

## Trabajo Final de Grado

Turismo en Ibiza en tiempos del COVID-19:

Análisis del Plan Estratégico 2021

Y

Propuesta de planificación basada en el entorno

VUCA

Autora: Marcela Álvarez Zamora

Grado en Turismo

Tutor: Vicent Guasch Portas

Doy mi consentimiento para que este trabajo pueda ser consultado  
en acceso abierto y difusión en línea

2021

## Índice

1	Introducción .....	3
1.1	Justificación, ámbito .....	3
1.2	Evaluación de los efectos provocados por la pandemia de Covid-19 en el sistema turístico en la isla de Ibiza.....	4
1.3	Metodología .....	7
2	Cuerpo del trabajo .....	7
2.1	Conceptos y componentes fundamentales: Marketing de destinos en el entorno VUCA.....	7
2.1.1	Relación del marketing con el sector turístico: orientación hacia el consumidor .....	8
2.1.2	Marketing social: mecanismo de consecución de objetivos estratégicos .....	9
2.1.3	Marketing mix en destinos turísticos.....	11
2.1.4	Entorno VUCA: Origen del concepto .....	14
2.2	Estrategias de marketing turístico de Ibiza: temporada 2021.....	16
2.2.1	Proceso de planeación del programa de estrategias (objetivos principales, estrategias a adoptar) .....	17
2.2.2	Área sanitaria, ámbito legal, comunicación y aspectos económicos 23	
2.2.3	Plan Estratégico de la ciudad de Ibiza 2021-2023.....	26
2.3	Propuesta de planificación estratégica ante el entorno VUCA.....	27
2.3.1	Digitalización del sector turístico: Big Data - Open Data, destinos inteligentes, Cloud, entorno Mobile, redes sociales.....	28
2.3.2	Nueva visión de marketing interno: adaptación del concepto VUCA a la gestión de recursos humanos .....	31
3	Conclusiones .....	33
4	Bibliografía.....	34

## 1 Introducción

### 1.1 Justificación, ámbito

Durante las últimas tres décadas hemos vivido una serie de situaciones y acontecimientos que sobrepasaron nuestra capacidad de reacción y adaptación en todos los ámbitos, puesto que fueron hechos impredecibles, con carácter volátil y muy difíciles de comprender debido a su complejidad y/o ambigüedad. Estas particulares características del entorno actual se han aglutinado bajo el acrónimo VUCA (en inglés: volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad). A nivel empresarial, fue y sigue siendo un reto crear, desarrollar y planificar estrategias de gestión adecuadas que permitan evitar o controlar las amenazas, o aprovechar las oportunidades que este entorno plantea.

Un ejemplo de este tipo de situaciones impredecibles fue la aparición del virus SARS-CoV-2 (COVID19) en España, tras registrarse el primer paciente diagnosticado con esta enfermedad el 31 de enero de 2020, en la isla de la Gomera (Ferrer, 2020). La emergencia sanitaria causada por este virus alcanzó la escala de pandemia por la rápida propagación de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), lo cual a su vez generó el apremio de adoptar medidas de contención extraordinarias por parte de las autoridades nacionales e internacionales. Estas medidas afectaron significativamente a uno de los sectores terciarios más importantes a nivel nacional: el turismo, en particular, el sector turístico en la isla de Ibiza. El turismo en Ibiza es el principal motor económico, ya que el 90% del PIB de la isla proviene de las actividades relacionadas con turismo (Soriano & Avellaneda, 2020). Todos los agentes implicados en el sistema turístico ibicenco realizaron un enorme esfuerzo con el fin de adaptarse a las medidas y protocolos sanitarios necesarios para garantizar al máximo la seguridad de toda la población. No obstante, la evolución de la pandemia provocó la declaración de un nuevo estado de alarma en el estado español, desde octubre de 2020 hasta mayo 2021. Este suceso implicó imponer limitaciones a la libertad de circulación y otras medidas de contención, las cuales pusieron a prueba nuevamente la gestión empresarial.

Tras esta justificación, se presenta una contextualización de la problemática antes descrita, lo que permite fundamentar la pregunta de investigación. Para

finalizar la introducción se relacionan los enfoques metodológicos escogidos para dar respuesta a esta pregunta.

## 1.2 Evaluación de los efectos provocados por la pandemia de Covid-19 en el sistema turístico en la isla de Ibiza

Es fundamental hacer una valoración cuantitativa de las consecuencias de dicha problemática sanitaria, en el sector turístico en la isla de Ibiza durante el ejercicio 2020. Para ello se debe partir del estudio de dos variables: La llegada de pasajeros y el gasto turístico. En primer lugar, sobre la llegada de pasajeros cabe destacar el significativo descenso de visitantes a la isla durante todo el 2020, respecto al año 2019. Según los datos obtenidos por la estadística de movimientos turísticos en fronteras FRONTUR (IBESTAT, 2021), la llegada de pasajeros a Ibiza tuvo un descenso del 80,3% respecto al año anterior. En total llegaron a la isla 616.040 pasajeros en 2020, de los cuales 310.902 fueron turistas nacionales, presentando una caída del 50,27% de esta tipología de turismo, siendo los 305.138 pasajeros restantes turistas extranjeros, lo cual se traduce en una notable reducción del turismo internacional, un 87.81% menos respecto al anterior ejercicio, siendo el mercado italiano (-83,9%) el mercado alemán (-84,4%) y el mercado inglés (-93,5%) de los más afectados, a diferencia del mercado francés (-68,5%).

En cuanto al análisis de los datos estadísticos sobre gasto turístico EGATUR (IBESTAT, 2021), en 2020 es igual de significativa la disminución, ya que el gasto total en Ibiza y Formentera fue de 508,22 millones de euros, lo que supuso un descenso del 84,10% en relación con el gasto turístico del año 2019 que fue de 3.196,73 millones de euros. No obstante, fue menos determinante la diferencia del gasto turístico por persona entre 2019 y 2020, siendo en 2020 el gasto medio de 824,98€/persona, frente a los 1.021,95€/persona de media en 2019, es decir que el gasto se ha reducido un 19,2% debido a las múltiples restricciones que limitaron o incluso anularon el consumo de bienes y/o servicios turísticos.

El estudio de estas dos variables pone en evidencia la influencia de un factor externo a la actividad turística, puesto que demuestra la alta vulnerabilidad del sistema turístico ante los cambios del entorno y la dependencia de los distintos sectores interconectados que ofrecen servicios y productos turísticos, al verse

reflejado un considerable descenso de la demanda por dicha crisis sanitaria. Por ende, esto conlleva que gran parte del riesgo recaiga directamente sobre los productores e intermediarios de servicios y bienes turísticos. De hecho, debido a que una de las características propias de la industria turística sea una alta proporción de costes fijos en comparación con los costes variables, es el motivo por el cual se ha visto más afectado el sector hotelero.

En el caso del sector hotelero, mantener un hotel cerrado cuesta de media entre 22.000 a 46.000 euros al mes en Ibiza (Romero J. M., 2021). A la cuantía de los costes fijos, tales como: personal (dirección y servicios auxiliares como mantenimiento), suministros eléctricos y de agua, seguros de responsabilidad civil y catástrofes, vigilancia y seguridad, basuras y canon de saneamiento, derechos de autor, tasas, impuesto de bienes inmuebles (IBI), reparaciones y conservación hay que añadir la seguridad social con los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE), estos costes varían en función del número de habitaciones del hotel. Durante la temporada baja (octubre – marzo) tiempo en el que los hoteles permanecen cerrados, dichos costes pueden ascender a los 46.000€ al mes en hoteles de 250 habitaciones, entre 22.000 a 33.000 euros al mes en hoteles de 100 habitaciones, incluso un hotel con 50 habitaciones puede llegar a subir a los 40.000€/mes si se le suma los intereses de los créditos y a los pequeños hoteleros (hotel de 18 habitaciones) supone un gasto de 6.000€/mes.

Por otra parte, debido al distanciamiento geográfico de la isla de Ibiza, el sector aeronáutico también resultó perjudicado por las restricciones y contención de la movilidad a causa de la pandemia, lo que produjo una contundente reducción de las conexiones aéreas de Ibiza con la península y con Palma de Mallorca (Ramos, 2020). Esta reducción se hizo evidente desde la entrada de la temporada estival 2020, pero fue contundente desde la finalización de esta a finales de octubre. Al estar la oferta ligada a la demanda las aerolíneas que operan en Ibiza reajustaron sus programaciones en base a ello. Es el caso de la aerolínea Vueling Airlines que minimizó su oferta de vuelos más de un 50% respecto al invierno anterior, siendo el enlace directo a Sevilla y Valencia de las supresiones más destacables del mercado nacional, en cuanto al mercado internacional cabe recalcar la eliminación del único enlace aéreo directo de Ibiza

con Francia (Orly) de esta compañía durante el invierno. También resultó afectada la conexión interislas entre Ibiza y Palma de Mallorca, ya que la filial Air Nostrum de Iberia redujo al 30% estos enlaces, al igual que la compañía Air Europa, suprimió uno de sus cuatro vuelos diarios con Palma.

