

Dimensió turística de la marca territori de Mallorca

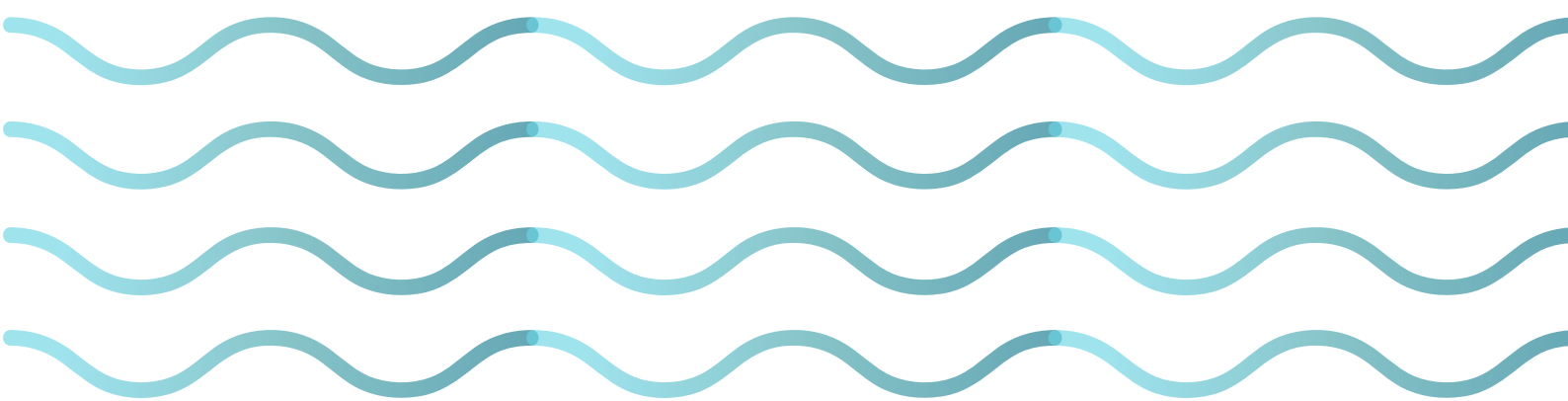
Alumna: Marina Soberats Crespí

Tutora: Olga Felisa del Río Sánchez

Curs 2020/2021

Grau en Publicitat i Relacions Públiques

Universitat de Girona



Resum

L'illa de Mallorca manca d'una definició de la seva marca de territori. Per aquesta raó, s'estudia la dimensió principal, el turisme. Mitjançant l'anàlisi i comparació a partir de documentació oficial i una entrevista personal, es fa una recerca sobre els atractius turístics potencials de l'illa i una classificació en funció del seu estat. El turisme de sol i platja es converteix en l'oferta estrella, tot i que avui dia hi ha altres set de productes que es relacionen amb el territori. S'estudien els principals agents d'àmbit públic i els privats que impulsen la marca territori. Es dissenya un mapa d'agents en funció de la seva capacitat d'influència i interès per potenciar l'oferta turística. La investigació conclou que el disseny de la marca territori de l'illa de Mallorca està en constant desenvolupament i canvi.

Paraules claus: Marca territori, Mallorca, turisme, oferta i agents

Abstract

The island of Mallorca lacks a firm definition of its place branding. For that reason, the main dimension studied is the tourism. A study of the potential tourist attractions of the island and a classification according to their state is done through the analysis and comparison of official documentation and a personal interview. Sun and beach tourism are the most enticing aspects of the island. Although today there are seven other products with ties to the island. The main public and private agents that promote the territory brand are studied and a map of these agents is designed based on their ability to influence tourism and their ability to enhance it. The research concludes that the design of the territory brand of the island of Mallorca is constantly evolving and changing.

Key words: Place branding, Mallorca, tourism, offer and agents

Agraïments

Per començar, m'agradaria agrair l'ajuda a la Dra. Olga Felisa del Río, tutora del treball, per la seva gran ajuda i experiència amb el tema d'estudi.

En segon lloc, m'agradaria donar les gràcies a Jaume Morey Cerdà, Tècnic de Màrqueting de la Fundació Mallorca Turisme per acceptar realitzar una entrevista personal i per tota la informació proporcionada.

En tercer lloc, agrair a la meva família, parella i amistats el seu suport moral i emocional constant. Per ser-hi sempre i recolzar-me en cada una de les decisions que prenc.

Gràcies.

Índex de continguts

1. INTRODUCCIÓ	1
2. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA D'INVESTIGACIÓ.....	1
3. MARCA TERRITORI: CONCEPTUALITZACIÓ I DIMENSIONS	2
3.1. Conceptualització	3
3.2. Construcció de Place Branding.....	4
3.3. Altres conceptes	7
3.4. Dades turístiques rellevants illa de Mallorca	8
4. METODOLOGIA.....	9
5. DIMENSIÓ TURÍSTICA DE LA MARCA TERRITORI DE L'ILLA DE MALLORCA	10
5.1. Caracterització de la dimensió turística de la marca territori de l'illa de Mallorca	10
5.2. Agents que construeixen la marca territori de Mallorca.....	14
6. CONCLUSIONS	19
7. REFERÈNCIES	21
8. ANNEX	22

Índex d'il·lustracions

Il·lustració 1: Nation Brand Hexagon d'Anholt.....	6
Il·lustració 2: Atractius turístics potencials identificats pels directius del sector turístic de Mallorca	10
Il·lustració 3: Ofertes turístiques potencials de Mallorca segons les motivacions dels turistes	11
Il·lustració 4: Estat dels productes turístics de Mallorca	12
Il·lustració 5: Evolució dels productes vinculats a la imatge de marca turística Mallorca..	13
Il·lustració 6: Organismes seleccionats i les seves funcions	14
Il·lustració 7: Mapa d'actors vinculats a la marca territori de l'illa de Mallorca	17

1. INTRODUCCIÓ

L'elecció del tema escollit, estudiar el **disseny de la marca territori** de l'illa de Mallorca, sorgeix davant del seguit d'atributs negatius que sovint s'associen a l'illa, ocasionada per la falta de fonaments i iniciatives organitzades que impulsin la marca Mallorca en el seu conjunt i potenciïn la seva **imatge i identitat**. L'interès principal sorgeix per tal de donar una visió de la necessitat de presentar una marca territori definida en el context actual que es viu.

Davant l'absència d'una marca territori definida, i com a passes prèvies al seu desenvolupament més creatiu, es va decidir inicialment estudiar les tres dimensions essencials de Mallorca: el turisme, el patrimoni natural i la sostenibilitat. Tot i això, per la falta d'extensió s'ha decidit investigar només una de les principals dimensions que formen el territori de Mallorca, la **dimensió turística**. El treball serà d'utilitat com a base en futurs estudis de disseny i desenvolupament de la marca territori de l'illa de Mallorca.

