Análisis de destino: Illes Balears

Estudio de destino turístico: mercado y sistema de gestión. Año de referencia 2025

Oana Camaras · Marketing turístico · camarasoana.com

Noviembre de 2026

Índice

Resumen ejecutivo 7

Introducción y justificación 9

Objetivos 10

Objetivo general 10

Objetivos específicos 10

Alcance y límites 11

Ficha de indicadores 12

Fórmulas y datos de entrada 13

Nota metodológica y fuentes 16

Fuente base y comparabilidad 16

Una sola fecha de descarga 16

Definiciones que se mantienen fijas 17

Declaración de interés 17

Sistema de citación 17

Verificaciones realizadas 18

Por qué no se cuantifica el efecto de la vivienda turística 18

Tratamiento de los datos ausentes 19

Limitaciones declaradas 19

El destino en cifras 21

Qué encontrará en este informe y qué no 23

1. Marco institucional y gobernanza 24

1.1. Quién hace qué 24

1.2. La AETIB y el dinero del destino 25

1.3. El techo de plazas, en manos de cada consell 27

1.4. La norma del año: el Decreto ley 4/2025 27

2. La estrategia declarada 29

2.1. Muchos documentos, ninguna meta con cifra y plazo 29

2.2. Donde está el dinero 30

2.3. Lo que dice el Pla d'Acció de la AETIB 31

2.4. El diagnóstico que el gestor sí ha escrito 32

3. La demanda: datos duros 33

3.1. Un año de seis meses 33

3.2. El invierno tiene otra composición 34

3.3. La ocupación, y lo que no dice 35

3.4. La oferta reglada, abierta y cerrada 35

3.5. La vivienda turística 36

3.6. El turista que llega y el que se aloja 36

4. Peso económico y empleo 38

4.1. Cuánto pesa el turismo, y desde cuándo no se mide 38

4.2. El gasto 38

4.3. El empleo, la cifra que más cambia con la estación 40

4.4. El dinero que recauda el destino 41

El mapa insular: cuatro islas, cuatro temporadas 42

Mallorca, la única con algo de invierno 44

Menorca, la que más cierra 44

Eivissa, verano intenso 44

Formentera, todo o nada 44

5. El comportamiento del viajero 46

5.1. La cartera de mercados 46

5.2. Cómo se organiza el viaje 48

5.3. El gasto 49

5.4. Por qué vienen 49
5.5. Qué hace el turista en destino 49
5.6. Lo que el destino no publica 50
5.7. El crucerista, como contexto 51
5.8. El turista que viene de la península 51

6. Marca, canales y campañas 52

6.1. El modelo: la promoción en las islas, la marca en el Govern 52
6.2. Quién opera la marca paraguas 52
6.3. Los canales propios, isla a isla 53
6.4. Mallorca: marca nueva y la mayor parte de los contratos 54
6.5. Las acciones con dinero en las otras islas 55
6.6. Lo que no se puede saber 56
6.7. Qué le aporta este sistema a un negocio 57

7. La imagen percibida 58

7.1. La prensa alemana: el conflicto fue un pico 58
7.2. La prensa británica: el aviso de un operador 59
7.3. El canal de venta: precio y playa 59
7.4. Los avisos oficiales de viaje 60
7.5. El residente, medido por el propio gestor 60

8. Producto y segmentación 62

8.1. La planta que hay 62
8.2. Lo que el destino tiene y que nadie le discute 62
8.3. Lo que el gestor respalda con dinero 63
8.4. Lo que no tiene ningún respaldo 64
8.5. El producto que sí se vende, y dónde 64

9. Riesgos y sostenibilidad 66

9.1. El agua 66

9.2. La conectividad aérea 68
9.3. La vivienda 69
9.4. La regulación: un techo sin fecha 69
9.5. La presión social 70
9.6. Qué significa cada riesgo según el tipo de negocio 70

10. El destino frente a sus comparables 72

10.1. El comparable europeo: Creta 72
10.2. Lo que enseña Creta 73
10.3. Los mercados de Creta 74
10.4. El contraste nacional: dos archipiélagos 75
10.5. El comparable que percibe el cliente 75