Asimismo, las compañías de alquileres de coches “rent a car” se vieron afectadas por dicha crisis sanitaria. De hecho, las empresas de alquiler previeron no renovar y mantener sus flotas durante el 2021 a causa de la incertidumbre que genera la situación actual (Romero J. M., 2021). Con el fin de evitar endeudamiento con las financieras, en todo el año 2020 tan solo se matricularon en Ibiza 97 vehículos para esta tipología de empresas, un 43,3% menos que en 2019. Esto a su vez, supone una reducción en el parque de vehículos en las Pitiusas.

De acuerdo con esta realidad, surge entonces la siguiente pregunta de investigación: ¿Es suficiente la metodología tradicional en cuanto a la planificación y desarrollo de estrategias de marketing turístico en Ibiza, según el entorno VUCA? Como hipótesis principal, se plantea que, según la situación actual el procedimiento en cuanto a planificación y desarrollo de estrategias tiene efectos e implicaciones que repercuten de manera positiva al sector turístico de Ibiza. Por otra parte, como hipótesis alternativa se considera que, en efecto, dichas estrategias tienen implicaciones sobre el sector turístico a pequeña y mediana escala, pero tales efectos no han trascendido al contexto actual en Ibiza.

Por ende, se plantea como objetivo general: Determinar la utilidad, eficacia y eficiencia de la digitalización en la planificación estratégica turística ante el entorno VUCA; y como objetivos específicos: analizar la situación actual del sector turístico de la isla, obtener un conocimiento previo de las estrategias de marketing existentes, tanto a nivel teórico como práctico, e identificar nuevas tendencias para en base a ello abordar la problemática actual y aprovechar las oportunidades existentes.

### 1.3 Metodología

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, se lleva a cabo una investigación basada en el análisis documental, es decir, la de un trabajo de revisión e investigación bibliográfica (información recopilada a través de libros, artículos, documentos, tesis, entre otros). Se trata de un proceso sistemático de indagación, recolección, e interpretación de las principales contribuciones de diversos autores e instituciones centradas en la temática a tratar, que permite registrar, analizar, comparar y criticar, entre otras actividades, un fenómeno de estudio para conseguir un texto coherente y completo. (Kotler, T. Bowen, C. Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011; Ojeda García & Mármol Sinclair, 2016; Andreu Simó, Bigné Alcañiz, & Font Aulet, 2000; Soriano & Avellaneda, 2020; BRAINTRUST, 2021; Ferrer, 2020; Kinsinger & Walch, 2012; Tovar, s.f.; IBESTAT, 2021; Ministerio de Sanidad, 2020).

En el cuerpo del trabajo se procedió a sintetizar y organizar la información recopilada exponiendo los resultados de este estudio mediante un marco teórico (concepto de marketing turístico, en específico de la planificación estratégica y del entorno VUCA) y el análisis del Plan Estratégico 2021 (a nivel Insular y del municipio de Ibiza). Por consiguiente, se identificaron los posibles efectos e implicaciones de la digitalización como herramienta competitiva ante dicho entorno. Finalmente se redactó una serie de conclusiones que ayudan a verificar las diferentes hipótesis planteadas a lo largo del trabajo.

## 2 Cuerpo del trabajo

### 2.1 Conceptos y componentes fundamentales: Marketing de destinos en el entorno VUCA

Para entender la relación del marketing en el ámbito de los destinos turísticos con la concepción del entorno VUCA, es indispensable establecer un marco teórico básico de referencia. Por lo tanto, es preciso definir en primer lugar el *marketing* en términos generales como, un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos u organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación e intercambio de productos y valor con otros. Dicho concepto de intercambio lleva al concepto de *mercado*, determinado como un

grupo de personas que comparten necesidades similares (Andreu Simó, Bigné Alcañiz, & Font Aulet, 2000). Dentro del marketing se pueden distinguir dos componentes con sus correspondientes características diferenciadoras: *El marketing estratégico y el marketing operativo*.

El marketing estratégico enfoca las actividades de una organización a mantener o aumentar sus ventajas competitivas, mediante la formulación de estrategias y objetivos orientadas al mercado. El desarrollo estratégico depende de acciones tales como, la investigación de mercados, segmentación de mercados y análisis de la competencia actual y potencial.

El marketing operativo o marketing mix viene a poner en manifiesto el plan de marketing, es decir, el diseño y ejecución de las estrategias anteriormente planteadas. Este conjunto de prácticas implementa la combinación de una serie de instrumentos y recursos básicos, denominados como variables controlables, de modo que la organización pueda lograr sus objetivos. El modelo de marketing mix más frecuente es el conocido como <4P> (en inglés) de McCarthy: producto (product), precio (price), distribución (place) y comunicación (promotion). Su horizonte temporal es de corto a medio plazo.

#### 2.1.1 Relación del marketing con el sector turístico: orientación hacia el consumidor

Teniendo en cuenta la complejidad del mercado turístico debido a la gran cantidad de servicios que deben ser prestados a un mismo turista por diferentes empresas, tanto en el lugar de origen del viaje como en el destino, es evidente la necesidad de planificación por parte de estas empresas para responder de forma adecuada. Es por ello, que el marketing turístico cobra un papel primordial, ya que permite a las empresas identificar las necesidades y los deseos de los posibles consumidores de productos y servicios turísticos, y en consecuencia planificar las acciones para satisfacer dichas demandas (Ojeda García & Mármol Sinclair, 2016). Por ende, esta herramienta permite tanto a las empresas turísticas como a los destinos competir con eficiencia en los distintos mercados.

En las últimas décadas la función del marketing ha evolucionado en concordancia al grado de competencia de los mercados, por lo que se puede

afirmar que cuanto mayor sea el nivel de competencia, mayor es la probabilidad de aplicación de marketing. (Ojeda García & Mármol Sinclair, 2016)

Por consiguiente, la tendencia en marketing que más resultados garantizó hasta el momento en el sector turístico es aquella *orientada hacia el consumidor o cliente*, puesto que se enfoca más en identificar, determinar y servir o satisfacer las necesidades del consumidor hacia la venta del producto, todo ello mediante el marketing mix. En este enfoque la investigación de mercados constituye la base de información que permite identificar grupos de diferentes consumidores (*segmentos de mercado*) a los que orientar la toma de decisiones, y el marketing mix se centra en posibilitar la diferenciación entre distintos competidores, concentrando gran parte del planteamiento en solo uno de los agentes implicados: el turista.

La mayoría de las veces los destinos turísticos siguen esta línea de acción, en la cual el sector privado y el público utilizan solo parte del marketing mix en el ámbito turístico (comunicación), siendo menos utilizados el resto de las herramientas (producto, precio y distribución). Esta propensión se debe a que los destinos turísticos están formados por distintos servicios y productos difíciles de controlar y comercializar por la complejidad de las relaciones entre todos los integrantes o agentes del sistema turístico (residentes, empresarios, inversores, turistas, intermediarios turísticos y otros grupos de interés).

Yendo un paso más adelante respecto a la orientación hacia el turista individual está la *orientación de marketing social*, dicha perspectiva cuenta no solo con el turista a corto plazo, sino también en el bienestar e intereses del turista y la comunidad local a largo plazo, mejorando su calidad de vida. De esta manera obtienen relevancia otras cuestiones referentes al medio ambiente, la cultura autóctona y los recursos territoriales turísticos.

#### 2.1.2 Marketing social: mecanismo de consecución de objetivos estratégicos

Es vital para cualquier destino turístico evitar limitar el uso del marketing exclusivamente como herramienta para atraer visitantes, ya que una adecuada planificación y gestión de dicho mecanismo puede satisfacer las necesidades y deseos tanto de los turistas como de la comunidad local. En base a esto, para que los beneficios puedan repercutir en todos los integrantes del sistema turístico

es indispensable que los organismos públicos turísticos promuevan ciertos *objetivos estratégicos* que permitan el desarrollo del destino, tales como:

- a) Aumentar el bienestar a largo plazo de la comunidad local.
- b) Complacer a los turistas maximizando su satisfacción.
- c) Aumentar la rentabilidad de las empresas locales y los efectos multiplicadores en su economía.
- d) Garantizar un equilibrio sostenible entre los beneficios económicos, costos socioculturales y medioambientales, derivados del impacto del turismo.

