p>	

Asunto Clave 17

Reducción de la huella de carbono y control del consumo de agua.

Pregunta estratégica

¿Cómo reducir la huella de carbono turística en Calvià?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Dos tipos de impactos ambientales de la actividad turística requieren una especial atención: el consumo de agua y la huella de carbono.</p> <p>El consumo de agua puede llegar a superar los 0,5 m³ de agua por turista al día dependiendo de los sistemas de riego y de la gestión del agua de las piscinas, entre otros. Esto puede ser un problema, especialmente en una Isla.</p> <p>La huella de carbono generada (directa e inducida) por un turista puede superar las 0,041 toneladas por pernoctación y esto es otro aspecto que se debe de gestionar.</p> <p>Así pues, Calvià deberá abordar ambos temas de forma decidida.</p>	<p>Calvià se concentrará en gestionar la huella de carbono enfocándose en la reducción de las emisiones por turista explorando los siguientes 5 puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajustar los termostatos - Reducir la basura - Conducir menos. - Lavar la ropa con agua tibia. - Pasar las bombillas a LED. <p>En cuanto al consumo de agua, la dirección estratégica es racionalizar el consumo de este elemento en duchas/bañeras, piscinas, riego, etc.</p> <p>Todo ello deberá traducirse en actuaciones entre las que sugerimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medir el nivel de consumo actual y monitorizarlo periódicamente. - Estudiar la creación de un programa educativo. - Divulgar prácticas para la reducción de consumo. <p>Otorgar algún tipo de reconocimiento y/o sello a los establecimientos que ejecuten las buenas prácticas.</p>
<p>Objetivo</p> <p>Reducir la huella de carbono turística en Calvià.</p>	

Asunto Clave 18

Protección de los elementos débiles del sistema, como las actividades tradicionales y la cultura local.

Pregunta estratégica

¿Cómo proteger las actividades tradicionales y las expresiones culturales locales del turismo?

Descripción	Dirección estratégica
<p>El desarrollo del turismo en Calvià (que ha tenido lugar principalmente en la costa) podría beneficiar más al desarrollo de actividades tradicionales (agricultura, artesanías, etc.). Estas favorecen el arraigo de la población en el territorio, mantienen la identidad local y generan renta para la población asentada en el interior.</p> <p>Algo parecido sucede con aquellos elementos (mitos, rituales, conocimientos, valores, etc.) que muestran o expresan la "cultura" local. Estos elementos influyen en generar sentido de pertenencia a una comunidad y son necesarias para entender a dónde y a qué pertenecemos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hecho en Calvià. Explorar el lanzamiento, en colaboración con los beneficiarios y otros departamentos del Gobierno Insular, de la certificación "Made in Calvià" (o "Made in Mallorca") para apoyar productos locales sostenibles "kilómetro cero". • Alma de Calvià. Posibilidad de promover, con los socios adecuados, el programa "Alma de Calvià" (o Alma de Mallorca) que aglutine a suministradores de auténticas experiencias locales en forma de eventos, actos culturales, enseñanza de artes tradicionales, etc. • Concienciar al sector sobre los importantes beneficios de introducir ambas iniciativas en sus operaciones diarias.
Objetivo Proteger las actividades tradicionales y las expresiones culturales locales.	

Tema 7. Gestión y gobernanza del Municipio

Asunto Clave 19

Necesidades en facilitadores: RRHH, infraestructuras, innovación, tecnología, etc.

Pregunta estratégica

¿Cómo activar adecuadamente los facilitadores de la estrategia?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Para que la estrategia pueda ser implementada con éxito necesitará que se activen determinados “facilitadores” o posibilitadores. Queremos destacar 4 de ellos que consideramos de especial importancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos. La calidad de la experiencia del turista en Calvià dependerá en gran manera de la actitud y profesionalidad del personal que ejecuta los procesos de servicio y los mandos que los lideran. Calvià, como destino turístico, deberá bordar bajo nuevos paradigmas este tema crítico. Infraestructuras. El relanzamiento de Calvià estará soportado por un buen sistema de infraestructuras que deberemos planificar cuidadosamente y encontrar mecanismos modernos y diversos de financiación. Innovación y tecnología. La innovación fué un gran ingrediente del éxito pasado de Calvià y deberá volver a serlo. Pero hoy tan importante como la innovación es la permanente aplicación de la tecnología (en todos los ámbitos del destino) que no para de crecer exponencialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Calvià revisará los actuales paradigmas de educación y entrenamiento de su Capital Humano, así como buscar apoyos y alianzas para promover cambios en varias direcciones: e-learning, educación en materia de actitudes hacia el turista y una total modernización en el contenido del entrenamiento. Por otro lado, Calvià estudiará la posibilidad de un Plan de Infraestructuras a medio y largo plazo que cubra bien las necesidades futuras, no tanto de crecimiento, como de desarrollo cualitativo del destino. Para ello explorará la búsqueda de socios tanto institucionales como privados a los que ofrecerá fórmulas modernas de PPP. La innovación y la adopción permanente de la mejor tecnología será un factor clave para que Calvià logre ser realmente competitivo. Para ello se promoverá, con el apoyo de las instituciones pertinentes, la divulgación de oportunidades entre el sector turístico local y las iniciativas que estimulen las inversiones en áreas críticas. Se considerará la organización de un Foro anual sobre estas materias en Calvià dirigido, sobre todo a las PYMEs.
Objetivo Activar los facilitadores de la estrategia.	