11. Las cuatro brechas 77

11.1. La brecha principal: discurso frente a inversión 78
11.2. Las otras tres 78

12. El mapa competitivo: contra quién compite un negocio aquí 80

12.1. El primer competidor es el resto del Mediterráneo, en verano 80
12.2. El segundo competidor es el hotel de al lado, que es grande y bueno 80
12.3. El tercer competidor es el intermediario, que también es el canal 80
12.4. Dónde se concentra la competencia: los municipios 81

13. El sistema de distribución del destino 84

13.1. Cómo compra el cliente que llega 84
13.2. Qué pone delante el canal de distribución 85
13.3. El asiento: quién trae al cliente 85
13.4. La capa de producto y dónde vive 85

14. Qué le aporta el sistema existente, y qué no 87

14.1. Lo que el destino ya le da hecho 87
14.2. Lo que el sistema no le va a dar 88

14.3. Los huecos, ordenados por accesibilidad 88

15. Estrategia por tipo de negocio 90

15.1. Alojamiento hotelero 91

15.2. Alojamiento extrahotelero y vivienda turística 91

15.3. Restauración 92

15.4. Empresas de actividades y experiencias 92

15.5. Turismo náutico 93

15.6. Agencias receptivas 93

16. El calendario comercial del destino 95

16.1. El año, mes a mes 95

16.2. Cómo se traduce en decisiones 96

17. Canal, precio y captación directa 98

17.1. El dilema, con cifras 98

17.2. Dónde está el cliente directo 98

17.3. Cómo competir contra el marco de precio 99

17.4. Presencia digital: el hueco que deja el destino 99

18. Qué vigilar y con qué métricas 101

18.1. Indicadores de mercado 101

18.2. Indicadores de riesgo 102

18.3. Métricas propias que este informe permite contextualizar 102

19. Cierre: qué hay, qué significa y por dónde empezar 104

19.1. Qué hay 104

19.2. Qué significa 104

19.3. Por dónde empezar 105

19.4. Qué invalidaría este análisis 105

Bibliografía y fuentes 107

Fuentes estadísticas . . . 107
Normativa y documentación institucional . . . 111
Estudios y fuentes de mercado . . . 115
Fuentes que se intentaron consultar y no pudieron revisarse . . . 119
Cálculos propios . . . 120

Anexo I. Calendario de vigilancia . . . 121

Anexo II. Glosario de operaciones estadísticas . . . 124

Sobre el uso combinado de fuentes . . . 125

Anexo III. Fichas de mercado . . . 126

Cómo leer esta tabla . . . 126

Anexo IV. Fichas de los municipios turísticos analizados . . . 127

Anexo V. Cómo replicar este análisis . . . 128

Los siete pasos . . . 128
Tres precauciones que ahorran errores . . . 129

Anexo VI. La evaluación económica que este informe no cubre . . . 130

1. Precios de mercado . . . 130
2. Estructura de costes operativos . . . 130
3. Régimen fiscal . . . 130
4. Trámites, licencias y plazos . . . 131
5. Condiciones de los canales . . . 131

Resumen ejecutivo

En enero de 2025 los hoteles de Illes Balears registraron 238.985 pernoctaciones. En agosto, 11.418.035. El mes más flojo del año conserva el 2,09% de la actividad del mejor, cuando la media española conserva el 34,97% y Canarias el 75,99%. El índice de estacionalidad que resulta, 47,78, es una ratio sin techo que se dispara cuando el valle se acerca a cero, y por eso este informe no lo da nunca sin esa retención del valle al lado.

Esa forma de la demanda suele presentarse como el problema del archipiélago. Los datos no lo sostienen. Medidos con la misma fuente europea, Creta, el destino con el que se compara Baleares en este informe, conserva en su peor mes el 1,27% de su mejor mes, menos todavía que el 2,15% que esa misma fuente da para Baleares. Un invierno casi vacío es también la forma de Creta, Córcega y Cerdeña, medidas con la misma fuente. Contarlo como una rareza balear sería falso.