De esta forma surge el *marketing estratégico en destinos turísticos*, (Andreu Simó, Bigné Alcañiz, & Font Aulet, 2000) el cual se fundamenta en el análisis sistemático y permanente de las necesidades de los turistas y la comunidad local, al igual que el análisis de la evolución de los distintos segmentos de mercado afines al destino, con la finalidad de identificar posibles oportunidades o amenazas.

- Marketing estratégico en destinos turísticos

La puesta en marcha de una estrategia de marketing para los destinos turísticos es un proceso complejo. La diversidad de intereses y beneficios buscados por los diferentes agentes que forman el sistema turístico impide que se pueda gestionar y comercializar como una “única empresa”. Por lo cual, el desafío más significativo para el marketing de destinos es integrar a todos los agentes para que cooperen en lugar de competir. Por ende, es necesario recalcar que la estrategia en marketing a desarrollar depende en gran medida del estudio de los siguientes elementos:

- a) Análisis del entorno genérico de carácter económico, social tecnológico y político.
- b) Definición del mercado de referencia.
- c) Segmentación de mercado.
- d) Análisis de competitividad.
- e) Megamarketing, utilización de grupos de presión (poder) y relaciones públicas.
- f) Alianzas estratégicas con proveedores y competidores.

g) Ventajas competitivas de las nuevas tecnologías.

Varios de los elementos mencionados derivan de la pertinente *investigación de mercados* que se debe realizar previamente, por parte de los gestores de destinos turísticos. Dicha investigación es primordial para poder dirigirse al segmento de mercado apropiado y proveerles la combinación más adecuada de productos y servicios turísticos locales. A su vez una de las contribuciones más destacables de la investigación de mercados es su utilidad para el diseño, creación y desarrollo del producto turístico, al igual que el análisis del perfil del turista, identificación y apertura de nuevos mercados, o el análisis de los canales de distribución, entre otros.

2.1.3 Marketing mix en destinos turísticos.

Tras determinar la estrategia de marketing, los destinos tendrán que desarrollar su marketing mix. La previa planificación permite un acercamiento más efectivo a cada segmento de mercado con una gama de ofertas y soluciones compatibles con la demanda de los consumidores. Por este motivo es relevante desarrollar un marketing mix basado en una estrategia detallada y consensuada para prevenir un desperdicio de recursos y el consecuente perjuicio al destino turístico.

La evolución, desarrollo y progreso del marketing mix en un destino turístico está supeditado a la naturaleza de este, sus mercados objetivo y del entorno que lo rodea. (Andreu Simó, Bigné Alcañiz, & Font Aulet, 2000). Sin embargo, se debe tener en cuenta los principios básicos del marketing mix como pauta, generalmente estructurados en función de las “cuatro pes”.

a) Formulación de producto (Product)

La creación y diseño del producto turístico constituye la base del sistema de marketing, el cual procede de la conjunción de atributos físicos y psicológicos (tangibles e intangibles, es decir, la percepción de los consumidores de los productos-servicios) reunidos en una forma identificable, que genera beneficios al turista y puede aceptar como satisfactorio de una o más necesidades. En el momento de estructurar un producto turístico hay que tener en cuenta los tres niveles que lo componen: producto básico o núcleo del producto, el producto tangible, el producto aumentado o valor añadido.

Un producto global turístico está formado por la combinación de servicios e infraestructuras privadas (alojamiento, transporte), recursos turísticos (asociados al agua, la tierra, la historia o al hombre), servicios e infraestructuras públicas (red vial o aérea, servicio sanitario, etc) y elementos complementarios (restauración, entretenimiento, etc). Estos elementos se aglutinan en una marca paraguas denominada destino.

#### b) Fijación del precio (Price)

La estrategia de fijación de precios es un proceso complejo, llevado a cabo por los distintos agentes públicos y privados, ya que por un lado los agentes públicos intentan fijar el ámbito de los precios desde un enfoque general a los intereses de la comunidad local y del posicionamiento deseado, mientras que los agentes privados se centran en la consecución de beneficios propios. Asimismo, los cambios macroeconómicos a nivel nacional e internacional repercuten directamente sobre el precio de destino y la atracción de los consumidores.

Por otra parte, la competencia global y el exceso de oferta turística generan guerras de precios principalmente en temporada baja. Es por esta razón que los destinos pueden fijar precios altos si ofrecen una experiencia única. Ya que para los turistas es importante la percepción de una buena calidad- precio y por tanto un alto valor percibido.

Teniendo en cuenta estos factores condicionantes a la hora de determinar métodos y estrategias de precios, hay que recalcar la importancia del precio por los siguientes motivos: es el único instrumento que proporciona ingresos, es un instrumento táctico a corto plazo, es un indicador de calidad del producto o servicio ofrecido, sirve como elemento diferenciador, actúa como regulador de la demanda al igual que de filtro de selección de tipos de clientes y no menos importante, es un poderoso herramienta competitiva.

#### c) La distribución de destinos turísticos (Place)

Los múltiples canales de marketing existentes (directos: empresa portadora de servicios, Internet, etc o indirectos: touroperadores, agencias de viajes, wholesalers, etc) o distribución, tienen como función principal hacer un producto o servicio turístico disponible para su consumo o uso, mediante un conjunto de

organizaciones interdependientes. El objetivo principal del canal de distribución puede resumirse en la entrega de la calidad y cantidad adecuada de un producto turístico, en el lugar y tiempo adecuado, al precio y cliente apropiado. Las funciones propias de los canales de distribución (información, contacto, adaptación o adecuación entre oferta y demanda, negociación, realización de actividades comunicativas, distribución física, financiación de los distribuidores al cliente y a los proveedores, ofrecimiento y prestación de los servicios adicionales, creación de un producto global, reducción del número de transacciones) son elementos decisivos en el marketing, ya que el uso apropiado de los mismos supone una de las principales fuentes de ventaja competitiva.

La distribución de los destinos cobra cada vez más relevancia puesto que no solo influyen en los costes (representa entre el 20% y el 30% del precio del producto), sino que también permiten y fomentan la diferenciación de los destinos turísticos, añadiéndole valor e influyendo en la mejora de la imagen global, ya que determina bajo qué condiciones los oferentes pueden satisfacer a sus mercados objetivo.

#### d) La comunicación turística "Promotion"

Se trata de una serie de elementos que se integran tales como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el patrocinio, las ferias, internet y la venta personal (*mix de comunicación*), los cuales deben actuar conjunta y coordinadamente según el presupuesto disponible, las características del destino, los mercados objetivo, los objetivos de la campaña de comunicación y la competencia, con el fin de construir una identidad propia para el destino turístico y para proyectar una imagen adecuada del destino turístico.

Por ende, la comunicación requiere la creación de canales de comunicación entre los clientes y otros grupos de interés, para ello se precisa una campaña coordinada con todos los proveedores y agentes locales. La diversidad de oferentes turísticos y la dispersión de los consumidores dificultan la creación del diseño de un mix de comunicación eficaz y de bajo coste. De modo que conseguir un consenso en cuanto a la campaña de comunicación, al igual que los fondos necesarios para desarrollar e implementar la campaña es de los retos más importantes para los gestores de la promoción. Usualmente las campañas

promocionales las realizan las organizaciones de marketing de los destinos y son financiadas por los proveedores de productos y servicios turísticos locales. En consecuencia, los presupuestos de promoción turística desempeñan una notable función en las acciones de marketing de los distintos países.

#### 2.1.4 Entorno VUCA: Origen del concepto

Tras la Segunda Guerra Mundial se originó un periodo de tensión política dando como resultado La Guerra Fría (GRUDEMI, s.f.). Dicha tensión se produjo posteriormente entre 1945 y 1989 dentro del bando vencedor de la IIGM, los Aliados (coalición de países que se unieron para derrotar el régimen nazi de Adolf Hitler), por dos potencias confrontadas por el liderazgo mundial: Estados Unidos y la Unión de Repúblicas Soviéticas (URSS), también conocida como Unión Soviética. Desde entonces, soviéticos y estadounidenses llevan décadas compitiendo por extender la supremacía de cada uno, de distintas formas: desde competiciones deportivas hasta fabricación de armamento, con el fin de implantar su respectivo modelo social, político y económico al resto del mundo. Esta rivalidad no llegó a estallar en un conflicto bélico, por eso a este enfrentamiento se le llamo la Guerra Fría. Simbólicamente se considera que la Guerra Fría finalizó con la caída del Muro de Berlín en 1989 y la posterior desaparición de la Unión Soviética en 1991. Como consecuencia el escenario mundial posterior por dicha tensión política fueron múltiples conflictos, inestabilidad, y zozobra.