Asunto Clave 20

Calvià requiere de un mecanismo estable para medir y gestionar su desempeño como destino turístico.

Pregunta estratégica

¿Cómo medir el desempeño del destino Calvià?

Descripción	Dirección estratégica
<p>Para progresar en cualquier ámbito, hay que gestionar. Pero no se puede gestionar aquello que no se puede medir.</p> <p>En Calvià se necesitará implementar mecanismos de medición del desempeño general del destino de forma que sea posible gestionarla para optimizarla.</p> <p>Sin estos mecanismos será difícil conocer si se están haciendo progresos o no y en consecuencia se activarán menos medidas correctoras que aseguren un buen progreso hacia los objetivos. Sin medición tampoco será posible activar mecanismos de motivación y reconocimiento.</p>	<p>Se sugiere explorar los siguientes instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por un lado, transformar estas direcciones estratégicas en un Plan que contendrá objetivos, forma de medir el progreso hacia ellos y el target a conseguir en cada caso, junto con plazos, responsables y presupuestos. • Por otro lado, desarrollar un Cuadro de mando de unos 50 indicadores. Estos medirán permanentemente nuestro desempeño en áreas tales como precios y ocupación, satisfacción de los turistas, índice de confianza en el futuro, consumo de agua, etc. • Considerar implantar, como ya se ha dicho anteriormente, el "Índice de Turismo Sabio" que se comunicará periódicamente.
<p>Objetivo</p> <p>Medir la performance del turismo en Calvià.</p>	

Asunto Clave 21

El sistema de gobernanza.

Pregunta estratégica

¿Cómo mejorar la calidad y eficiencia del sistema de gobernanza de Calvià?

Descripción	Dirección estratégica
<p>La implementación de la estrategia turística de Calvià es un proceso complejo que requiere muy altos niveles de liderazgo, complicitad y cooperación.</p> <p>Sin embargo, la experiencia nos muestra que no es fácil conseguir aglutinar voluntades de actores con agendas muy dispares sobre temas importantes. Esto es posible si se pone a punto un sistema de gobernanza basado en la transparencia, la información y la participación y la confianza.</p> <p>Este es un desafío que Calvià debe enfrentar.</p>	<p>Para abordar este tema seguiremos las siguientes direcciones estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la creación de un marco institucional para la Gobernanza, que incluirá un posible Foro de Turismo, el cual tratará los grandes temas. Un grupo más reducido será más operativo en cuanto a la implementación de la estrategia se refiere. • Explorar la posibilidad de una agenda anual que especifique los temas a abordar, debatir y consensuar en los próximos años. Por ejemplo: la ventaja competitiva de Calvià, el sistema de marcas y su gestión, los sellos de calidad, la eliminación de la polución visual, etc. • Considerar los beneficios de instituir una Oficina del Director de la Estrategia que se encargará de divulgarla, coordinar su implementación, buscar apoyos en otros departamentos del Gobierno Insular y Estatal, etc.
Objetivo Implantar un sistema de gobernanza eficaz.	

Anexo 2. Resultado de los talleres de “Envisioning”

Introducción

Este documento presenta los resultados obtenidos durante los 2 talleres de “Envisioning” realizados el pasado 22 de noviembre en el Ayuntamiento de Calvià. Los talleres contaron con la valiosa participación del equipo de gestión municipal y de un grupo de actores relevantes del sector turístico del municipio.

Objetivo

El objetivo de estos talleres era identificar los componentes principales de la visión de Calvià 2030 y analizar los elementos clave a gestionar para alcanzarla.

Método

Se crearon 2 grupos de trabajo: el equipo de gestión municipal y un grupo de actores relevantes del municipio.

Se utilizó un método de visualización en el que los participantes fueron invitados a describir el “Calvià Ideal” del año 2030 y a identificar las cosas (positivas y negativas) que deberán ser debidamente abordadas para alcanzar la visión definida.

Resultados (los 2 grupos juntos)

Se presentan a continuación los resultados obtenidos agrupados en cuatro secciones:

Parte A. Elementos relevantes de la visión Calvià 2030.

Parte B. Aciertos y fuerzas de Calvià a preservar para alcanzar la visión.

Parte C. Errores y debilidades de Calvià a evitar o corregir para alcanzar la visión.