Lo que distingue a Baleares es en qué gasta su dinero turístico. El único dinero grande del destino es el fondo del impuesto de turismo sostenible: el plan de uso del fondo para 2026 y 2027 reparte 139.713.809,82 euros y pone como prioridades el agua y la formación y el empleo. La desestacionalización, que figura como objetivo en tres de los cinco documentos estratégicos del gestor revisados, no está entre esas prioridades. Lo que puede trazarse con importe propio como dinero con criterio de temporada baja, en todo el archipiélago, son dos acciones que suman 250.000 euros: 100.000 del plan de 2026 de la Fundació Turisme Palma 365 y 150.000 al año de una convocatoria de comarketing de Menorca con aerolíneas para el mercado de París, cuyas bases prohíben promocionar de junio a septiembre; el Pla d'Acció 2026 de la AETIB incluye además patrocinios culturales y deportivos fuera de temporada alta dentro de su línea de marketing, sin importe desglosado. Los dos importes son de un ente municipal y otro insular y no forman parte del fondo; se ponen al lado de los 139,7 millones para que se vea la escala. Y la segunda dice algo útil: cuando el destino paga invierno, lo que compra son asientos de avión.

La causa está medida en documentos oficiales. En septiembre de 2026 las reservas de agua estaban al 36%, ocho puntos por debajo de un año antes, con el 22,5% del territorio en escenario de alerta por sequía, según el índice de ese mes (el capítulo 9 recoge una discrepancia del propio texto oficial). El 44% de las masas de agua subterránea del archipiélago está en mal estado cuantitativo, y la ficha de recursos desalados de la planificación hidrológica del Govern escribe que en Eivissa, en los meses de verano, la demanda ya supera la oferta. El destino dedica el dinero que tiene a pagar una factura

física del pico, en lugar de usarlo para traer demanda fuera del verano. Es una prioridad forzada por el territorio, y el plan vigente la fija hasta 2027.

El resto del sistema apunta en la misma dirección. El plan integral de turismo caducó en 2025 y no se ha localizado un plan que lo sustituya. La promoción se transfirió a los consells insulars en 2018 y la comunidad no tiene un ente autonómico cuyo objeto sea promocionar, lo que hace que el indicador de esfuerzo promocional de este informe no pueda compararse aquí con el de ninguna otra comunidad. El techo de plazas turísticas de cada isla, que decide cuántas puede haber, quedó en 2025 a expensas de una evaluación de capacidad de carga sin fecha. Y en enero de 2026 los pasajeros internacionales del aeropuerto de Palma cayeron un 5,72% y los de Menorca un 28,4% respecto a enero de 2025, mientras el conjunto del primer semestre seguía creciendo.

Para un negocio turístico del archipiélago, la consecuencia es concreta. Quien quiera facturar fuera del verano lo va a hacer con sus propios medios, porque el destino no va a traerle esa demanda en el plazo en que él tiene que decidir. El margen está en los meses de transición, de marzo a mayo y en septiembre y octubre, que Baleares ya llena mejor que Creta, y no en enero. Y tiene dueño: en invierno casi la mitad de las noches hoteleras son alemanas y casi una cuarta parte de residentes en España, y el mes de más noches alemanas es septiembre. El informe describe con qué cuenta un negocio para hacerlo: qué mercados viajan en esos meses, qué producto existe ya, qué canales lo venden y qué vigilar.

Cuatro cifras para situarse, cada una con la precisión que no puede perder al citarse:

- **2,09%:** pernoctaciones hoteleras de enero sobre las de agosto, 2025. Es la retención del valle, el dato que acompaña siempre al índice de estacionalidad de 47,78. España: 34,97%.
- **16,22:** turistas equivalentes por cada cien habitantes en 2025, con 35,01 en agosto y 0,75 en enero. Es un suelo: solo cuenta la oferta reglada y excluye la vivienda turística, que en mayo de 2025 sumaba 152.749 plazas.
- **139,7 millones de euros:** el plan del fondo del impuesto de turismo sostenible para 2026 y 2027. Es el dinero del destino; sus prioridades declaradas son el agua y la formación y el empleo.
- **5,51%:** plazas hoteleras abiertas en enero de 2025 sobre las abiertas en agosto. En Menorca, el 1,97%.