Fue entonces cuando en la institución americana *U.S. Army War College* surgió el concepto VUCA acrónimo en inglés de volatilidad (volatility), incertidumbre (uncertainty), complejidad (complexity) y ambigüedad (ambiguity) como respuesta al colapso de la URSS a principios de los años 90, pasando de un panorama global bilateral a multilateral (Kinsinger & Walch, 2012). De hecho, en la jerga militar americana dichas circunstancias describían las condiciones de una “guerra moderna”. Años más tarde, tras los ataques terroristas del 11-S esta institución americana en busca de estrategias que podrían haber evitado tales acontecimientos concluyeron que el mundo actualmente vivía en constante transformación y que lo seguiría haciendo de una forma impredecible e inevitable, tal y como lo fueron dichos atentados. Fue entonces cuando el

concepto VUCA ganó más relevancia (Tovar, s.f.), poniendo en manifiesto el sentido de cada una de sus siglas de la siguiente manera:

- Volatilidad se trata del aumento desmesurado de los cambios según su tipo, velocidad, volumen y/o escala.
- Incertidumbre es un componente resultante de la volatilidad, en la cual los hechos y los resultados son impredecibles.
- Complejidad debido a la confusión generalizada, al no encontrar conexión entre las causas y efectos por la multiplicidad de factores y aspectos, algunos de los cuales pueden estar interconectados.
- Ambigüedad se manifiesta en el grado de claridad, precisión y la dificultad de entender exactamente cuál es la situación.

El conocimiento de las fuerzas representadas en el entorno VUCA y el planeamiento de las estrategias para mitigar y afrontar posibles daños y/o amenazas forman parte global de la gestión y la planificación de una posible estrategia. Por esta razón surgió la necesidad de renovar y transformar la mentalidad que al ser humano le ha permitido sobrevivir durante milenios, mediante la cual gracias a un complejo sistema interno evolutivo ha podido progresar por la habilidad de pronosticar futuros riesgos y/o amenazas en función de los conocimientos e información adquirida en el pasado. Sin embargo, las características propias del entorno VUCA hacen que dicho sistema sea limitante en la capacidad de gestión y acción, puesto que opta por lo que es probable, mas no tiene en cuenta lo que es posible: un fallo clave.

El entorno VUCA conlleva enfocarse en lo que es posible, ya que puede ocurrir cualquier circunstancia o situación, en lugar de lo que es probable que ocurra, pese a que esté determinado por lo que ha sucedido antes. En la práctica resulta más difícil llevar a cabo este replanteamiento de la mentalidad, debido a que nuestros patrones generales tratan de simplificar cortando, minimizando y simplificando la información (Tovar, s.f.). No obstante, al este concepto dar la oportunidad de dimensionar múltiples variables y, a su vez, brindar la posibilidad de hallar más soluciones ante uno o varios acontecimientos, hizo que este enfoque innovador trascendiese al escenario económico a lo largo de la primera década del 2000, sobre todo en el entorno empresarial.

## 2.2 Estrategias de marketing turístico de Ibiza: temporada 2021.

En noviembre de 2020 tras culminar la temporada estival, se creó un grupo de trabajo formado por el Consell Insular d'Eivissa, junto al sector empresarial e interlocutores sociales, para valorar la evolución y dinámica de la pandemia durante la temporada alta del ejercicio 2020 (temporada comprendida entre mayo a septiembre) en el sector turístico, y por consiguiente crear y desarrollar un plan de actuación para la temporada 2021. La primera parte de este Plan Estratégico (Soriano & Avellaneda, 2020) comienza mediante el análisis de las cifras estadísticas del ejercicio 2019 de movimientos turísticos en fronteras (3.114.890 turistas totales según FRONTUR) y el gasto turístico (3.200 millones de euros según EGATUR) en la isla de Ibiza. También hace hincapié en las cifras de afiliados a la Seguridad Social provenientes del sector turístico, que suponen un 50% del total de afiliados directamente relacionados con este sector en Ibiza, de igual manera remarca la importancia del producto interior bruto registrado, ya que el 90% del PIB proviene de las actividades relacionadas con turismo, recalcando que el 80% de este ingreso se produce en la temporada alta. Por otra parte, destaca la notable carga demográfica diaria que sufren las Pitiusas en verano como otra variable condicionante para la planificación de cualquier estrategia de gestión (entrada, salida y estancia en las islas) de acuerdo con la situación actual.

En base a la incertidumbre generada por estos antecedentes, el PE estima 3 posibles escenarios: optimista, conservador y pesimista, de cara a la temporada 2021, en función de tres variables: situación sanitaria, situación económica y accesibilidad a la isla de Ibiza.

- + Escenario Optimista: actividad turística en torno 65% respecto 2019.
  - S. sanitaria: alto ritmo de vacunación y/o población inmunizada, índice de contagios disminuye.
  - S. económica: no hay recesión.
  - Accesibilidad: se mantienen y aumentan conexiones aéreas/fluviales.
  
- = Escenario conservador: actividad turística en torno 50% respecto 2019.

- S. sanitaria: ritmo constante de vacunación y/o población inmunizada, índice de contagios equilibrado.
  - S. económica: estable.
  - Accesibilidad: se mantiene cantidad justa de conexiones aéreas y fluviales.
- Escenario pesimista: actividad turística en torno 35% respecto 2019.
- S. sanitaria: desciende ritmo de vacunación y/o escasa población inmunizada, índice de contagios empeora o es cíclico (mejora y empeora).
  - S. económica: hay recesión.
  - Accesibilidad: disminuyen conexiones aéreas y fluviales.

### 2.2.1 Proceso de planeación del programa de estrategias (objetivos principales, estrategias a adoptar)

Teniendo en cuenta la evaluación previa de los acontecimientos producidos durante la temporada estival de 2020 (análisis cuantitativo de datos estadísticos, protocolos y medidas de restricción establecidas), al igual que los tres posibles escenarios para la temporada 2021 según la evolución de la pandemia por Covid-19, la planeación de la estrategia gira en torno a un objetivo principal: demostrar que Ibiza se encuentra en la zona verde del semáforo de la Unión Europea; un destino seguro. Por consiguiente, esta estrategia parte de la creación de un plan de control de entrada (puertos y aeropuerto) y de una estrategia sanitaria para los posibles casos que surjan.

Una vez establecido el objetivo principal y con el fin de tener el máximo de variables controladas, tanto externas como internas, para conseguir el enfoque más apropiado en la elaboración del Plan Estratégico (Soriano & Avellaneda, 2020), realizaron un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de la isla de Ibiza como destino turístico.

En cuanto a variables externas, las amenazas más destacables son la alta incidencia entre los países emisores de turistas (Inglaterra, Italia, Alemania y Benelux), apertura de fronteras de forma asimétrica, conexiones aéreas insuficientes y sin capacidad de reacción, entre otras. En contraste, las oportunidades recaladas son la predisposición del mercado a viajar en cuanto

mejoren las condiciones sanitarias, posicionamiento de Ibiza como destino seguro y como posible lugar de auto confinamiento o como destino seguro para organizar eventos (deportivos, empresariales, etc). Respecto a las variables internas o propias de Ibiza como destino se enfatiza como debilidades: la dependencia del destino a la accesibilidad, la supeditación al sector turístico y tener un modelo turístico con un elevado grado de contacto social. Por el contrario, las fortalezas propias de la isla como destino se encuentra la facilidad de aislamiento y control de accesos, al igual que la relativa cercanía los países emisores de los principales mercados objetivo.

En concordancia al estudio de estas variables, se recalca la necesidad de tener unos requisitos previos a la temporada, tales como: el establecimiento de controles sanitarios fiables y consistentes a precios competitivos en los países de origen de los turistas, al igual que el estudio a nivel nacional de la seroprevalencia, y la disposición y puesta en marcha del plan de vacunación para garantizar el máximo posible de población inmunizada, tanto a nivel nacional como internacional.

La segunda parte del Plan Estratégico (Soriano & Avellaneda, 2020) está enfocado en las estrategias a adoptar para conseguir que Ibiza sea un destino más seguro, comenzando por un desglose de las medidas y actuaciones frente a la situación sanitaria extraordinaria producida por el virus Covid-19, desde los distintos niveles de autoridad (europeo, nacional, autonómico e insular).