El document s'organitza en primer lloc, plantejant el **problema** de la investigació per explicar quin és l'objectiu d'estudi, la pregunta inicial, la pregunta d'investigació 1 i la pregunta d'investigació 2. Seguidament, es troba el **marc teòric** per tal de contextualitzar l'objectiu d'estudi. En tercer lloc, s'exposa la **metodologia** de la investigació escollida i posada en pràctica. Per continuar, es tracta el **tema d'estudi** i es dona resposta a les dues preguntes d'investigació. Finalment, s'exposen les **conclusions** extretes de la recerca i l'apartat de **referències** amb la documentació complementària consultada.

2. PLANTEJAMENT DEL PROBLEMA D'INVESTIGACIÓ

Davant de l'absència d'un fonament, s'ha decidit estudiar una de les principals dimensions de la marca territori de l'illa de Mallorca, el **turisme**. L'objectiu general de la recerca és identificar la dimensió turística que contribueix en la formació de la imatge de la marca territori de l'illa de Mallorca donant resposta a les preguntes d'investigació. Així doncs, la pregunta inicial de la investigació és: Com està dissenyada la dimensió turística de la marca territori de l'illa de Mallorca?

La PI1: Quina és la **caracterització** de la dimensió turística de la marca territori de l'illa de Mallorca? La PI2: Quins són els principals **agents** que construeixen la marca territori de l'illa de Mallorca?

3. MARCA TERRITORI: CONCEPTUALITZACIÓ I DIMENSIONS

Els principals fenòmens que conformen la societat actual són la **globalització** i el desenvolupament de les **TIC**. Per a globalització, Klein & Tokman (2000) entenen el seguit de variacions sofertes en l'àmbit econòmic, que ha generat efectes en el sector comercial, financer i principalment en el **sector de la comunicació** del món actual.

Lita & Osuna (2005) identifiquen que el procés de globalització i l'emergència de les TIC, han transformat la comunicació de les organitzacions privades i oficials dels territoris. És així com es trenquen les limitacions comunicatives existents i es dona pas a la possibilitat de **donar a conèixer** els territoris al món sencer.

El fenomen de la globalització ha evolucionat al llarg del temps i es troben segons Dachary & Burne (2004, p.304): “[...] entre sus principales actores: **la información, el consumo y el turismo**”. Així és com la globalització turística és un factor a l'alça. Es pren el turisme com a font econòmica, en ser una de les activitats que originen més llocs de feina, rendiment financer, i que ahora fomenta el progrés de la mateixa globalització.

Per a Dachary & Burne (2004):

[...]. La globalización financiera, [...], ha tomado al turismo como uno de sus nichos de inversión por su dinámica y capacidad de reposición de inversiones en un tiempo récord respecto a la industria tradicional. (p.305)

La globalització entre altres fenòmens dona lloc al **turisme massiu i mundial**, un tipus de turisme que es potencia a mitjans del segle XX. Es comparteix la idea conjunta que els territoris són destinacions que generen vivències i on es viuen experiències. Actualment, es viu un context en el qual emergeix la importància de presentar una definida marca de territori.

La tendència actual, segons San Eugenio (2011) és:

“La recerca constant de la singularització, de la diferenciació i, en definitiva, la possibilitat de generar un avantatge comparatiu i competitiu en relació amb altres territoris, ha provocat que molts governs dediquin importants recursos a generar una imatge de marca determinada, com a estratègia de posicionament principal [...]” (p.21).

Es viu un escenari basat en la **valorització** de tots els factors que aporten significat i posicionen el territori respecte de la competència. Van Ham (2008) davant del nou paradigma de la globalització determina la necessitat de gestionar la **imatge** i **identitat** de l'entorn i la importància transmetre-ho a la societat.

Pel concepte marca territori Lita & Osuna (2005) citant a Peralba (2002), fan èmfasi en el valor de creació d'un posicionament del lloc i realçar els actius d'aquest, identificant els avantatges que suposa tenir una marca territori determinada: i) aconseguir una competitiva **diferenciació**, ii) convertir el territori en una **destinació turística**, iii) apostar per una economia de **finançament estrangera**, iv) fomentar el consum de **productes locals**, v) afavorir les **expedicions** i vi) fomentar un **posicionament** estratègic del territori.

3.1. Conceptualització

Per a **marca**, Lita & Osuna (2005, p.89) entenen que és: “[...], un poderoso elemento de diferenciación dentro de las estrategias empresariales, tras haber desarrollado un saber hacer de gran utilidad en el mundo de los negocios en la permanente búsqueda del cumplimiento de los objetivos comerciales”. És important doncs, tenir marques definides per poder assolir els objectius empresarials establerts prèviament i sobretot, per transmetre correctament el que simbolitza la marca.

Serra (2013) va determinar les dues branques que defineixen el concepte marca. Una d'elles és la **qualitat física** del producte, la qual contribueix en la formació d'una imatge identificativa i amb una consegüent percepció d'aquesta. L'altra, són el conjunt de **símbols** i **significats** que formen la seva personalitat i que ajuden a posicionar-la al mercat. Per tant, els diferents ítems identificats són els que permeten comunicar la marca a la societat. Per a Serra (2013): “[...]. L'associació de conceptes i valors amb una marca és un element a tenir en compte, ja que la gestió d'aquests significats contribueix a la imatge de marca en la ment del consumidor.” (p.25)

Actualment, el concepte **marca** no només és aplicable per a persones, empreses o negocis que ofereixen béns i serveis, sinó també a un territori. La marca també està enfocada a esdevenir l'element identificatiu i definible d'un territori, ciutat, entre d'altres. San Eugenio (2011, p.18-19) citant a Nogué (1999) i Anholt (2007) la **identitat** és “[...] l'element comercialitzador més important en el procés comunicatiu de posicionament de

ciutats, regions i països". Per tant, és un component indispensable per comunicar el territori a l'exterior. Així és com de la fusió dels elements com marca i identitat, s'origina un nou concepte conegut com a **place branding** o marca territori.

3.2. Construcció de Place Branding

Per a Anholt (2004) el concepte **place branding**, "es defineix a partir de l'aplicació d'una estratègia de marca i d'altres tècniques de màrqueting i disciplines orientades al desenvolupament econòmic, polític i cultural de ciutats, regions i països" (citada per San Eugenio, 2011, p.81).

La creació de **place branding**, consisteix a detectar quina és la **identitat** del territori en concret i transmetre la seva **imatge**. Per a imatge de territori, s'entén la manera que la societat veu el territori i el conjunt d'atributs amb els quals el relaciona. Per a San Eugenio (2011, p.67) citant a Govers i Go (2009) exposa que: "[...] mitjançant la **construcció d'una imatge** favorable tant en l'àmbit intern com extern, cosa que li proporcionarà, automàticament, una notorietat, una qualitat percebuda, i també altres associacions positives de marca". A partir d'ambdós elements, es desenvolupa la marca del lloc per tal **d'aportar valor**. Com també, la possibilitat de **diferenciar-se** de la resta de territoris i aconseguir ocupar un **lloc distintiu** en la societat.