Parte D. Comentarios adicionales.

Parte A

Elementos relevantes de la visión Calvià 2030

Visualización: Un viaje al futuro. ¿Qué observamos en el Calvià 2030?

En el 2030 Calvià y sus destinos turísticos son un gran éxito y se benefician de una importante prosperidad sostenible. La máquina del tiempo nos lleva allí durante 2 días para que observemos detenidamente lo que sucede y cómo funcionan las cosas. En sus respuestas, los participantes "proyectan" su visión ideal de Calvià para el año 2030.

1. La clientela de Calvià 2030 es muy distinta a la del 2015

1.1 La mezcla de clientes ha cambiado radicalmente

- Existe una mayor diversidad de nacionalidades y tipologías culturales.
- Existe una mayor diversidad de segmentos: familias, parejas, 3ª edad, grupos, FIT, etc.
- Hay una mayor relevancia del segmento de la 3ª edad.
- Existe más turismo en temporada de invierno.
- Es un destino "friendly" para gays y mascotas.
- Ha subido el turismo de calidad y ha bajado el de cantidad; ahora los clientes son más sofisticados, exigentes y al mismo tiempo respetuosos.
- Hay más turismo joven, amante de la cultura, la naturaleza, el deporte, etc.
- Existe un alto porcentaje de clientes repetidores.
- Hay más clientes de calidad que gastan más dinero.
- Existe un mayor porcentaje de turismo Premium (Gasto de 130-150 €/día).

1.2 Los nuevos clientes practican muchas actividades y buscan experiencias

- Se practica mucho deporte.
- Ha crecido de manera relevante el turismo de Salud.
- Abunda el turismo de Naturaleza.
- Se practica mucho senderismo en reservas y espacios naturales.
- Se realizan muchas más actividades hacia el interior del municipio.
- Las experiencias (de diversos tipos) han adquirido un gran protagonismo.

2. La oferta turística de Calvià 2030 también ha cambiado mucho

2.1 Los destinos del municipio han cambiado radicalmente su estrategia

- Han cambiado su enfoque nacionalidades por otro por tipos de turismo.
- Se han diferenciado sensiblemente entre sí.
- Han eliminado sustancialmente la gran banalización urbana del 2015.
- Han alineado mucho mejor los componentes de la oferta entre sí.
- Han sido eliminadas o regeneradas las zonas degradadas.

2.2 Se ha desarrollado un atractivo menú de experiencias memorables

- Existe una mayor oferta de naturaleza, deportes, actividades para familias, etc.
- Las experiencias están bien repartidas por zonas y temporadas.
- El ocio diurno y comercial es de primer orden.
- Posibilidad de practicar más de 50 deportes, con muchos monitores especializados.
- La Finca Galatzó está completamente rehabilitada para el disfrute de los turistas.
- Se han recuperado caminos y se hace senderismo y más turismo de interior.
- Se ha abierto un Casino y Centro de Convenciones.
- Se ofrecen conciertos internacionales y espectáculos como Cirque du Soleil.
- Se ha abierto un Parque Temático (con mayor calidad que el actual).
- Se ha desarrollado una oferta atractiva en temporada baja.
- No hay oferta de alojamiento por debajo de 100 euros/día.

2.3 Se ha modernizado la oferta de alojamiento

- El turista identifica a Calvià como destino de calidad.
- La oferta está alineada con la mezcla de clientes.
- Los hoteles están abiertos 12 meses al año.
- No hay hoteles de menos de 4 estrellas.

2.4 La oferta complementaria ha mejorado de forma muy notable

- Calvià cubre todas las expectativas del turista.
- La oferta comercial se ha adaptado mucho a la nueva demanda: deportes, *wellness*, nutrición, restaurantes, bares, ocio, más algunas zonas especiales de lujo.
- La oferta turística (alojamiento y complementaria) se ha renovado a fondo.
- Hay zonas comerciales de alta calidad.
- Hay mayor y mejor oferta gastronómica.
- Los jóvenes tienen mayor oferta de día y de noche.
- Existe más oferta de Salud (no médica) y *Wellness*.

2.5 Ocio nocturno, venta ambulante, prostitución, etc.

- No hay turismo de borrachera.
- El ocio nocturno incrementa su calidad y se encuentra organizado.
- Las zonas que deterioraban la imagen, se han reconvertido a zonas de ocio de calidad.
- Se ha eliminado la venta ambulante y la prostitución.
- No existen actividades contaminantes.
- El "todo incluido", como se conocía en el 2015, ha desaparecido.
- Se han puesto en valor más lugares de interés para la temporada media-baja.