A nivel europeo destaca la adaptación de la Unión Europea a la Recomendación del Consejo Europeo relativa a un enfoque coordinado de las restricciones a la libre circulación en respuesta a la pandemia de COVID-19, estableciendo ciertos ámbitos claves para dicha coordinación:

- Criterios comunes, en los que considera los siguientes criterios como esenciales al determinar las restricciones; índice de notificación, índice de resultados positivos, tasa de pruebas.
- Estos datos se deben facilitar al Centro Europeo para la Prevención y el Control de las Enfermedades quienes en base a dicha información crearán un *mapa en común* que mostrara los niveles de riesgo en las regiones europeas mediante un sistema de semáforos en base a la

notificación de 14 días (VERDE Si la tasa de notificación de 14 días es inferior a 25 casos por 100.000 habitantes y tasa de positividad inferior al 4%, NARANJA Si la tasa de notificación de 14 días es inferior 50 casos por 100.000 habitantes y la tasa de positividad de la prueba es del 4% o superior, ROJO Si la tasa de notificación de 14 días es de 50 a 150 casos por 100.000 habitantes y la tasa de positividad de la prueba es del 4% o más, GRIS si no hay información suficiente o si la tasa de prueba es inferior a 300 casos por 100.000 habitantes).

A nivel nacional especifica las acciones tomadas por el pleno del Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud (CISNS), ya que creó un marco de criterios comunes para la interpretación de los indicadores epidemiológicos, acordado técnicamente por todas las comunidades autónomas por medio de un documento llamado “Actuaciones de respuesta coordinada para hacer frente a la pandemia Covid-19” (Ministerio de Sanidad, 2020), mediante el cual se establecieron ciertas medidas de actuación adecuadas a cada caso, enfocado a garantizar la coordinación suficiente entre los territorios, para que las comunidades puedan tomar las medidas complementarias pertinentes.

Sanidad parte por establecer unos indicadores para calcular el riesgo constituidos en dos bloques, con hasta 8 niveles:

- a) El primer bloque evalúa el grado de transmisión, en función de 6 indicadores:
  - T1: incidencia acumulada de casos diagnosticados en 14 días.
  - T1<sub>1</sub>: incidencia acumulada de casos diagnosticados en 7 días.
  - T2: incidencia acumulada de casos con 65 o más años diagnosticados en 14 días.
  - T2<sub>1</sub>: incidencia acumulada de casos con 65 o más años diagnosticados en 7 días.
  - T3: positividad global de las pruebas diagnósticas de infección activa por semana.
  - T4: porcentaje de casos con trazabilidad.
- b) El segundo bloque evalúa el nivel de uso de servicios asistenciales por Covid-19 en cada unidad territorial:
  - Ocupación de camas de hospitalización por casos de Covid-19.

- Ocupación de camas de cuidados intensivos por casos de Covid-19.

A cada uno de estos niveles se le asigna uno de los cinco niveles de riesgo desde la nueva normalidad, riesgo bajo, riesgo medio, riesgo alto a riesgo muy alto. En función de los resultados de los indicadores de riesgo, se determina uno de los cuatro niveles de alerta en cada territorio, que son los siguientes:

- Nivel 1: al menos dos indicadores del bloque I y uno del bloque II están en nivel bajo y el resto de los indicadores en nueva normalidad.
- Nivel 2: al menos dos indicadores del bloque I y uno del bloque II están en nivel medio y el resto de los indicadores en un nivel inferior.
- Nivel 3: al menos dos indicadores del bloque I y uno del bloque II están en nivel alto y el resto de los indicadores en un nivel inferior.
- Nivel 4: al menos dos indicadores del bloque I y uno del bloque II están en nivel muy alto y el resto de los indicadores en un nivel inferior.

Cada nivel de alerta cuenta con una serie de medidas que comprenden entre restricciones en burbujas sociales (grupos de convivencia), aforo limitado tanto en espacios públicos y/o privados como en eventos en los niveles 1 o 2, hasta la limitación de consumo en restauración y hostelería, restricciones de movilidad entre unidades territoriales en los niveles 3 y 4.

Cabe recalcar que ante la llegada de la estación invernal 2020-2021, como medida preventiva ante los posibles efectos de esta, el Consejo de Ministros aprobó mediante Real Decreto la declaración de un nuevo Estado de Alarma hasta principios de mayo de 2021, atendiendo a las peticiones de los mandatarios de 10 Comunidades Autónomas entre ellas Baleares, con el fin de fijar limitaciones de movilidad y de contactos frente a la situación sanitaria de especial riesgo generada por el virus Covid-19.

A nivel de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares el PE detalla el establecimiento de un sistema de niveles de alerta sanitaria, el cual incluye cinco niveles de alerta de acuerdo con la situación epidemiológica: nivel 0 de alerta corresponde a la nueva normalidad, nivel 1 de alerta riesgo muy bajo, nivel 2 de alerta riesgo bajo, nivel 3 de alerta riesgo medio, nivel 4 de alerta riesgo alto y nivel 5 riesgo muy alto. En base a este sistema se creó un Plan de Medidas Excepcionales de prevención, contención y coordinación, el cual indica las

restricciones que deben aplicarse en función del nivel de alerta en el que se encuentre cada zona. La aplicación de los niveles se tiene previsto actualizarlos cada 14 días según los indicadores epidemiológicos.

Sobre las medidas tomadas a nivel de insular, hace referencia al ceñimiento por parte del Consell Insular d'Eivissa a los parámetros sanitarios establecidos por la Unión Europea, siendo este el objetivo principal del planeamiento de la estrategia **Ibiza Reinicia 2021**, para conseguir que se posicione como un destino verde o seguro. Esta estrategia orienta todo su marco de operación en controles sanitarios de accesos de puertos y aeropuertos.

En primer lugar, seguir las recomendaciones del Consejo Europeo que España ha adoptado, en cuanto a las medidas de limitación de movimiento tanto por pasajeros nacionales que tengan como destino territorio nacional o internacional, como a los pasajeros internacionales que tienen como destino territorio español, sin discriminaciones. Por otra parte, con el fin de seguir la trazabilidad de los distintos tipos de pasajeros, establecer la cumplimentación de un formulario de seguimiento en destino, en donde se declara la ausencia de síntomas compatibles con el virus Covid-19 o de la enfermedad en sí en el momento del viaje, al igual que los datos del pasajero para hacer un seguimiento en caso de diagnosticarse positivo tras su llegada. Dicho formulario se debe rellenar por todos los pasajeros que entren a Ibiza por cualquiera de las dos vías de acceso (aérea o marítima).

Respecto a esta última medida, el formulario de seguimiento sanitario de entradas o PLC (Passenger Locator Card), ha sido adoptado por la mayoría de los países miembro de la UE (España ha establecido a los viajeros internacionales el formulario de control sanitario Spain Travel Health), al igual que algunos países no comunitarios. Se ha llegado a la conclusión por parte del Foro de Una Ibiza Segura, de la necesidad de crear un formulario propio que refleje las necesidades específicas del destino, entre las más destacables: detectar la zona exacta de origen del viajero (no solo el país), nivel de inmunidad alcanzado por el viajero, los viajes sin pernoctación fuera de la isla por parte de residentes por asuntos laborales o sanitarios y los viajeros por motivos laborales sin pernoctación en la isla, entre otros.

En contraste se encuentra el planteamiento del *pasaporte sanitario*, se trata de una aplicación digital con todos los datos sanitarios del viajero, emitidos por ciertos laboratorios de análisis clínicos, los cuales se respaldan en la tecnología blockchain para mantener la seguridad e integridad de los datos según la normativa europea de protección de datos (GRDP). La desventaja de esta modalidad de seguimiento es que únicamente pueden cargar en ellas los resultados clínicos (por ejemplo, test PCR) los hospitales, clínicas, centros de salud, etc. que estén adscritos a determinados sistemas nacionales de salud y que hayan sido concertados con la aplicación correspondiente. Esto excluiría un importante número de centros de análisis, con lo que carece de validez.

También pone en manifiesto la posibilidad de prescindir del *seguro Covid-19*, ya que consideran más beneficioso promocionar las coberturas sanitarias que ofrecen las Baleares (hoteles medicalizados, sanidad pública, etc) como ventaja competitiva. El seguro Covid-19 cubriría los gastos de alojamiento, manutención y transporte de los viajeros en caso de contagio durante la estancia en destino, muchos destinos y empresas hoteleras lo ofrecieron durante la temporada alta.

Otra de las medidas para el control sanitario de accesos es la *estrategia de tests*. La obligatoriedad de implantación de esta estrategia dependerá del nivel del sistema de semáforos de la UE según las zonas de origen. Por lo tanto, la entrada de viajeros en Ibiza desde unidades territoriales pertenecientes a los estados miembros de la UE con parámetros epidemiológicos correspondientes al semáforo verde, podrán entrar y salir libremente de la isla, teniendo como único requisito de acceso la cumplimentación del formulario pertinente. En caso de cambio de color en el país de origen del viajero en las 48 horas previas a la fecha de llegada del vuelo, deberán someterse a test de diagnóstico a su llegada.