Van Ham (2008) assegura que presentar una imatge de territori és imprescindible per a dues raons. Per una banda, establir llaços comunicatius i d'identitat amb els mateixos **habitants** del territori. Per altra banda, per activar la seva economia. Alhora, per a Van Ham (2008, p.129) "[...]. Tot i que molts llocs ofereixen el mateix "producte" -territoris, infraestructures, persones educades i un sistema de govern gairebé idèntic-, han de competir entre ells per obtenir inversions, turisme i poder polític, sovint a escala mundial"¹. El **place branding**, no està enfocat en vendre el territori mitjançant la publicitat o convertir-lo en un simple lloc geogràfic turístic, sinó que és un procés que es basa en la creació d'un conjunt **d'associacions mentals** i d'apel·lació a les **emocions** a través de les quals representar el territori amb la seva totalitat, és a dir, la seva oferta, productes característics, entre altres i transmetre el que aquest **significa**.

¹ [traduït de l'original en anglès; consultat el 13 de febrer de 2021 a <https://doi.org/10.1177/0002716207312274>].

Centrant-se en el *place branding* com a **marca territori**, segons San Eugenio (2011, p.34) és: “[...] la necessitat de fer avinents les **virtuts** d’un espai que busca comunicar de manera unificada l’acumulació de **símbols** que els fan singular [...]”. Cada cop més, les regions defineixen la seva marca per tal de tenir presència en la ment de la societat i convertir-se en una destinació referent i preferent davant de la competència.

Per Lita & Osuna (2005, p.89): “La marca territorio [...] va mucho más lejos de simples motivaciones mercantiles e incluso culturales y se convierte en un grito de una comunidad que reivindica su identidad y muestra su miedo a perderla viéndose absorbida y, así, olvidada”. Definir una marca de territori és la manera de conservar els **elements** que fan del territori un lloc especial. Serveix per donar a conèixer el lloc a la resta de la societat. En convertir-se en una destinació turística, aquests elements identificatius contribueixen a generar una experiència única als visitants. Lita & Osuna (2005) conclouen que tota marca territorial ha de presentar els seus **valors** identificatius ben definits amb l’objectiu de fomentar l’**autenticitat** del territori.

Segons Serra (2013) per aconseguir una correcta **aplicació** de marca ciutat, igualment aplicable per a una marca territori, s’ha de tenir present: “Augmentar la competitivitat de la zona, millorar el posicionament de la marca-ciutat, obtenir certificats de qualitat, incrementar el nombre de visitants, acollir inversions, fomentar la indústria cultural, atraure congressos i exposicions de caire internacional [...]”. (p. 36)

D’altra banda, és indispensable l’adhesió d’**agents** concrets per gestionar i impulsar una marca territori. En la majoria de casos, segons San Eugenio (2011, p.101): “[...] és una competència pròpia de la gestió pública del territori i, per tant, del poder polític i de l’administració pública”. Tot i això, la participació d’agents de caràcter privat són indispensables. Conjuntament s’aconseguirà portar una difusió més eficaç de la imatge del territori.

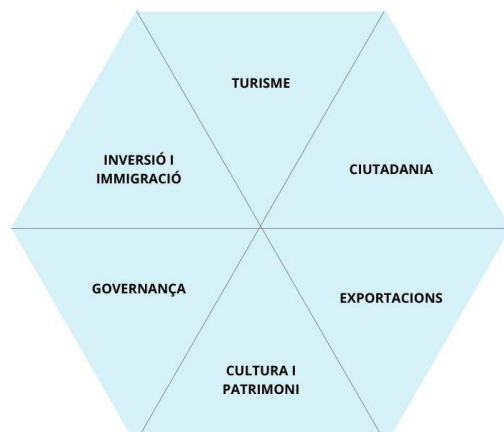
Per a González i Martínez (2013):

La elaboración de una marca territorio es un proceso complejo y especializado que requiere, antes de nada, una conciencia clara por parte de los políticos, los gobiernos locales (diputaciones, ayuntamientos, etc.) y los responsables de turismo (asociaciones, fundaciones, etc.), de la necesidad de crear una marca territorio que defina y diferencie a un lugar. (p.120)

A partir de la classificació de Lita & Osuna (2005) es defineixen els tres àmbits indispensables per donar a conèixer una marca territori: i) **àmbit polític**: donar valor al patrimoni històric i portar a terme accions internacionals per promoure les decisions del govern; ii) **àmbit econòmic**: treure profit competitiu a partir del conjunt d'elements que identifiquen el territori: productes, prestacions, entre altres; iii) **àmbit cultural**: fer costat a la cultura del territori englobant totes les arts, donar importància a les llengües del territori, fomentar la recerca i estudis i establir unes bases de comunicació interna i externa unificades per tal de comunicar positivament la marca del territori.

La marca del territori ha de representar el seguit de **dimensions** que la caracteritzen. S'utilitza l'esquema realitzat per Anholt coma base per tal d'obtenir una classificació de les dimensions a gestionar d'una marca-país, igualment aplicable per a una marca territori. Segons San Eugenio (2013): “[...]. Es el caso, por ejemplo, del *indicador The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*, impulsado por Simon Anholt, quien utiliza los indicadores provenientes del Nation Brand Hexagon (turismo, ciudadanía, exportaciones, cultura y patrimonio, gobernanza, inversión e inmigración) [...]”. (p.151)

II-lustració 1: Nation Brand Hexagon d'Anholt



Font: Elaboració pròpia a partir de la publicació de San Eugenio (2013:151)

Quant al **procés de creació** d'una marca territori González i Martínez (2013) consideren que: i) s'han d'identificar el conjunt de **components** de l'àmbit geogràfic, és a dir, la seva topografia, la tradició i el patrimoni, per tal de determinar la imatge i identitat del territori i els punts forts i oportunitats que presenta aquest i així allunyar-se de la competència; ii) seguidament, s'ha de mostrar a l'exterior què és el territori mitjançant uns **atributs** que el

defineixin i mostrin que aporta i l'oferta que presenta el lloc; iii) concretar el **nínxol de mercat** al qual es dirigeix el territori, tant en l'àmbit intern (residents i ciutadans, govern, conselleries, sector empresarial, mitjans informatius, entre altres) i també en l'àmbit extern (turoperadors, turistes, universitaris, entre altres); iv) determinar el **lloc** a ocupar dins del competitiu **mercat** actual.

3.3. Altres conceptes

Arran de les innovacions **tecnològiques**, les **TIC** i l'evolució del fenomen de la **globalització**, s'aporta una nova perspectiva de desenvolupament de *place branding* amb un següent d'avantatges. En termes de marca territori, aquest es pot veure beneficiat per la fàcil connectivitat a internet i el constant ús de les plataformes digitals, indispensables en el dia a dia col·lectiu de la societat moderna.