3. La gestión del mega-destino ha mejorado sustancialmente

3.1 Planificación y estrategia

- Se realiza una mejor promoción del destino, más fina, concreta y enfocada.
- Se limitó la capacidad de crecimiento del municipio.
- No se permiten elementos / actividades que den imagen de baja calidad del destino.
- Se ha hecho una importante inversión tanto pública como privada.
- Existe una gestión integrada, turística y urbanística.
- Se han centrado en los destinos existentes.
- Se han producido grandes avances tecnológicos.

3.2 Infraestructuras y transporte

- Existe un mayor número de infraestructuras públicas de "alto standing".
- Existe mayor conectividad con la península y el continente (avión y barco), a menos de 3 horas de Europa.
- El transporte es más ecológico.
- Existe un transporte público de mayor calidad y sus conexiones internas y externas.

3.3 Gestión del capital humano

- El capital humano está cualificado (bien formado).
- El personal del sector es respetuoso y atento.

3.4 La gestión de la sostenibilidad ha devenido crítica

- Existe una mejor actitud del residente frente al turismo, se le considera como algo positivo.
- El destino es energéticamente eficiente y sostenible.
- Ha mejorado de manera importante la conservación del paisaje.
- La suciedad en playas y paseos se ha eliminado.
- Todos los vehículos son eléctricos.

3.5 La gestión municipal ha evolucionado y mejorado de forma relevante

- Los servicios del ayuntamiento son de primer nivel.

- Hay buena coordinación entre entes y socios clave.
- El sector cumple mucho mejor las ordenanzas.
- Existe continuidad del trabajo/planes por parte de la administración pública.
- Los impuestos al sector náutico son competitivos en relación con otros destinos.
- Se usan inteligentemente las tecnologías de la información (Smart island).
- Existen altos niveles de seguridad y limpieza.

Parte B

Aciertos y fuerzas llevaron a Calvià al éxito 2030

La máquina del tiempo nos lleva allí el día después de que el último hotel en Calvià ha cerrado. En sus respuestas, los participantes visualizan... ¿Qué aciertos destacarían en el responso del destino fallecido?

1. El efecto “pionero”

- Haber sido punteros.
- Haber sido pioneros.
- Haberse colocado en la vanguardia.

2. Actitud hacia el cambio y la diferenciación

- Haber tenido una actitud positiva hacia el cambio.
- Haber renovado permanentemente la oferta.
- Haberse sabido diferenciar.
- Haber sido innovador e implementado nuevas tecnologías.
- Haber cambiado el modelo turístico.
- Haber sabido abarcar correctamente el cambio del ciclo generacional.
- Haber sabido gestionar la capacidad de reconversión.

3. Producto/oferta

- Haber sido los mejores en Sol y Playa durante 6 meses del año, combinado con otros productos: Gastronomía, Actividades Culturales, Salud y Deporte.
- Haber desarrollado la temporada 10 meses al año y ha existido una oferta de experiencias en temporada baja.
- Haber adaptado la oferta a las necesidades de los turistas.
- Haber conseguido que el turista se sienta bien (experiencia inolvidable).
- Hubo desarrollado una mejor oferta complementaria.
- Ha diferenciado la oferta de sus principales competidores.

4. Marketing

- Haber realizado una mejor promoción.
- Haber sabido diversificarse.
- Haber realizado promoción para alargar la temporada a 10-12 meses.

5. Planificación

- Haber evitado la masificación.
- Haber planificado todo el “Customer Travel Journey”.
- Haber puesto en valor activos como la Finca Galatzó o un posible Palacio de Congresos dentro de las instalaciones del Casino, de menor tamaño que el de Palma.
- Haber apostado por la montaña al igual que la playa.

- Haber mejorado el transporte público.
- Haber mejorado de manera importante la conexión con el aeropuerto.

6. Inversión/ PPP/Sector privado

- Haber sabido atraer inversores, con un atractivo de un TIR superior al 20%.
- Haber tenido éxito de colaboración público-privado.
- Haber gestionado una agenda de reconversión de zonas degradadas.
- Haber rehabilitado la planta hotelera, zona de ocio y oferta secundaria.
- Haber rehabilitado los caminos públicos.
- Haber hecho que el sector privado cumpliera las normativas.
- Haber contado con empleados bien formados y respetados por los empleadores.

7. Sostenibilidad

- Haber cuidado el entorno.
- Haber desarrollado una gran capacidad de gestión ambiental y energética.
- Haber implantado el transporte ecológico (100% vehículos eléctricos, sistema tipo Bicing).
- Haber gestionado una planificación urbanística excelente.
- Haber mantenido un razonable volumen de residentes y haber cuidado la calidad de vida del ciudadano.

8. La Administración

- Haber prestado más y mejores servicios.
- Haberse convertido en una "Smart destination".
- Haber sido capaz de ser el mejor en Sol y Playa en temporada alta.
- Haber apostado por el turismo como fuente de progreso.
- Haber detectado lo bueno que tenía y haberlo puesto en valor.
- Haber conseguido una renovación de la oferta.
- Haber tomado a Lanzarote como ejemplo de turismo sostenible.