Las entradas de viajeros en Ibiza desde zonas sanitarias con parámetros diferentes a los correspondientes al semáforo verde de la UE deberán presentar según el caso, entre otros: test de diagnóstico realizado 48 horas antes de viajar, test de anticuerpos, informe de alta de médica tras haber superado el Covid-19 y/o carné de vacunación contra el Covid-19.

En relación a las actuaciones tomadas, en el caso de la Unión Europea el Plan Estratégico remarca la creación de un conjunto de medidas adicionales

aglutinadas en un documento llamado “Rebote del coronavirus: la Comisión adopta nuevas medidas para reforzar la preparación y la respuesta en toda la UE”, mediante el cual el Consejo Europeo busca limitar la propagación del virus para salvar vidas y reforzar la resiliencia de la economía europea. Algunas de las medidas aplicables a mejorar la situación actual en Ibiza son: establecer pruebas de diagnóstico más eficaces y rápidas, aprovechar las aplicaciones de rastreo de contactos y de alerta, lograr una comunicación eficaz con los ciudadanos, facilitar la seguridad en los viajes, ampliación de los corredores verdes.

En el caso de las actuaciones sanitarias, cabe recalcar en primer lugar las recomendaciones a seguir en caso de contagio de un viajero y sus contactos estrechos, teniendo presente ante todo las directrices y tratamiento a llevar a cabo dadas por las autoridades sanitarias locales. A modo de recomendación, de ser un viajero individual, acudir a los hoteles medicalizados gestionados por la Conselleria de Salud, mientras que, si tratase de un viajero en pareja o grupos, realizar los tests diagnóstico pertinentes y seguimiento. En segundo lugar, no menos relevante son las actuaciones sanitarias de cara a los trabajadores del sector turístico, ya que tanto las patronales sindicales como grupos interesados, han recalcado la importancia de la promoción de las políticas de protección de la enfermedad como la realización de tests diagnóstico variando su frecuencia según la exposición a la misma.

### 2.2.2 Área sanitaria, ámbito legal, comunicación y aspectos económicos

Después de una detallada explicación del desarrollo de la estrategia sanitaria a seguir, de acuerdo con todas las medidas y actuaciones establecidas por las respectivas autoridades, el Plan Estratégico ahonda en las siguientes áreas:

- Área sanitaria: Hace referencia a los distintos tipos de tests (PCR, antígenos, serológicos) y las diferencias entre ellos, también menciona el correcto uso de las medidas de autoprotección (mascarillas y gel hidroalcohólico). Recalca la importancia de la monitorización como la mejor fuente de información sobre la situación actual de la pandemia en las Baleares, al igual que la relevancia de los rastreos (aplicaciones de rastreo) para disminuir y evitar la propagación del virus y, por último, la

telemedicina, como opción de asistencia sanitaria vía telemática o por teléfono en caso de posible contagio de un viajero.

- Ámbito legal: Tras analizar la situación, se encara la necesidad de cooperación bajo un convenio de colaboración público-privada, descartando la Fundación Pública por la complejidad de constitución característica de la misma (medio plazo), enfocando la sinergia de fondos públicos y privados en alguna forma jurídica asociativa, bajo el paraguas de la ley de asociaciones amparada por el artículo 22 de la Constitución española y de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.

En lo que corresponde a la legislación fiscal/laboral, plantean fomentar la creación de una conexión entre las instituciones públicas con los colegios oficiales y asociaciones profesionales, en relación al mantenimiento de la información actualizada sobre temas fiscales (IVA, Impuestos sobre sociedades, IRPF, etc) y temas laborales (ERTES, bonificaciones, protocolos de seguridad e higiene en el trabajo).

- Comunicación: La creación y desarrollo del plan de comunicación se aborda en función del objetivo principal de la estrategia Ibiza Reinicia 2021, el cual pretende posicionar a Ibiza como un destino seguro, convirtiendo este factor en una ventaja competitiva. Por lo tanto, se recalca que es imprescindible la implicación de todos los agentes y grupos interesados (stakeholders) del sector turístico, ya que deben estar adecuadamente actualizados de las distintas medidas y actuaciones pertinentes en cuanto seguridad sanitaria. Dichos grupos de interés a quien va dirigida esta y las futuras propuestas son los siguientes:
  - Consumidor final en mercados objetivo (europeo y nacional).
  - Intermediarios tradicionales: touroperadores y agencias de viaje.
  - Intermediarios online: OTA's y otros portales especializados
  - Prescriptores en los distintos ámbitos: periodistas, influencers, etc.

A modo de recomendación se insta a la creación de un plan de comunicación ad hoc, es decir, un plan de comunicación específico a la medida de la situación actual. Además de la implantación de un

mecanismo o herramienta (web, redes sociales, etc) para explicar todo lo referente a seguridad sanitaria.

- Aspectos económicos: En relación al marco económico, el PE comienza refiriéndose al plan de recuperación económica a nivel europeo, según el cual las distintas Comunidades Autónomas utilizarán durante el ejercicio 2021 aproximadamente 50% (12.000 millones de euros) de dichos fondos, de los cuales 1.708 millones de euros estarán destinados al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo para fomentar principalmente la colaboración público-privada y el desarrollo de diversos fondos de alto nivel. También se destaca los 16.000 millones de euros de los Fondos no reembolsables, dispuestos para las CCAA tras la declaración del último estado de alarma destinados a financiar el gasto sanitario, el gasto educativo, compensar la caída de ingresos e instaurar las bases de la recuperación socioeconómica.

En cuanto a la realización de los presupuestos para desarrollar el operativo necesario (y su respectiva logística) acorde con el objetivo Ibiza Verde, elaboraron un minucioso estudio según los tres escenarios factibles de llegada de turistas, teniendo en cuenta a su vez otros factores determinantes tales como: los escenarios sanitarios en origen, volumen de pasajeros y franjas horarias de llegada, expectativas de llegadas de pasajeros con test hecho, inmunidad o vacuna y tipo de test a realizar. En síntesis, según estos factores el operativo podría costar entre 10,7 y 62,6 millones de euros (aprox) en base al escenario conservador estimado o en el caso del escenario optimista el coste rondaría los 80,9 millones de euros.

- Conclusiones y propuestas de acción: El Plan Estratégico (Soriano & Avellaneda, 2020) culmina destacando la necesidad de posicionar la situación sanitaria de Ibiza bajo los parámetros de la Unión Europea de semáforo verde mediante la realización de un control de accesos en los puertos y aeropuerto de Ibiza durante toda la temporada, preparar un escenario en el que sea necesario disponer de un operativo para hacer test masivos a la entrada y exclusivamente en puertos y aeropuertos, la

exigencia de cumplimentar un formulario sanitario y de trazabilidad en destino para poder controlar la zona sanitaria de origen y hacer un seguimiento del mismo en destino (si fuera necesario) y en el caso de que Ibiza no se encuentre en color verde, deberá ofrecerse a los viajeros que lo requieran la realización de test a la salida para evitar confinamientos en origen.

Con respecto a las propuestas de acción entre las más destacables están colaborar con la UE para la redefinición de las regiones sanitarias, diferenciando por islas o elaborar el plan promocional de Ibiza dando a conocer el trabajo en la isla para garantizar el turismo más seguro posible, entre otras.

### 2.2.3 Plan Estratégico de la ciudad de Ibiza 2021-2023

En febrero de 2021 el Ayuntamiento de Ibiza presentó el Plan Estratégico del municipio de Ibiza (BRAINTRUST, 2021), el cual expone una serie de objetivos a cumplir no solo a corto plazo, sino también a medio/largo plazo, mediante un modelo de gestión turística basado en 7 ejes principales que son: la sostenibilidad, idiosincrasia propia, el equilibrio habitando/visitante, la innovación, la profesionalización, la desestacionalización y la diversificación de orígenes y perfiles turísticos.

La estrategia base TO BE (en inglés, ser-estar) de la que parten estos 7 ejes es reconvertir la oferta del destino de monotemática, poco representativa y escasamente innovadora a una oferta multitemática, más representativa e innovadora, asimismo evolucionar del turismo masivo, invasivo, concentrado y estacionalizado a un turismo sostenible, diversificado y desestacionalizado. Para lograr los 21 objetivos planteados en dichos ejes, los cuales tienen como referente los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por la Asamblea de la ONU en la agenda 2030, se procedería a través de 131 líneas de acción a desarrollar a lo largo de los próximos años.