Palabras clave: destino turístico, Illes Balears, estacionalidad, temporada baja, desestacionalización, consells insulars, agua, conectividad aérea, vivienda turística, Creta, gestión de destinos.

Introducción y justificación

Illes Balears llega a este análisis con un debate público muy cargado. Desde 2024 Palma ha visto manifestaciones contra la masificación con decenas de miles de personas, la más reciente en julio de 2026, y en agosto de 2026 la protesta llegó a Sóller. El propio Govern escribió en el preámbulo de una norma de 2025 que el archipiélago vive una «emergencia habitacional pública y notoria». En la encuesta de opinión que encargó la Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears en 2024, tres de cada cuatro residentes dicen que llegan demasiados turistas, todo el año o en determinados periodos.

Con ese ruido es fácil dar por sabido lo que pasa en el destino. Este informe parte de lo contrario. Un negocio turístico, sea un hotel en Cala d'Or, un agroturismo en el Pla de Mallorca, una empresa de kayak en Menorca o una agencia receptiva en Eivissa, no elige el terreno donde opera: le viene dado. Le vienen dados una demanda con una forma, una planta con su composición, un reparto de competencias entre el Govern y cuatro consells, un sistema de distribución con sus dueños y un marco normativo con sus plazos, o sin ellos. Conocer ese terreno con precisión es lo primero para decidir sobre él.

La justificación es doble. La información existe y está dispersa: este informe cruza más de una docena de operaciones estadísticas, varios presupuestos, la planificación hidrológica, el registro europeo de contratos públicos y la prensa de los dos mercados principales, con universos y perímetros que no siempre se pueden combinar. Y buena parte de lo que se dice sobre Baleares se apoya en cifras que no se contrastan o que se comparan sin comprobar que midan lo mismo.

El informe se construye con un criterio de comparabilidad estricto. Usa los mismos indicadores, las mismas fuentes y las mismas definiciones que el análisis de Canarias publicado en agosto de 2026, y que permitirían analizar cualquier otra comunidad autónoma. Ese criterio explica varias decisiones: la preferencia por la fuente estatal cuando se compara, la descarga de todas las cifras en un mismo día y la declaración de todo lo que no puede medirse.

No es una evaluación de la gestión pública ni un ranking de destinos. Cuando señala una contradicción del gestor lo hace sobre sus propios documentos, y cuando una afirmación no se puede sostener con una fuente, lo dice.

Objetivos

Objetivo general

Describir el funcionamiento del destino turístico de Illes Balears y de su sistema de gestión con fuentes públicas verificables, de modo que un negocio turístico que opera o quiere operar en el archipiélago entienda el mercado en el que trabaja y pueda fundamentar sus propias decisiones, en particular las que tienen que ver con la temporada baja.

Objetivos específicos

- Medir la demanda del destino con indicadores homogéneos y comparables con los del resto de comunidades autónomas: estacionalidad, composición de mercados emisores, peso del mercado nacional, gasto, presión turística, peso de la vivienda turística y esfuerzo promocional.
- Caracterizar el comportamiento del viajero con lo que el destino publica: procedencia, forma de compra, motivo, alojamiento, gasto y estancia, y declarar lo que no publica.
- Describir cómo está repartida la promoción entre el Govern y los consells, qué canales propios mantiene cada uno y en qué se gasta lo que se puede trazar.
- Recoger la imagen del destino en la prensa y en el canal de distribución de sus dos mercados principales, y la opinión del residente medida por el propio gestor.
- Describir la planta, el producto que se vende y qué producto respalda el gestor con dinero.
- Evaluar los riesgos materiales del destino: agua, conectividad aérea, vivienda, marco regulatorio y presión social.
- Situar el destino frente a un comparable europeo medido con la misma fuente.
- Traducir todo lo anterior en implicaciones operativas para cada tipo de negocio turístico del archipiélago.

Alcance y límites

El informe cubre el mercado y el sistema de gestión del destino. No cubre la evaluación económica de una inversión concreta: precios, costes operativos, régimen fiscal, trámites administrativos y condiciones de los canales quedan fuera y se detallan en el anexo VI. El año de referencia es 2025. Algunas magnitudes que se mueven más deprisa se dan con un dato posterior, siempre con su fecha: el agua llega a septiembre de 2026, los pasajeros aéreos a junio de 2026 y el precio de la vivienda al cuarto trimestre de 2025. Cuando una operación no alcanza 2025, se dice qué año se usa, como el reparto de rutas aéreas por país, que en la fuente europea llega a 2024.