9. Servicios

- Haber ofrecido mejores servicios: transporte público (dentro del municipio y en conexión con la isla, limpieza, seguridad).
- Haber mantenido personal es cualificado y atento (capital humano).
- Haber mejorado las instalaciones.

Parte C

Errores y debilidades que acabaron con Calvià

Visualización: Calvià se ha muerto.

Continuamos en el 2030, el día después de que el último hotel en Calvià ha cerrado. En sus respuestas, los participantes ahora visualizan... ¿Qué errores destacarían en el responso?

1. No haber planificado y gestionado bien

- Haber perdido la capacidad de visión y estrategia.
- No haber planificado mejor y más efectivamente.
- No haber previsto el estancamiento/ el declive, no haber previsto los riesgos.
- Haber tratado a Calvià como un único producto.
- No haber tomado medidas acertadas en temas de crecimiento.
- No haber sabido implementar / ejecutar los planes.
- Haber apostado por la cantidad y no por la calidad, promocionando el turismo de baja calidad.
- No haberse adaptado a las circunstancias de cada momento, el cambio del turista y el entorno de mercado.
- No haber sabido hacer frente a los altos costes fijos.
- Haber masificado demasiado la costa, murió de éxito.
- No haber logrado poner en valor la costa.

2. No haber modernizado la oferta

- No haber sido capaz de diversificar los tipos de turismo, más allá de Sol y Playa.
- No haber logrado conectar costa y montaña.
- No haber gestionado la pérdida de calidad.
- No haber apostado por otros productos.
- No haber rectificado en cuanto a la tipología de turismo.

3. Haber perdido la capacidad de innovar y atraer inversión

- Haber dejado de ser competitivos.
- No haber sido innovador, y ser uno más.
- No haber sido ágiles al adaptarse a los cambios en el mercado y a la nueva demanda,
- Haber sido complaciente.
- Haber dejado que los inversores se sintieran abofeteados y se fueran a otros destinos.
- No haber logrado gestionar los costes fijos.

4. Áreas de mejora en la gestión ambiental y de la sostenibilidad

- Haber gestionado ineficazmente el medio ambiente y no haber cuidado suficientemente el entorno.
- No haber invertido en la conservación.

- Haber permitido la destrucción de la costa.
- No haber logrado una excelente convivencia entre turismo y locales.
- No haber tenido suficientemente en cuenta la calidad de vida de los locales.
- No haber gestionado zonas sucias, la falta de limpieza y servicios de baja calidad.

Parte D

Comentarios adicionales

- En Calvià se tiene clientes que gastan menos que el que se ha definido como Low-Cost (gasto promedio 30-50€). Se tienen clientes que no gastan ni 10€ diarios.
- Las zonas más conflictivas de fiesta masificada son Punta Ballena y Ramón de Moncada.
- Actualmente Calvià ya trabaja en la promoción de 17 deportes.
- En la actualidad el sector comercial de Calvià deja mucho que desear.
- El concepto "Smart Destination" se debe ver más como un medio, no como un fin.
- Existe una gran segmentación de tipo de cliente por nacionalidades dependiendo de la zona, por ejemplo: Paguera – alemanes, Magaluf y Palmanova – británicos, Sta. Ponsa hasta llegó a ser solo de irlandeses, etc.

Se dejó una pregunta de reflexión sobre la mesa:

¿Cómo le iría mejor a Calvià, promoviendo la marca de cada sub-destino, o promoviendo la marca Calvià?

El responsable de hoteles Meliá, comentó que internamente también han tenido el dilema de que marca destino debe ir en sus hoteles, Comentó que incluso se llegó a utilizar.

Anexo 3. Resultados del cuestionario

Resultados de la encuesta

(25 respuestas)

Contestado	Personas
Completado	23
Parcial	2
Descalificado	0
Subtotal Contestado	25

No contestado	Personas
No contestado	9

1. ¿Cuáles son, en su opinión, las características que definen el Calvià exitoso del 2030? Elija un máximo de 4 opciones.

	Respuesta	%	Recuento
1	Calvià ha logrado atraer nuevos y mejores tipos de turismo y hay un porcentaje mucho mayor de clientes "Premium".	73.9%	17
2	Se han eliminado elementos negativos como turismo de borrachera, prostitución, venta ambulante, etc.	63.6%	14
3	La oferta complementaria ha mejorado mucho con respecto a la del 2015.	52.2%	12
4	Calvià se ha adaptado a un turismo "todo el año".	47.8%	11
5	Se ha desarrollado un sugestivo menú de actividades y experiencias memorables.	39.1%	9
6	La sostenibilidad ha devenido una prioridad efectiva.	30.4%	7
7	Las inversiones han sido atractivas y se les ha dado facilidades y agilidad.	30.4%	7
8	Las infraestructuras y sistemas de transporte han mejorado mucho.	26.1%	6
9	La administración y gestión del municipio ha sido todavía más eficaz.	13.0%	3
10	Se ha planificado eficientemente y se ha cumplido lo planificado.	13.0%	3

2 ¿Qué nuevos tipos de turismo deben ser los prioritarios en el Calvià del 2030? Asigne la prioridad que considere a cada opción.