### 2.3 Propuesta de planificación estratégica ante el entorno VUCA

En concreto, fue al inicio de la crisis financiera de 2008/2009 cuando el concepto VUCA cobró más relevancia, al ser tomado por empresas y organizaciones de distintos tipos de industrias para orientar el liderazgo y la planificación estratégica. Siendo esta una respuesta estratégica más eficaz y eficiente para afrontar los retos de un entorno radicalmente cambiante, puesto que los métodos de gestión convencionales llegaron a su límite. En este paradigma de planificación de estrategias, el enfoque radica en encontrar y designar nuevos anclajes de liderazgo como “antídoto” al entorno VUCA (Kinsinger & Walch, 2012) en el ámbito empresarial de la siguiente manera:

- La volatilidad se mitiga con la *visión*, una declaración clara de parte de los dirigentes de una organización, a su vez, asegurarse que sea comprendida su intención.
- La incertidumbre disminuye ante la *comprensión*, la capacidad deliberada de los dirigentes de apreciar nuevas perspectivas y permanecer flexibles con respecto a las soluciones.
- La complejidad se puede superar por la *claridad*, ante situaciones complejas los dirigentes deben permitirse colaborar con otros con el fin de encontrar “sentido al caos”, en lugar de centrarse en buscar soluciones individualistas.
- La ambigüedad va en contraste de la *agilidad*, se trata de la capacidad de adaptación de cualquier dirigente al conectar y comunicarse con distintas personas y organizaciones, al igual que moverse en la aplicación de soluciones. Esto se refleja en el concepto de “wirearchy” en inglés “cablearquía o conectarquia”, en oposición a “jerarquía”, donde las redes sociales que permiten involucrar las ideas de muchos triunfan sobre la brillantez de una persona individual.

Estos anclajes pueden ser aplicados en el entorno del sector turístico, tanto a nivel empresarial (microentorno: empresa, competidores, proveedores, intermediarios de marketing y macroentorno: competidores futuros, entorno demográfico), como al entorno económico, entorno político, entorno tecnológico y el entorno natural para identificar de forma más eficaz y eficiente tanto

amenazas como oportunidades. Por ende, en base a esta novedosa perspectiva de planificación y actuación es conveniente dirigir este enfoque a dos factores claves del marketing turístico: **la digitalización y la gestión de recursos humanos**.

2.3.1 Digitalización del sector turístico: Big Data - Open Data, destinos inteligentes, Cloud, entorno Mobile, redes sociales.

La digitalización de la industria o más común mente conocida, cuarta revolución industrial: Industria 4.0, ha sido fundamental para que la estrategia empresarial evolucione y se implique de manera innovadora en los distintos ámbitos o departamentos de una empresa o sector, para que pueda disponer de un flujo constante de información, tanto interna como externamente, mediante el uso de las nuevas tecnologías.

Hoy por hoy, el entorno tecnológico es una de las siete fuerzas del macroentorno que más repercute en el sector turístico, por su creciente e incesante evolución en las últimas décadas, siendo Internet uno de los cambios más transgresores. Esta evolución repercute de manera exponencial en el desarrollo de la planificación del marketing mix en las empresas, sobre todo en el sector hotelero y aeronáutico. De hecho, Internet tuvo un profundo efecto en la industria turística, al erigirse en un nuevo canal de distribución para sus productos (Kotler, T. Bowen, C. Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011). Uno de sus efectos más notables es el fortalecimiento del marketing directo, al fomentarse la desintermediación, es decir, la eliminación de intermediarios. Lo que a su vez repercutió en la fijación de precios más competitivos, al minimizar la dependencia a las agencias de viajes tradicionales y/u otro tipo de intermediarios.

Por otra parte, Internet se convirtió en una importante fuente de información multilateral gracias al uso de innovaciones tecnológicas que atienden a las necesidades humanas, convirtiéndose en una herramienta imprescindible para fomentar la *visión, comprensión, claridad y agilidad* en la situación actual. Entre las herramientas digitales más destacadas se encuentran las siguientes:

- **Open Data - Big Data**: Actualmente es imperativo que todos los agentes interesados del sistema turístico recojan y analicen el máximo de

información posible para segmentar y personalizar los productos/servicios de modo que sean más funcionales y satisfactorios para el cliente. Esto se puede lograr mediante el uso adecuado de: Open Data (término en inglés, “Datos abiertos”), es decir, toda la información que se ha hecho disponible para el acceso, uso y distribución; Big Data (término en inglés, “Grandes Datos”), conjuntos de datos a gran escala. La Secretaria de Estado de Turismo lanzó a finales del 2020 la plataforma [DATAESTUR](#), esta plataforma contiene la selección de datos más relevantes del turismo (economía, alojamientos, transporte, conocimiento turístico, información general) de España para su consulta y estudio.

- **Destinos inteligentes**: El proceso de digitalización está promoviendo un nuevo modelo de competitividad y desarrollo turístico consolidado sobre una infraestructura tecnológica, la cual facilita la interacción e integración de los turistas o visitantes con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia. A nivel nacional, se creó la [RED DTI](#) (destinos turísticos inteligentes) con cerca de 70 miembros a finales de 2018. Entre los servicios más destacados se encuentran: asistencia en la implantación del proceso de conversión en DTI, catálogo de proveedores de soluciones y servicios tecnológicos para destinos, bases de datos de ayudas, subvenciones y financiación, nacional e internacional, asesoramiento en convocatorias de la UE, programa de formación y capacitación en la metodología DTI, entre otros.
- **Cloud**: Este tipo de plataformas tecnológicas las cuales permiten el acceso remoto a softwares, almacenamiento de archivos y procesamiento de datos a través de Internet, son básicas para adaptarse a las necesidades de negocio, tanto desde el punto del usuario como del proveedor de los servicios (ORANGE, Fundación), en el caso del turismo, por haber sido pionero en el empleo de Internet y por sus distintos niveles de intermediación, hacen necesario su uso. La nube (Cloud, en inglés), permite que se aglutine la información y los servicios que las distintas empresas ofrecen a sus clientes finales, y a su vez se prestan entre sí. Entre las ventajas más remarcables se encuentran: la capacidad de almacenamiento, aplicaciones y proceso en la modalidad bajo demanda

y en cualquier momento y lugar; ahorro de costes, liberación de la necesidad de mantener los sistemas y de renovar el software.

- **Entorno Mobile**: El uso de los smartphones y las tabletas están acelerando los cambios en los hábitos de los turistas, en cuanto al acceso a información, búsquedas y reservas. Esta tendencia supone para las empresas turísticas la oportunidad de mejorar las relaciones con sus clientes, gracias a toda la tipología de datos recibidos, lo cual permite a las empresas ofrecer servicios y productos personalizados. (ORANGE, Fundación). Así mismo, hay un notable nivel de desarrollo de aplicaciones móviles turísticas, las cuales sirven de soporte de los operadores del sector y de las instituciones que fomentan el turismo. Las principales claves del entorno Mobile son: la respuesta a la demanda del cliente en todas las fases del viaje, posicionamiento, mejorar la calidad del servicio, fidelización. Por otra parte, el uso de la tecnología Blockchain en los dispositivos móviles puede tener un rol clave para viajar de forma segura en la nueva normalidad (Bris, 2020), ya que el sistema de codificación de esta tecnología permitirá almacenar información que no se podrá perder, modificar o eliminar, condiciones imprescindibles en el manejo de datos personales sanitarios para viajar en las circunstancias actuales.
- **Redes Sociales**: Esta tipología de plataformas tecnológicas representan un nuevo modelo tanto de intermediación, como de negocio, en el sector turístico, el cual logró posicionarse como herramienta esencial para la planificación de cualquier estrategia de marketing turístico para captar clientes, crear comunidad y fidelizar a los viajeros (ORANGE, Fundación). La utilidad de este novedoso canal de comunicación es que permite un flujo de información bidireccional, convirtiéndose en un excelente instrumento de atención al cliente, por consiguiente, también es un potenciador de los niveles de calidad y diferenciación de un servicio o producto turístico.

### 2.3.2 Nueva visión de marketing interno: adaptación del concepto VUCA a la gestión de recursos humanos

En las empresas de servicios los empleados llevan a cabo la mayor parte de la función de marketing (Kotler, T. Bowen, C. Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011). Las actividades de marketing ejecutadas por y para los clientes internos de la empresa (es decir, sus empleados), conforman el marketing interno. Al ser el sector turístico único en el sentido de que los empleados son parte del producto, hace que sea fundamental automatizar procesos y adaptar o renovar los sistemas tecnológicos de las empresas, para que los empleados puedan utilizarlos de forma eficaz y eficiente, tanto en el microentorno como al macroentorno.

Teniendo en cuenta estos parámetros, dentro de la estructura corporativa de cualquier empresa turística, el departamento o área que mejor partido puede sacar al concepto VUCA es el área de Recursos Humanos, ya que, por medio de esta puede potenciar y optimizar la administración de una empresa, haciendo de este modelo no solo una estrategia de gestión, sino una forma de vida profesional adaptado a la nueva normalidad.