Ficha de indicadores

Los siete indicadores que ordenan el análisis, con su fórmula y sus datos de entrada. Se calculan con definiciones fijas y con la misma fuente para todos los territorios, de modo que las cifras son comparables con las de cualquier otra comunidad autónoma calculada con el mismo criterio. Uno de los siete no admite comparación en esta edición: el indicador 7, que se declara no comparable por el motivo que se explica más abajo.

Todas las cifras de la ficha se descargaron el 15 de noviembre de 2026, también las de Canarias y las de España. El INE revisa sus series, y las de 2025 de las encuestas de ocupación ya no eran en noviembre las mismas que en agosto. Por eso los valores de Canarias de esta tabla difieren en décimas de los publicados en su informe de agosto de 2026: son la misma estadística en su versión más reciente, y compararla con una versión anterior inventaría diferencias que no existen.

Tabla 1. Ficha de indicadores del destino, 2025

#	Indicador	Illes Balears	Canarias	España
1	Índice de estacionalidad	47,78	1,32	2,86
1 bis	Retención del valle (complemento obligatorio del 1)	2,09%	75,99%	34,97%
2	Dependencia del primer mercado extranjero	31,07% (Alemania)	38,56% (Reino Unido)	25,65% (Reino Unido)
3	Peso del mercado nacional	8,18%	12,85%	33,32%
4	Gasto relativo	109,7%	97,9%	100%
5	Presión turística (suelo: excluye vivienda turística)	16,22	12,44	2,82
6	Peso de la vivienda turística (mayo)	34,20%	54,59%	59,61%
7	Esfuerzo promocional (euros por viajero alojado)	No comparable: 20,14 con la fórmula literal; 3,22 sin transferencias de capital	3,53	No aplica

Fuente: INE, Encuesta de Ocupación Hotelera, en Apartamentos Turísticos, en Campings y en Alojamientos de Turismo Rural 2025; EOH 2025 anual por país de residencia (tabla 82042, publicada el 11-09-2026); EGATUR acumulado 2025; padrón a 1-01-2025; estadística experimental de viviendas turísticas, mayo de 2025. Presupuestos de la CAIB 2025, tomo 4, y Llei 6/2025, anexo 8. Descarga: 15-11-2026. Cálculo propio.
Archivo: CALCULO_indicadores-baleares-2025.csv; INE-2941_EOH-EOAP-EOAC-EOTR-EOAL_viajeros-pernoctaciones_2025_baleares-canarias-espana.csv; INE-82042-tpx_EOH2025-anual_pernoctaciones-pais-residencia-ccaa_baleares-canarias-espana.csv; INE-10839_EGATUR_acumulado-2025_baleares-canarias-espana.csv; INE-29005_padron-1-1-2025_municipios-baleares.csv; INE-39364_viviendas-turisticas-plazas_serie_baleares-canarias-espana.csv; INE-2942_plazas-estimadas-4-encuestas_2025_baleares-canarias-espana.csv; CAIB_Tom4-2025_AETIB_pressupost-explotacio-capital.pdf; AETIB_presupuesto-2025-y-variantes_indicador-7.csv

Fórmulas y datos de entrada

- **1. Índice de estacionalidad** = pernoctaciones hoteleras del mes pico entre las del mes valle, identificados en cada territorio. Illes Balears: agosto, 11.418.035, entre enero, 238.985. Canarias: agosto, 7.043.879, entre mayo, 5.352.406. España: agosto, 48.135.610, entre enero, 16.830.947.