Si es tracta la marca territori, per a Dachary & Burne (2004): “[...] Las nuevas tecnologías permiten una drástica reducción de los costos de operación de las empresas, lo cual se expresa cada vez en mayores opciones de ofertas turísticas”. (p. 306).

Les eines digitals es converteixen en elements complementaris de transmissió de marca del territori mitjançant la **promoció** i el **màrqueting**. Per a Serra (2013, p.44) el **concepte place promotion**: “[...] té la finalitat de realçar i projectar una imatge coherent relacionada amb els valors de la regió, ciutat o país. Aquesta activitat serveix per millorar o mantenir la reputació de les zones i crear interès per part de les diferents audiències [...]”. Aquests valors es relacionen amb una sèrie de tòpics, no controlables pels mateixos organismes de gestió, però que identifiquen el territori.

A partir de la proposta de San Eugenio (2011), es comprèn que la idea d'un territori va lligada a una sèrie de formulacions: i) la seva oferta, ii) les accions que s'hi porten a terme, iii) la seva comunicació i iv) finalment agents externs que tenen la capacitat d'influir en la percepció del territori.

Per a San Eugenio (2011, p.74) citant a Ward i Gold (1994):

La promoció de territori presenta tres àrees d'interès i/o vinculació clares. D'una banda, s'identifica la promoció de manera de comunicació d'una determinada **imatge**; en segon lloc, [...], es relaciona amb un exercici de vinculació a la **política i a la gestió pública**, i finalment,

l'era del **màrqueting** territorial, que obeeix a una pràctica vinculada a l'àmbit corporatiu que implica, alhora, gestió i comunicació”.

Per a Martínez i Blanco (2010) el **màrqueting**, “[...] nació como un sistema de gestión empresarial para comercializar productos y servicios; [...] En los últimos tiempos el marketing también se está extendiendo al ámbito de países, regiones y ciudades, que desarrollan enfoques para comercializar sus ofertas y competir mejor”. (p.124)

Es poden utilitzar tècniques enfocades al màrqueting territorial per llançar campanyes i impulsar un territori. Segons Martínez i Blanco (2010):

[...] marketing de ciudades y territorial no es solamente una promoción turística, la cual es uno de los diversos intercambios urbanos y nacionales. Es clave una adecuada comunicación con todos los colectivos implicados en la ciudad y país, notablemente los propios ciudadanos, y también visitantes e instituciones. La segunda consideración es que el marketing de ciudades y territorial es un enfoque integral más amplio que una mera promoción exterior a través de una campaña publicitaria a corto plazo, con un lema o slogan y un logotipo. (p.146)

3.4. Dades turístiques rellevants illa de Mallorca

El turisme és un dels sectors que esdevé el motor econòmic del territori de Mallorca. L'illa projecta una imatge de territori que atrau un elevat i variat nombre de turistes procedents de diferents parts del món, cosa contribueix a l'enriquiment del territori. Mallorca és de les **comunitats autònomes** que més **turisme nacional** fomenta i atrau un elevat nombre de visites provinents d'arreu d'Europa.

Mallorca és un territori que es caracteritza per oferir una àmplia i variada oferta d'**entreteniment**. Un dels principals elements a realçar, és el seu **clima**, que comporta la possibilitat d'oferir una alta **qualitat de vida**.

L'illa presenta unes notables **infraestructures aèries i marítimes** que afavoreixen la mobilitat. Possibiliten una fàcil connexió del territori amb la resta de ciutats, cosa que es converteix en un avantatge competitiu dins del mercat mediterrani. El port de Palma, és considerat la segona estació marítima més important en l'àmbit espanyol. Pel que fa al **transport aeri**, mitjançant l'Aeroport de Palma de Mallorca, el qual ofereix connexions amb més de 100 aeroports fa que es fomenti un **turisme de caràcter internacional**.

4. METODOLOGIA

A la **pregunta d'investigació 1**: *Quina és la caracterització de la dimensió turística de la marca territori de l'illa de Mallorca?* s'han emprat dades secundàries per a la **primera anàlisi documental**, seleccionant el document "Mallorca, más allá del sol y playa"² elaborat l'any 2013 per la consultora PwC per encàrrec de la Cambra de Comerç, en el qual a partir de 24 entrevistes a organitzacions del sector s'identifiquen les onze ofertes turístiques potencials. Pel **segon anàlisi documental**, s'ha seleccionat el document "Baròmetre Turístic Illes Balears 2016, Illa de Mallorca, Informe de resultats"³ elaborat l'any 2016 per l'Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears, en el qual es proporcionen els resultats d'una enquesta a 1.692 persones, centrant-se en la pregunta sobre les motivacions per viatjar a Mallorca. No s'ha elaborat una enquesta donades les complicacions existents per obtenir una mostra gran i procedent de països europeus. **L'anàlisi comparativa** s'ha realitzat atribuint a les motivacions escollides, una oferta turística potencial per tal de determinar a quina oferta turística es vincula la imatge territori de Mallorca. S'han emprat dades primàries amb la realització de **l'entrevista** el 4 de maig del 2021 a Jaume Morey Cerdà, Tècnic de Màrqueting de la Fundació Mallorca Turisme, per corroborar els resultats obtinguts i extreure conclusions de les perspectives futures.

A la **pregunta d'investigació 2**: *Quins són els principals agents que construeixen la marca territori de l'illa de Mallorca?* s'ha fet una **anàlisi documental** seleccionant alguns dels agents que contribueixen en la construcció de la marca turística. S'han seleccionat aquests sis organismes públics i privats: l'Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears, el Departament de Turisme de la Conselleria de Mallorca, la Fundació Mallorca Turisme, Unión Balear de Enidades Sanitarias, Mallorca Convention Bureau i la Federació Empresarial Hotelera de Mallorca, per aparèixer en altres estudis i ser corroborat per l'entrevistat. S'han determinat les variables: àmbit d'actuació, funcions, presència i suports digitals i els plans d'accions i iniciatives enfocades a la marca territori Mallorca i s'ha fet una **anàlisi comparativa**. S'ha elaborat un **mapa d'agents** entorn de dos eixos, per determinar quins són els agents que principalment impulsen la marca territori. S'han aplicat **tècniques quantitatives** de la consulta de documentació de xifres numèriques i també **tècniques qualitatives** a partir de la informació recollida i consultada.

² <https://docplayer.es/109915-Mallorca-mas-alla-del-sol-y-playa.html>

³ http://www.caib.es/sites/estadistiquesdelturisme/es/barometro_del_turismo/

5. DIMENSIÓ TURÍSTICA DE LA MARCA TERRITORI DE L'ILLA DE MALLORCA

Com ja s'ha assenyalat anteriorment, se centra en aspectes com l'oferta turística de l'illa i en els agents que impulsen la marca territori de l'illa de Mallorca.