	1ra prioridad (máx.3)	Nº	2da prioridad (máx.3)	Nº	1ra prioridad + 2da prioridad (1)	3ra prioridad (máx.3)	Nº	No es prioritario	Nº
Turismo durante la temporada de invierno.	69.6%	16	26.1%	6	82.6%	8.7%	2	0%	0
Turismo de Sol y Playa renovado y más sofisticado.	63.6%	14	31.8%	7	79.5%	4.5%	1	0%	0
Turismo activo que busca experiencias, practica deportes y disfruta de la naturaleza.	54.2%	13	33.3%	8	70.8%	12.5%	3	0%	0
Turismo con mayor diversidad de segmentos: familias, parejas, 3ª edad, grupos, "free independent traveller", etc.	41.7%	10	41.7%	10	62.5%	16.7%	4	0%	0
Turismo joven pero sano, que disfruta de la cultura y la naturaleza.	34.8%	8	47.8%	11	58.7%	17.4%	4	0%	0
Turismo que gaste por encima de 150 euros/día por todos los conceptos.	30.4%	7	56.5%	13	58.6	13%	3	4.3%	1
Turismo repetidor.	25%	6	45.8%	11	47.9	20.8%	5	8.3%	2
Turismo de Salud y Wellness.	14.3%	3	38.1%	8	33.3%	33.3%	7	14.3%	3
Turismo de nuevos entornos culturales.	14.3%	3	23.8%	5	26.2%	47.6%	10	14.3%	3
Turismo con mayor peso en la 3ª edad.	9.5%	2	14.3%	3	16.6%	47.6%	10	28.6%	6

(1) Fórmula usada: Porcentaje 1ª prioridad +(0.50 x porcentaje 2ª prioridad)

3. ¿Qué mezcla de actividades y experiencias son clave en el Calvià 2030? Ordene por orden de importancia, siendo 1 la prioridad más importante y 10 lo menos)

Item	Orden de importancia
Una excelente oferta de ocio diurno y comercial.	1
Una oferta de ocio nocturno reconvertida, excelente y de calidad.	2
Una gran oferta para practicar y aprender deportes.	3
Una Finca Galatzó perfectamente puesta en valor para su uso turístico sostenible.	4
Una buena red de caminos y senderos de nivel internacional.	5
Conciertos y espectáculos internacionales.	6
Actividades en la naturaleza.	7
Actividades para visitar el interior del municipio.	8
Un Casino y un Centro de Convenciones.	9
Un parque temático de primera calidad.	10

4. Otras cosas son también importantes para mejorar la oferta. ¿Cuáles de estas cosas considera usted realmente clave para el éxito del Calvià 2030? Elija un máximo de 4 opciones.

	Porcentaje	Recuento
1 Se ha desarrollado oferta específica para la temporada media-baja.	69.6%	16
2 La oferta comercial se ha adaptado mucho a la nueva demanda y se han desarrollado zonas comerciales de calidad.	65.2%	15
3 Toda la oferta turística, tanto de alojamiento como complementaria, se ha renovado a fondo.	60.9%	14
4 La mayoría de hoteles y oferta complementaria se encuentra abierta 12 meses.	60.9%	14
5 Se ha eliminado la venta ambulante y la prostitución.	43.5%	10
6 Se ha eliminado el turismo de borrachera	30.4%	7
7 No hay hoteles de menos de 4 estrellas.	26.1%	6
8 Han desaparecido zonas de ocio que deterioran imagen.	26.1%	6
9 No hay actividades contaminantes.	8.7%	2
10 Calvià es un destino "friendly" para gays y mascotas.	4.3%	1

- 5 El éxito del Calvià 2030 ha dependido y mucho, de la calidad y eficacia de la gestión municipal en todas sus facetas. ¿Qué aspectos de la gestión municipal considera usted que han sido clave para alcanzar el éxito? Elija un máximo de 4 opciones.**

		Porcentaje	Recuento
1	Realizar una planificación realmente integrada tanto turística como urbanística.	82.6%	19
2	Mejorar sustancialmente los esfuerzos y la eficacia de la promoción.	43.5%	10
3	Planificar mucho mejor y asegurar que los planes se cumplen con eficacia y rapidez.	39.1%	9
4	Realizar más inversiones en infraestructuras.	39.1%	9
5	No permitir cosas que deterioren la imagen del destino.	39.1%	9
6	Mejorar de forma importante los servicios municipales.	34.8%	8
7	Mejorar de forma importante del transporte público.	34.8%	8
8	Tener aún más en cuenta la sostenibilidad y la eficiencia energética.	30.4%	7
9	Lograr que Calvià atraiga personal cualificado, atento y respetuoso.	26.1%	6
10	Mantener una razonable limitación al crecimiento.	21.7%	5

6 ¿Cuáles de estos elementos considera usted que también han sido clave para alcanzar el éxito en el 2030? Asigne la prioridad que considere a cada opción.