Las nuevas tecnologías, la movilidad y la hiperconectividad influyen de manera directa en el capital humano de las empresas del sector turístico. Puesto que la digitalización ha abierto la posibilidad de instaurar relaciones laborales innovadoras, como los nuevos formatos de contrato basados en parámetros 'Gig Economy' pensando en las nuevas generaciones y su incorporación lógica al mercado laboral (Capón Gómez). Otro factor muy importante es la evolución en cuanto al tratamiento de datos e información por parte de los Recursos Humanos. Debido a la descomunal cantidad de información obtenida tanto externa (futuros trabajadores) como internamente (trabajadores contratados), han provocado la necesidad de que el marco legislativo laboral se adapte a dichos cambios. Como se ha podido apreciar en el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de aplicación a partir del 25 de mayo de 2018.

## **Knowmad; el trabajador del entorno VUCA**

En consecuencia, a los múltiples cambios de la sociedad actual ha surgido un concepto que cada vez empieza a escucharse con más fuerza en el argot empresarial. Se trata del neologismo Knowmad, el cual mezcla dos palabras know (del verbo conocer, saber) y nomad (nómada), un nómada del conocimiento (Díaz, 2018). Por ello, es imperativo recalcar cuales son las principales características que definen al trabajador Knowmad:

- No está limitado por una edad específica.
- Crea nuevas ideas mediante la reunión de información, junto con su propio conocimiento personal y experiencias tácitas.
- Tiene la capacidad de aplicar sus ideas en diferentes configuraciones sociales y organizacionales.
- Alta capacidad proactiva, ya que utiliza eficazmente todos los recursos que tiene disponibles.
- Está alfabetizado digitalmente, lo que le permite trascender a las limitaciones geográficas.
- La deconstrucción de hábitos, relaciones y prácticas laborales como método para afrontar retos es su fuerte.
- Apoya el acceso abierto al conocimiento, información y la experiencia de otros.
- Es creador de redes sociales, lo que le permite estar conectado a las personas, organizaciones, etc.
- Prospera en organizaciones no jerárquicas.

En definitiva, este nuevo perfil de profesional no se trata de una moda pasajera, sino de un tipo de profesional que deriva de la evolución de otros perfiles profesionales como los “freelance”, emprendedores, entre otros. Es decir, es un concepto que ha nacido ante la necesidad de trabajadores polivalentes y que se adapten a la nueva era laboral. Por lo tanto, debe ser uno de los perfiles objetivo por el área de Recursos Humanos, ya que el trabajador Knowmad cuenta con una clara ventaja competitiva en relación al resto de los trabajadores.

### 3 Conclusiones

En relación a lo expuesto a lo largo de este trabajo, es concluyente la necesidad de reconfigurar la tendencia colectiva a decidir no solo en base a las probabilidades, sino también flexibilizar las perspectivas hacia las posibilidades existentes en cualquier ámbito, puesto que el ritmo de complejidad e incertidumbre del mundo actual precisa la habilidad de emplear las distintas facetas del ser humano. Para ello es primordial crear una visión coherente del tiempo en el que vivimos: observar la imagen global. A nivel empresarial esto requiere crear nuevos hábitos, métodos y patrones de investigación que permitan al ecosistema turístico encontrar formas de actuación apropiadas a un entorno cada vez más demandante.

Tras el análisis efectuado, es evidente que fomentar y aprovechar la digitalización es un hecho clave, ya que tanto la planificación estratégica en base a las nuevas tecnologías, como la consecuente aplicación de esta en todas las herramientas del marketing mix, sin limitar su uso solo a la promoción, es la principal fuente de ventajas competitivas. Teniendo en cuenta la situación actual, este factor es determinante a la hora de crear y desarrollar futuras estrategias en el ámbito turístico de la isla de Ibiza, para lograr diferenciación de sus mercados competidores.

Por otra parte, según la información recabada, es vital desarrollar una visión sistemática de Ibiza como destino, es decir, fomentar la tendencia del marketing social. Lograr un acercamiento de los distintos agentes turísticos o stakeholders mediante el asociacionismo para conseguir el principal objetivo en común: Ibiza verde, un destino seguro, y que a su vez permita promover ciertos objetivos estratégicos, tales como: aumentar la rentabilidad de las pequeñas y grandes empresas locales (PYMES) y los efectos multiplicadores en su economía, al igual que garantizar un equilibrio sostenible entre los beneficios económicos, costos socioculturales y medioambientales, derivados del impacto del turismo. Para ello, las organizaciones gestoras del destino deben mediante incentivos y políticas promover la creación de productos deseados por la demanda turística de forma sostenible con los recursos locales. En vista de que los servicios turísticos son ofrecidos por las pequeñas y medianas empresas (PYMES), es crucial que dichas organizaciones también promuevan el desarrollo de productos

innovadores y fomentar el establecimiento de asociaciones locales para la creación de nuevas experiencias orientadas en la estrategia de marketing del destino. De esta manera se facilita la mejora y diferenciación de los productos con el fin de revalorizarlos, a su vez que impulsar productos sostenibles para cada segmento de mercado. Estas medidas tienen como objetivo prolongar las etapas de maduración/consolidación del destino e impedir la saturación y declive de este.

#### 4 Bibliografía

- Andreu Simó, L., Bigné Alcañiz, E., & Font Aulet, X. (2000). *Marketing de Destinos Turísticos*. Madrid: ESIC.
- BRAINTRUST. (2021). *Plan Estratégico de la Ciudad de Ibiza*. Obtenido de <https://turismo.eivissa.es/plan-estrategico-de-turismo-de-la-ciudad-de-eivissa-2021-2023/>
- Bris, A. (08 de 2020). *IMD: Blockchain could return us to travel, here's what you need to know*. Obtenido de <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/how-blockchain-could-return-us-to-travel/>
- Capón Gómez, M. (s.f.). *MAS QUE NOMINA: El contexto VUCA en el entorno de los RRHH*. Obtenido de <https://masquenomina.es/recursos-humanos-rrhh/vuca-entorno-rrhh/>
- Díaz, E. (17 de 05 de 2018). *SOLO: Yo quiero ser Knowmad*. Obtenido de <https://www.soloconsultores.com/ca/yo-quiero-ser-knowmad/>
- Ferrer, R. (11 de 04 de 2020). *National Center for Biotechnology Information, U.S. National Library of Medicine: Pandemia por COVID-19: el mayor reto de la historia del intensivismo*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7151426/>
- GRUDEMI. (s.f.). *Enciclopedia de Historia*. Obtenido de <https://enciclopediadehistoria.com/guerra-fria/>
- IBESTAT. (2021). *Institut d'Estadística de les Illes Balears*. Obtenido de <https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/economia/turisme/0b70b294-81e0-413a-b7b2-3cc3a33593a8>
- Kinsinger, P., & Walch, K. (09 de 07 de 2012). *SCRIBD: Living and leading in a VUCA world*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/440363399/Living-and-Leading-in-a-VUCA-World-Thunderbird-School>
- Kotler, P., T. Bowen, J., C. Makens, J., García de Madariaga, J., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: PEARSON.
- Ministerio de Sanidad, C. y. (22 de 10 de 2020). *Actuaciones de respuesta coordinada para hacer frente a la pandemia Covid-19*. Obtenido de [https://www.msbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/documentos/Actuaciones\\_respuesta\\_COVID\\_22.10.2020.pdf](https://www.msbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/documentos/Actuaciones_respuesta_COVID_22.10.2020.pdf)

- Ojeda García, D., & Mármol Sinclair, P. (2016). *Marketing turístico*. Madrid: Paraninfo.
- ORANGE, Fundación. (s.f.). *Fundación Orange: La transformación digital en el sector turístico*.  
Obtenido de [http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE\\_La\\_transformacion\\_digital\\_del\\_sector\\_turistico.pdf](http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf)
- Ramos, J. (18 de 10 de 2020). Air Nostrum y Vueling anuncian un recorte de enlaces nacionales con Ibiza este invierno. *Periódico de Ibiza*.
- Romero, J. M. (2 de 02 de 2021). Los "rent a car" de Ibiza mantendrán sus flotas este año porque no se fían de la evolución de la pandemia. *Diario de Ibiza*.
- Romero, J. M. (21 de 02 de 2021). Mantener un hotel cerrado cuesta de 22000 a 46000 euros al mes en Ibiza. *Diario de Ibiza*.
- Soriano, J. M., & Avellaneda, J. A. (2020). *Plan Estratégico Temporada 2021*. Obtenido de [http://www.conselldeivissa.es/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0\\_15538\\_1.pdf](http://www.conselldeivissa.es/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_15538_1.pdf)
- Tovar, P. (s.f.). *OXFORD LEADERSHIP: Leadership challenges in the V.U.C.A world*. Obtenido de <https://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/>