5.1. Caracterització de la dimensió turística de la marca territori de l'illa de Mallorca

Mallorca és un territori marcat per l'estacionalitat. Per a **temporada alta**, s'inclouen els mesos compresos entre **l'abril i l'octubre**, caracteritzada per un turisme de masses. Per **temporada baixa**, s'inclouen els mesos entre el **novembre i març**, quan disminueix considerablement el nombre de visitants. L'illa ha estat considerada al llarg dels anys **destinació turística** principalment de **sol i platja**.

La consultora PwC (2013) per encàrrec de la Cambra de Comerç de Mallorca, va realitzar un estudi entre el 2011 i 2013 per identificar els atractius turístics potencials de l'illa més enllà del turisme de sol i platja a partir de 24 entrevistes a representats i organitzacions del sector turístic. Es van determinar els següents onze segments⁴:

Il·lustració 2: Atractius turístics potencials identificats pels directius del sector turístic de Mallorca

1. TURISME ESPORTIU	5. BIRD WATCHING
◦ CICLISME	6. ENOTURISME
◦ SENDERISME	7. TURISME GASTRONÒMIC
◦ TURISME ACTIU-MULTIAVENTURA	8. TURISME CULTURAL
2. TURISME NÀUTIC	9. TURISME DE SHOPPING
3. TURISME DE GOLF	10. TURISME OCI-FAMILIAR
4. TURISME SPA & WELLNESS	11. TURISME DE REUNIONS I CONVENCIONS

Font: Elaboració pròpia a partir de l'informe "Mallorca más allá del sol y playa" elaborat per PwC (2013)

L'Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears (AETIB, 2016) va elaborar un baròmetre l'any 2016 per identificar, entre altres, quines eren les principals motivacions⁵ per viatjar a Mallorca a partir de l'enquesta realitzada a 1.692 visitants.

Per tal de donar resposta a quin tipus de turisme es vincula la imatge de la marca Mallorca, independentment de les tècniques promocionals que s'hagin emprat per atraure el turisme, s'ha elaborat una taula comparativa amb les motivacions escollides del

⁴ Consultar l'Annex 1 per a llegir la descripció de cada atractiu turístic de Mallorca

⁵ Consultar l'Annex 2 per a obtenir les respostes de la pregunta sobre les motivacions per viatjar a Mallorca

baròmetre de l'AETIB (2016) que s'atribueixen als atractius turístics potencials classificats per la PwC (2013). En la taula es fa una equiparació entre l'oferta i la demanda. S'han subratllat les sis ofertes turístiques que corresponen a sis de les motivacions per viatjar a Mallorca.

II-lustració 3: Ofertes turístiques potencials de Mallorca segons les motivacions dels turistes



Font: Elaboració pròpia a partir de l'informe "Mallorca más allá del sol y playa" elaborat per PwC (2013) i "Baròmetre Turístic Illes Balears 2016, Illa de Mallorca, Informe de resultats" de l'AETIB (2016)

Per donar resposta a quina imatge es vincula la marca turística de Mallorca, s'han classificat els resultats d'aquesta investigació en: i) productes turístics consolidats i ii) productes turístics emergents. Per a **producte turístic consolidat**, s'entén l'oferta de l'illa potenciada i que s'ha convertit en una motivació per a escollir Mallorca com a destinació de vacances. Per a **producte turístic emergent**, s'entén el tipus d'oferta que és potencial, és a dir, el territori ofereix les condicions òptimes per a la seva realització, però falta impulsar accions per estimular i promoure'ls.

S'ha determinat que producte consolidat, és una motivació escollida per viatjar a Mallorca i que aquesta equival a un tipus d'oferta. Així doncs, dels productes turístics consolidats destaquen: el **turisme de sol i platja**, el **turisme esportiu**, el **turisme gastronòmic**, el **turisme cultural**, el **turisme de shopping** i el **turisme d'oci-familiar**.

La resta de set de productes: el **turisme nàutic**, el **turisme de golf**, el **turisme spa & wellness**, el **turisme bird watching**, **enoturisme** i el **turisme de reunions i**

convencions, s'han determinat com a productes emergents amb projecció de futur, donada la presència d'infraestructures adients pel seu desenvolupament.

II-Il·lustració 4: Estat dels productes turístics de Mallorca

Productes consolidats	Productes emergents
Turisme de sol i platja	Turisme nàutic
Turisme esportiu	Turisme de golf
Turisme gastronòmic	Turisme spa & wellness
Turisme cultural	Turisme bird watching
Turisme de shopping	Enoturisme
Turisme d'oci-familiar	Turisme de reunions i convencions

Font: Elaboració pròpia

A partir de l'entrevista realitzada a l'expert⁶, es **corroboren els resultats** obtinguts anteriorment. Els productes consolidats de l'oferta turística entre el 2013 i 2016 són: el turisme de sol i platja, el turisme esportiu, el turisme gastronòmic, el turisme cultural, el turisme de *shopping* i el turisme d'oci-familiar. Igualment, es constata com el turisme esportiu és important, principalment el cicloturisme i el senderisme, gràcies a les condicions òptimes i climatològiques que ofereix l'illa. També el turisme cultural, ja que es realça la importància del patrimoni de l'illa. I finalment, l'alta presència del turisme gastronòmic, ja que Mallorca presenta un seguit de productes reconeguts a escala mundial.

Tot i això, s'estableix un canvi en l'estat del **turisme de reunions i convencions**, ja que és un producte consolidat en un alt procés de creixement. El turisme de reunions i convencions s'ha vist impulsat gràcies a la construcció de la infraestructura del Palau de Congressos a Palma l'any 2017. S'ha aconseguit apostar i atraure el turisme de negocis cada vegada més enfocat a la sostenibilitat.

Per tant, unificant les dades obtingudes de la comparació dels estudis realitzats per la consultora PwC (2013) per encàrrec de la Cambra de Comerç de Mallorca a partir de 24 entrevistes, els resultats del baròmetre realitzat per l'Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears (2016) a partir d'una enquesta realitzada a 1.692 visitants i l'entrevista a l'expert, es dona resposta que la imatge de la marca turística Mallorca avui dia es troba **vinculada**: al **turisme de sol i platja**, el **turisme esportiu**, el **turisme gastronòmic**, el

⁶ Jaume Morey (entrevista personal, 4 de maig de 2021)

turisme cultural, el turisme de *shopping*, el turisme d'oci-familiar i el turisme de reunions i convencions.