		1ra prioridad (máx.3)	2da prioridad (máx.3)	3ra prioridad (máx.3)	No es prioritario				
1	Mantener muy altos niveles de limpieza en playas, paseos y zonas públicas.	90.5%	1 9	9.5%	2	0%	0	0%	0
2	Asegurar altos niveles de seguridad.	63.6%	1 4	31.8%	7	4.5%	1	0%	0
3	Mejorar la conservación del paisaje.	52.4%	1 1	42.9%	9	4.8%	1	0%	0
4	Mejorar la cooperación entre entes y actores clave.	39.1%	9	30.4%	7	26.1%	6	4.3%	1
5	Hacer de Calvià una verdadera "Smart Destination".	38.1%	8	33.3%	7	23.8%	5	4.8%	1
6	Mejorar la actitud de los locales con respecto al turismo.	27.3%	6	45.5%	10	18.2%	4	9.1%	2
7	Hacer que las ordenanzas se cumplan de forma rigurosa.	23.8%	5	47.6%	10	28.6%	6	0%	0
8	Generalizar el uso del coche eléctrico.	5.3%	1	0%	0	52.6%	10	42.1%	8
9	Promover grandes avances tecnológicos.	4.8%	1	38.1%	8	42.9%	9	14.3%	3
10	Revisar los impuestos al sector náutico para que sean más competitivos en relación a otros destinos.	4.5%	1	18.2%	4	54.5%	12	22.7%	5

7. ¿En cuáles de las siguientes áreas Calvià debe hacer las cosas muy bien para seguir triunfando de cara al 2030? Asigne la prioridad que considere a cada opción.

		1ra prioridad (máx.3)	2da prioridad (máx.3)	3ra prioridad (máx.3)	No es prioritario				
1	Lograr operar muy bien en temporada media y bien en temporada baja.	65.2%	15	30.4%	7	4.3%	1	0%	0
2	Generar una gran renovación/reconversión de la oferta en el sentido más amplio.	57.1%	12	42.9%	9	0%	0	0%	0
3	Recuperar y mantener el espíritu pionero, innovador, vanguardista.	54.5%	12	31.8%	7	9.1%	2	4.5%	1
4	Aplicar una buena agenda de reconversión de zonas degradadas.	54.5%	12	31.8%	7	13.6%	3	0%	0
5	Diferenciarse de otros destinos.	40.9%	9	45.5%	10	13.6%	3	0%	0
6	Cambiar hacia un modelo turístico "Premium".	27.3%	6	50%	11	18.2%	4	4.5%	1
7	Apostar por la montaña tanto como por la playa.	14.3%	3	42.9%	9	38.1%	8	4.8%	1
8	Parar la masificación.	20%	4	45%	9	25%	5	10%	2
9	Hacer una promoción innovadora de alto rendimiento.	19%	4	42.9%	9	33.3%	7	4.8%	1
10	Diferenciar sus propios destinos entre sí.	0%	0	21.1%	4	57.9%	11	21.1%	4

8. ¿En qué otros aspectos críticos Calvià debe actuar también de forma excelente? Asigne la prioridad que considere a cada opción.

		1ra prioridad (máx.3)	2da prioridad (máx.3)	3ra prioridad (máx.3)	No es prioritario				
1	Mantener el liderazgo en Sol y Playa vía innovación y excelencia, así como diversificarse con nuevos productos.	72.7%	16	18.2%	4	9.1%	2	0%	0
2	Conseguir que los turistas perciban Calvià como un destino de calidad.	63.6%	14	22.7%	5	13.6%	3	0%	0
3	Mantener una gran cooperación público-privada.	56.5%	13	39.1%	9	4.3%	1	0%	0
4	Crear un clima atractivo y facilitador para las inversiones.	45%	9	25%	5	25%	5	5%	1
5	Hacer, en definitiva, que el turista se sienta bien.	43.5%	10	43.5%	10	13%	3	0%	0
6	Mejorar permanentemente la calidad de vida de la población local.	42.9%	9	38.1%	8	19%	4	0%	0
7	Mantener un razonable volumen de residentes y cuidar la calidad de vida del ciudadano.	25%	5	35%	7	35%	7	5%	1
8	Hacer de la Finca Galatzó un referente internacional de puesta en valor.	19%	4	42.9%	9	28.6%	6	9.5%	2
9	Abordar acertadamente el cambio generacional.	14.3%	3	38.1%	8	38.1%	8	9.5%	2

9. ¿Cuáles de los siguientes errores debe evitar Calvià a toda costa? Asigne la prioridad que considere a cada opción.