II-lustració 5: Evolució dels productes vinculats a la imatge de marca turística Mallorca

Període 2011-2016	Actualitat
Turisme de sol i platja	Turisme de sol i platja
Turisme esportiu	Turisme esportiu
Turisme gastronòmic	Turisme gastronòmic
Turisme cultural	Turisme cultural
Turisme de shopping	Turisme de shopping
Turisme d'oci-familiar	Turisme d'oci-familiar
	Turisme de reunions i convencions

Font: Elaboració pròpia

Al llarg de la recerca s'ha comprovat que a Mallorca s'estan portant a terme accions per **reinventar** el turisme, aconseguir visitants més enllà de la temporada d'estiu i cada vegada vincular la imatge turística de l'illa a nous segments de mercat. Amb l'entrevista realitzada a l'expert i segons el "Pla de Màrqueting 2020-2024"⁷ elaborat per la Fundació Mallorca Turisme, es preveu l'escenari i línies futures del territori. Està previst construir la marca Mallorca entorn de tres eixos: **sostenibilitat, seguretat i smart island**. S'han acordat uns graus de recursos⁸ que es tenen previst destinar a cada set de productes de l'illa: i) principalment al turisme de reunions i convencions i al turisme esportiu, específicament a l'actiu-multiaventura, ii) al turisme gastronòmic i cultural, iii) s'afegiran nous segments: el turisme de natura, l'urbà i el de cinema, iv) mentre que el turisme nàutic i de golf es catalogaran com a productes complicats amb la projecció d'una imatge d'illa sostenible.

Finalment, s'extreu la conclusió que la imatge de la marca territori de Mallorca viu una evolució constant. L'illa es caracteritza per ser un territori amb productes turístics consolidats, però també amb una perspectiva de futur creixent centrada a potenciar cada cop més un turisme motivador per conèixer altres aspectes del territori i en generar una experiència al visitant.

⁷ Pla elaborat per la Fundació Mallorca Turisme i pendent de publicació. S'ha tingut accés, gràcies al lliurament per part de Jaume Morey

⁸ Consultar l'Annex 4 per a observar el grau de recursos a destinar a cada oferta turística

5.2. Agents que construeixen la marca territori de Mallorca

Les **entitats** encarregades de la gestió de la dimensió turística de Mallorca tenen l'objectiu de gestionar la imatge i la identitat del territori per tal de promocionar Mallorca i atraure a turistes nacionals i internacionals.

S'han analitzat els sis agents escollits, recollint la informació en una taula, a partir de les 4 variables definides: i) **àmbit d'actuació** enfocat a la marca territori de Mallorca; ii) **funcions** enfocades a la marca territori de Mallorca; iii) **presència i suports digitals** enfocats a la marca territori de Mallorca i iv) **plans d'accions i iniciatives** enfocades a la marca territori de Mallorca. A partir de la taula⁹, s'elabora una anàlisi comparativa de les similituds i diferències entre els organismes públics, entre els privats i finalment, comparant els públics i privats, per a elaborar un mapa dels agents segons el grau d'influència i d'interès que tenen en la creació de la marca territori de Mallorca.

- i) Començant amb el variable **àmbit d'actuació**, s'ha realitzat una selecció equitativa de sis organismes públics i sis organismes privats.

II-lustració 6: Organismes seleccionats i les seves funcions

Organismes	Funcions
Organismes públics	
Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears (AETIB)	Posicionar i gestionar un model turístic sostenible de les Illes Balears
Departament de Turisme de la Conselleria de Mallorca	Gestionar, donar a conèixer i conservar l'oferta turística de Mallorca
Fundació Mallorca Turisme (FMT)	Donar visibilitat i fomentar l'oferta turística de Mallorca
Organismes privats	
Unión Balear de Enidades Sanitarias (UBES)	Fomentar les Illes Balears com a destinació turística sanitària
Mallorca Convention Bureau	Fomentar Mallorca com a destinació turística de reunions i convencions
Federació Empresarial Hotelera de Mallorca (FEHM)	Fomentar i posicionar l'hostaleria de Mallorca

Font: Elaboració pròpia¹⁰

⁹ Consultar l'Annex 5 per a llegir la taula elaborada amb els sis organismes escollits i les quatre variables.

¹⁰ Consultar l'Annex 5 per a llegir informació més ampliada.

- ii) Per a la variable **funcions enfocades a la marca turística Mallorca**, començant amb els tres organismes públics: l'AETIB, el Departament de Turisme i la FMT, s'observen similituds com el fet de destinar recursos per posicionar el territori i processos per gestionar el turisme actual pensant en el futur, atraient un turisme sostenible i responsable. Per diferències, l'AETIB se centra en les Illes Balears i el Departament de Turisme i la FMT en Mallorca. Ambdós últims són més específics, conserven i doten de valor el patrimoni i tots els atractius turístics de Mallorca.

Pel que fa als tres organismes privats: l'UBES, Mallorca Convention Bureau i la FEHM, s'observen similituds, ja que els tres organismes tenen l'objectiu de posicionar el territori específicament. I de diferències, cada organisme s'especialitza en un sector. L'UBES pretén generar una imatge de destinació segura, Mallorca Convention Bureau territori pel sector de reunions i convencions i la FEHM, assolir un posicionament dins del món hotelier. L'UBES centra els seus recursos en les Illes Balears, mentre els altres dos en Mallorca. Mallorca Convention Bureau és un sol organisme, mentre els altres sorgeixen de les associacions amb altres entitats.

Comparant els sis organismes, per similituds s'observa que el principal objectiu comú és posicionar el territori. Per diferències, si es tracta d'un organisme públic, centra recursos a potenciar tots els atractius i en canvi els organismes privats, se centren específicament a dotar de valor una de les ofertes.

- iii) Pel que fa a la variable **presència i suports digitals enfocats a la marca turística Mallorca**, s'ha observat com tots els organismes tenen presència en l'àmbit digital per tal d'impulsar la imatge de marca. Tenen pàgines webs actualitzades i la majoria presència en tres xarxes socials: Facebook, Twitter, Instagram, i d'altres també a Youtube i TikTok.
- iv) Quant a la variable **plans d'accions i iniciatives** enfocades a la marca turística Mallorca, començant amb els tres organismes públics: l'AETIB, el Departament de Turisme i la FMT, s'observen **similituds**: tots els organismes publiquen els seus plans d'acció estratègica per informar de les accions des de les seves perspectives específiques i diferenciades. Doten de valor el màrqueting del territori, és a dir, tenir presència en el món digital, emprar les eines actuals per

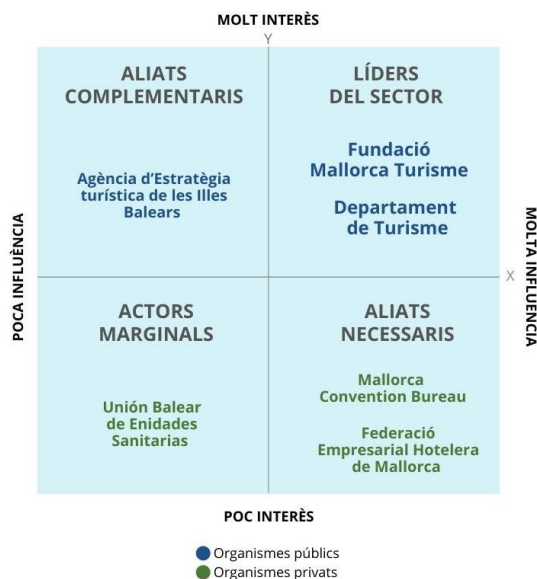
impulsar la marca i potenciar la realització de campanyes per atraure visitants. Quant a les diferències, l'AETIB està més centrat a promoure accions per convertir les Illes Balears en un territori sostenible mitjançant tècniques de comunicació i posicionament, el Departament de Turisme destina recursos per a potenciar la variada oferta turística de Mallorca i convertir-la en una destinació 365 dies. D'altra banda, la FMT presenta una projecció de futur per relacionar Mallorca a quatre atributs: consolidació, innovació, sostenibilitat i *smart destination*.

Pel que fa als tres organismes privats: l'UBES, Mallorca Convention Bureau i la FEHM, s'observen similituds: conjunt d'iniciatives i accions per tal d'atreure a visitants i potenciar el territori com a destinació turística. Sovint, recullen les accions en memòries o plans per donar a conèixer el que fan. Per a diferències, l'UBES impulsa accions enfocades al sector del benestar i salut i en oferir experiències lligades al *wellness*. Mallorca Convention Bureau té una alta presència en fires i esdeveniments per transmetre que Mallorca és un territori amb les infraestructures òptimes per aquest sector i la FEHM potencia la seva assistència en actes internacionals enfocats a l'hostaleria, organitzen jornades per impulsar la marca Mallorca i accions formatives per assolir professionals qualificats en el sector.

Comparant els sis organismes, s'observen similituds com el fet que publiquen totes les activitats organitzades i previstes en memòries que es publiquen per deixar constància dels objectius i estratègia a seguir. Quant a les diferències, els organismes públics prioritzen potenciar la marca a través de les eines del món digital, mentre que els organismes privats continuen apostant per tècniques de caràcter tradicionals com fires i actes organitzats. Els organismes públics se centren en accions que engloben tota l'oferta i set de productes del territori i els d'àmbit privat s'especialitzen en àmbits concrets.

Arran de l'anàlisi comparativa de similituds i diferències, s'ha desenvolupat un mapa d'actors que té relació amb el **grau d'influència** de l'organisme sobre la generació de la marca turística del territori de Mallorca i el **grau d'interès** de l'organisme per impulsar l'oferta i conjunt d'elements que formen la marca territori de Mallorca. Per la qual cosa, s'ha elaborat un mapa entorn de dos eixos: **eix X**, grau d'influència i **eix Y**, grau d'interès.

II-lustració 7: Mapa d'actors vinculats a la marca territori de l'illa de Mallorca



Font: Elaboració pròpia

S'ha realitzat una tipologia dels actors a partir de la seva influència i l'interès: i) els **líders del sector** són els que tenen molta influència i interès, dels quals depèn el procés de generació de la marca territori de Mallorca; ii) els **aliats necessaris**, són importants en la gestió i contribueixen que el procés assoleixi l'èxit; iii) els **aliats complementaris**, esdevenen actors amb menys facultat pel compliment del procés de gestió i iv) els **actors marginals**, no aporten beneficis en el procés de generació de la marca territori de Mallorca.

Tenint en compte l'anàlisi comparativa i les variables dels eixos X, grau d'influència i Y, grau d'interès, els **líders del sector** són el **Departament de Turisme** i la **Fundació Mallorca Turisme**. El Departament de Turisme és un actor amb **molta influència**, ja que el conjunt d'accions tenen l'objectiu de conservar i potenciar l'oferta turística de l'illa de Mallorca. És un actor amb **molt interès**, perquè enfoquen les estratègies i plans d'acció en el màrqueting turístic, en el posicionament i potenciant tota l'oferta del territori en els diferents mercats objectius. La FMT, també és un actor amb **molta influència**, ja que les accions i plans estratègics estan enfocats en fomentar l'atracció turística a partir del món digital i en donar importància a cada un dels elements que formen el territori, la seva oferta i en reinventar l'illa. És un actor amb **molt interès**, ja que se centra a posicionar Mallorca com a destinació turística estrella i dotar de valor tota la seva oferta. Ambdós col·laboren i uneixen forces per assolir els mateixos objectius en benefici del territori.

Els **aliats necessaris** són **Mallorca Convention Bureau** i la **Federació Empresarial Hotelera de Mallorca**. El primer és un actor amb **molta influència**, ja que el pla d'acció se centra exclusivament en Mallorca i en un sector de mercat amb projecció de futur. És un actor amb **poc interès**, perquè se centra exclusivament en una de les ofertes turístiques, el sector de reunions i convencions, sector que contribueix en la desestacionalització, però deixant de banda els altres atractius turístics. La FEHM, és un actor amb **molta influència**, ja que presenta una visió clara enfocada en oferir una gran experiència a Mallorca i consegüentment influir positivament en la imatge i identitat del territori. És un actor amb **poc interès**, perquè les iniciatives i plans d'acció estan centrats en el sector turístic de l'hostaleria. El seu principal objectiu és millorar la plantació hotelera per oferir un millor servei i en segona instància enfocar-se en l'oferta turística.

L'**aliat complementari** és l'**Agència d'Estratègia turística de les Illes Balears**, un agent amb **poca influència** amb accions que tenen l'objectiu de beneficiar el conjunt de les illes i no centrar-se exclusivament en Mallorca, però alhora un agent amb **molt d'interès**, ja que destina recursos per a incentivar tota l'oferta turística i presenta una clara projecció de futur. Aposten per generar una experiència i en assolir un avantatge gràcies a les noves tecnologies.

L'**actor marginal** és l'organisme **Unión Balear de Entidades Sanitarias**, un actor amb **poca influència** pel fet d'adreçar-se a les Illes Balears i no exclusivament en Mallorca. És un actor amb **poc interès** per promoure accions que tenen l'únic objectiu de fomentar una oferta turística, el *wellness* i la salut

Per tant, es pot concloure que els principals agents que tenen el poder de construcció de la marca turística del territori de Mallorca són els organismes **d'àmbit públic**, el Departament de Turisme i la Fundació Mallorca Turisme, centrats en Mallorca i en tota la seva oferta. A més, centren recursos per potenciar tots els atractius i prioritzen cada cop més tenir **presència en l'àmbit digital**, compaginant-ho amb tècniques de caràcter tradicional. També, és necessari afirmar que aquests organismes públics necessiten la resta d'organismes per definir estratègies de mercat, com seria a partir de les dades que recull l'AETIB o tenir alguna de les ofertes específiques impulsades per organismes privats.

6. CONCLUSIONS

La dimensió turística de la marca territori de l'illa de Mallorca està dissenyada com **l'element indispensable** i sector clau pel funcionament econòmic i productiu del territori. La dimensió turística és la que més diners genera arreu del territori. També fomenta les inversions i noves iniciatives enfocades en fer créixer el turisme.