		1era prioridad (max.3)	2da prioridad (max.3)	3era prioridad (max.3)	No es prioritario				
1	Promocionar el turismo de baja calidad.	60%	12	25%	5	10%	2	5%	1
2	No prever el declive, y no prepararse para el futuro.	52.4%	11	38.1%	8	9.5%	2	0%	0
3	No cuidar suficientemente el medio ambiente.	50%	10	30%	6	20%	4	0%	0
4	Caer en la complacencia y el rechazo al cambio.	42.9%	9	33.3%	7	23.8%	5	4.8%	1
5	No contar con una buena planificación.	42.1%	8	42.1%	8	10.5%	2	5.3%	1
6	Concentrar sus esfuerzos exclusivamente en un producto: Sol y Playa.	40%	8	25%	5	30%	6	5%	1
7	No mantener el atractivo para los inversores y dejar que se vayan a otros destinos.	38.1%	8	38.1%	8	23.8%	5	0%	0
8	No detener la masificación del destino.	30%	6	45%	9	20%	4	5%	1
9	No tomar en cuenta una buena convivencia entre residentes y turistas.	21.1%	4	63.2%	12	10.5%	2	5.3%	1
10	No gestionar bien el cambio generacional.	15%	3	40%	8	25%	5	20%	4

10. ¿Qué otros errores serían también de una gran gravedad? Asigne la prioridad que considere a cada opción.

	1ra prioridad (máx.3)	2da prioridad (máx.3)	3ra prioridad (máx.3)	No es prioritario				
Perder totalmente la competitividad.	68.2%	15	22.7%	5	9.1%	2	0%	0
No ser capaces de gestionar zonas sucias y deterioradas.	66.7%	14	33.3%	7	0%	0	0%	0
No lograr convertirse en un destino de vanguardia, debido a la falta de innovación.	65%	13	30%	6	5%	1	0%	0
No rectificar a tiempo en relación al tipo de turismo.	54.5%	12	27.3%	6	18.2%	4	0%	0
No supervisar la correcta ejecución de los planes.	25%	5	65%	13	10%	2	0%	0
No saber hacer frente a los costes fijos.	21.1%	4	47.4%	9	26.3%	5	5.3%	1
No lograr conectar costa y montaña.	10%	2	55%	11	35%	7	0%	0

11. Por favor escriba cualquier comentario o sugerencia adicional que crea conveniente en relación a la Visión Estratégica de Calvià para el 2030 como destino turístico:

-
- 1 4 tareas críticas; 1- promover una oferta complementaria de calidad 2- limpiar la imagen negativa de Magaluf 3- mejorar la oferta de actividades deportivas, caminos, rutas, cicloturismo 4- gestión urbanística que permita combinar la modernización de edificios viejos y obsoletos en casco urbano existente, con la limitación de desarrollos nuevos
-
- 2 Es imprescindible la ampliación de la temporada, junto con los hoteles, tour operadores, líneas aéreas, puertos,...
-
- 3 Hay que diferenciarse y hacerse especial en algo. Ofrecer experiencias al turista y no dejar pasar oportunidades. Buscar un mercado amplio que guste de algo que podamos ofrecer en Calvià. En mi opinión, el deporte es el futuro turístico de Calvià.
-
- 4 Implicación verdadera de los entes públicos en la concreción de las estrategias de renovación. Dejando aparcada la incertidumbre que crean los cambios, en las políticas de gestión, y así poder concluir los planes iniciados. Lo importante es crear una hoja de ruta viable y alcanzable que además cree expectativas reales de éxito para el desarrollo del municipio.
-
- 5 Insisto en la necesidad de convertir CALVIÀ en un destino de CALIDAD TOTAL donde se vean satisfechas todas y cada una de las expectativas de todos y cada uno de los visitantes del destino Calvià.
-
- 6 Los trabajadores de hostelería estarán bien formados y tendrán un trabajo digno de mínimo 10 meses al año.
-
- 7 ME PARECE FUNDAMENTAL, LA PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO DE TODAS LAS PARTES IMPLICADAS EN EL PROCESO DE CAMBIO
-
- 8 Promocionar las zonas turísticas de Calvià suficientemente diferenciadas, primando el nombre de la zona sobre el de Calvià
-
- 9 Sobre todo, estar pendientes de que la Planta Hotelera y la Oferta Complementaria consigan esa Renovación paulatina y progresiva, necesaria para afrontar un futuro de esperanza ...
-
- 10 lo importante sería que fuéramos innovadores en la manera de afrontar la oferta turística y la promoción. La competencia y la competitividad van a ser dura en el futuro y habrá que diferenciarse y ser creativo para prosperar y no sucumbir.
-
- 11 No cometer los mismos errores del pasado...
-