D'altra banda, tot i els nombrosos organismes i infraestructures, destaca una **manca de cohesió**. Hi ha una carència d'informació pública sistematitzada per a comprendre el turisme de l'illa de Mallorca incloent tota la seva oferta existent i l'estat en què es troben cada un dels set de productes. També existeix una manca de definició de les estratègies a seguir per continuar potenciant l'illa com a destinació turística d'acord amb una marca definida. Es dedueix doncs, la **falta d'unió** entre els organismes públics i privats, grans, petites i mitjanes empreses de Mallorca per tal de posar en marxa accions i iniciatives conjuntes amb un objectiu específic i comú i uns beneficis conjunts. No només s'ha de potenciar un tipus de turisme, el de sol i platja, el qual només es pot impulsar al llarg d'uns mesos. Hi ha la necessitat creixent de **rompre amb l'estacionalitat**, aprofitar la resta de **set de productes** que es poden potenciar la resta de l'any i contribuir en millorar la situació econòmica de l'illa d'acord amb el turisme durant els mesos de temporada baixa. A més, el fet de posar en marxa iniciatives per impulsar un **altre tipus de turisme**, afavorirà en certa manera l'estat de l'illa, i contribuirà en la reducció dels impactes que ocasiona el turisme de masses. D'aquesta manera, s'assolirà el fet de ser una illa més sostenible i atreure a un turisme més conscient de la importància de la conservació del medi ambient.

A més, es conclou que s'han **d'acordar línies d'actuació paral·leles** entre els diferents agents que impulsen la marca Mallorca per tal de fomentar el disseny de la dimensió turística de l'illa de Mallorca. Cada un dels agents es converteixen en grans **eines d'influència i impuls**. Es necessita l'ajuda conjunta de les institucions públiques i empreses privades a un sector específic, per tal de destinar recursos i impulsar el turisme.

Es conclou que si s'han realitzat estudis per tal d'identificar quins podrien ser els atractius turístics potencials, sense deixar de banda el turisme de sol i platja que esdevé el principal motor econòmic de Mallorca, és el moment de posar en marxa accions per tal que es puguin portar a la pràctica. S'han de destinar recursos com construir infraestructures,

equipaments i tècniques de promoció per tal de fomentar els productes turístics. Agafant com a exemple el turisme de reunions i convencions, es dedueix que gràcies a la construcció d'un espai específic per a la celebració d'actes i una consegüent inversió, s'ha atret un elevat nombre de turistes específics del món dels negocis. Si aquest mateix procés s'aplica a la resta de productes menys potenciats, especificats en apartats anteriors, fent servir d'exemple l'enoturisme, s'aconseguiria atreure un segment de **mercat potencial els 365 dies de l'any** que comportaria guanys al territori.

Un altre tema important a tractar, és el fet que per dissenyar la dimensió turística de l'illa de Mallorca és imprescindible avui dia tenir presència en el món digital. S'han de destinar temps, diners i esforços per posicionar el territori i donar-lo a conèixer a la resta del món a través de **tècniques digitals**. Seguir potenciant el turisme de l'illa en fires i congressos és igual d'important, però sobretot, la situació actual està marcada per l'era digital i s'han d'aconseguir avantatges competitius dins del mercat aplicant **tècniques de màrqueting i promoció digital**.

D'altra banda, s'ha de tenir present que el sector turístic va acord amb els hàbits de consum dels éssers humans, sovint **canviants**. Per tant, és imprescindible saber-se **adaptar a les noves tendències** i gustos dels turistes i saber què impulsar i destacar en tot moment. Segons la recerca realitzada es dedueix com cada cop més es fomentarà a l'illa pràctiques més sostenibles i enfocades en **oferir experiències i vivències**. Es vol portar a terme un canvi de concepte diferent del que s'ofereix en l'actualitat.

Finalment, el present estudi és només l'inici d'una investigació més extensa, en la qual, caldria continuar estudiant la resta d'elements que formen la dimensió turística de l'illa, com també, les altres dimensions que formen el territori. Així doncs, les **línies d'actuació futures** haurien d'estar lligades amb la continuació de l'estudi per finalment poder dissenyar la marca territori de Mallorca en el qual es presenti la seva imatge, identitat i valors. Caldria continuar amb la part d'investigació i creativa, definir l'estratègia a seguir per promoure la marca de l'illa, posicionar el territori i aconseguir que es relacioni el territori als atributs i idees acordades.

És el moment que Mallorca reaccioni i posi en marxa un projecte estratègic valorant totes les oportunitats i avantatges, pensant en la seva **marca territori**, per tal de continuar gaudint de la privilegiada posició turística que s'ha guanyat any rere any.

7. REFERÈNCIES

- AETIB. (2016). *Baròmetre Turístic Illes Balears 2016, Illa de Mallorca, Informe de resultats*. http://www.caib.es/sites/estadistiquesdelturisme/es/barometro_del_turismo/
- Dachary, A. A. C., & Burne, S. M. A. (2004). Globalización y turismo: ¿Dos caras de una misma moneda? *Estudios y Perspectivas Del Turismo*, 13(3), 303–315. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6943585>
- González, C. O., & Martínez, S. B. (2013). La marca territorio como elemento de la comunicación: Factor estratégico del desarrollo turístico en Cuenca. *Pensar La Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 7(1), 113–134. https://doi.org/10.5209/rev_pepu.2013.v7.n1.42439
- Klein, E., & Tokman, V. E. (2000). La estratificación social bajo tensión en la era de la globalización. *Revista de La CEPAL.*, (72), 7–30. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/10705>
- Lita, R. L., & Osuna, M. T. B. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *Recerca: Revista de Pensament i Anàlisi*, (5), 87–100. <https://www.raco.cat/index.php/RecercaPensamentAnalisi/article/view/106730#.X-nvTMF6Lgo.mendeley>
- Martínez, N. M., & Blanco, M. C. (2010). Marketing de ciudades y “Place Branding.” *Pecunia: Revista de La Facultad de de Ciencias Económicas y Empresariales.*, (1), 123–149. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3315254>
- PwC. (2013). Mallorca, más allá del sol y playa. *Elaborado Por Encargo de La Cámara de Comercio de Mallorca*. <https://docplayer.es/109915-Mallorca-mas-alla-del-sol-y-playa.html>
- San Eugenio, J. (2011). *Teoria i mètodes per a marques de territori*. Editorial UOC - Editorial de la Universitat Oberta de Catalunya.
- San Eugenio, J. (2013). Del estado-nación al estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales*, 46, 145–157. <https://doi.org/10.7440/res46.2013.14>
- Serra, J. (2013). *L'Impuls de la marca-ciutat Barcelona com a mecanisme de reactivació*

econòmica. (Treball de fi de Grau, Universitat de Girona, Catalunya). <https://dugi-doc.udg.edu/handle/10256/8410>

Van Ham, P. (2008). Place branding: The state of the art. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 126–149.
<https://doi.org/10.1177/0002716207312274>

8. ANNEX