- **1 bis. Retención del valle** = mes valle entre mes pico, en porcentaje. Se publica siempre junto al índice, porque el índice no tiene techo y crece sin control cuando el valle se acerca a cero, mientras la retención queda acotada entre 0 y 100. En Baleares la diferencia es la que separa una cifra de 47,78, difícil de leer, de otra que se entiende sola: en enero queda el 2,09% de la actividad de agosto.
- **2. Dependencia del primer mercado extranjero** = pernoctaciones hoteleras del primer país emisor entre las de no residentes en España. Illes Balears: Alemania, 18.087.833 sobre 58.207.903; el segundo mercado es Reino Unido, con el 27,81%. Canarias: Reino Unido, 24.515.154 sobre 63.583.477. España: Reino Unido, 62.631.324 sobre 244.150.292.
- **3. Peso del mercado nacional** = pernoctaciones hoteleras de residentes en España entre las totales. Illes Balears: 5.184.311 sobre 63.392.214.
- **4. Gasto relativo** = gasto medio diario de los turistas internacionales entre el de España, en la misma operación. Illes Balears, 214 euros; Canarias, 191; España, 195. El gasto incluye el transporte internacional, y en Baleares el 27,9% del gasto va en paquete, frente al 16,5% de España, de modo que la corrección del transporte, que solo puede hacerse fuera del paquete, es aquí más parcial todavía.
- **5. Presión turística** = pernoctaciones de las cuatro encuestas de ocupación entre la población del padrón por 365 días, por cien. Illes Balears: 73.281.494 sobre 1.237.480 habitantes. Canarias: 102.150.202 sobre 2.249.976. España: 505.492.390 sobre 49.114.494. Excluye la vivienda turística: es un suelo comparable, no la presión efectiva.
- **6. Peso de la vivienda turística** = plazas en viviendas turísticas entre plazas de las cuatro encuestas, ambas de mayo de 2025. Illes Balears: 152.749 sobre 446.664. Canarias: 214.160 sobre 392.322. España: 1.927.931 sobre 3.234.289. La estadística experimental publica mayo y noviembre desde noviembre de 2024, y antes febrero y agosto; noviembre se descarta porque, con la oferta reglada cerrada, el cociente supera el 100% y deja de describir composición. En mayo de 2026 las plazas en vivienda turística de Baleares eran 134.282. Ordena bien entre comunidades y no mide exacto.
- **7. Esfuerzo promocional** = presupuesto inicial del ente autonómico de promoción, explotación más capital, entre viajeros alojados en hoteles. Canarias: 39.999.555,52 euros sobre 11.322.717 viajeros. Illes Balears: no comparable; véase la nota.

Nota sobre el indicador 2. El dato de 2025 procede de la edición anual de la EOH por país de residencia y comunidad, que el INE publicó el 11 de septiembre de 2026, después

de cerrarse el informe de Canarias. Por eso aquel informe daba este indicador con el dato de 2024, etiquetado como tal, y esta ficha lo da ya con 2025 en los tres términos.

Nota sobre el indicador 7. La fórmula presupone que existe un ente autonómico cuyo objeto es la promoción. En Illes Balears no existe: el Decret 7/2018 transfirió la promoción a los consells insulars, y la Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears (AETIB) es hoy, por su objeto vigente, el gestor del fondo del impuesto de turismo sostenible, además de responsable de estrategia y fondos europeos. Su presupuesto de 2025 suma 250.802.693 euros, 19.873.049 de explotación y 230.929.644 de capital, de los que 210.754.915, el 84% del total, son transferencias de capital a terceros. Aplicada la fórmula tal cual, salen 20,14 euros por viajero; sin las transferencias de capital, 3,22. Ninguna de las dos mide lo mismo que los 3,53 euros de Canarias, y ninguna se compara con ella. La diferencia la produce el perímetro, no el esfuerzo.

La fórmula no se cambia, porque eso rompería la comparación con el resto de comunidades, y tampoco se construye un agregado sumando los entes insulares: su gasto en promoción no se publica en formato comparable, y una suma parcial daría una cifra que parece comparable sin serlo. La AETIB conserva, eso sí, la marca paraguas Illes Balears y su web, illesbalears.travel. Cómo está repartida la promoción, y qué dice eso del destino, se desarrolla en el capítulo 6.

El indicador 7 no tiene término nacional en ninguna comunidad: el organismo estatal promueve la marca país y no compite por captar viajeros hacia un territorio concreto, de modo que el cociente sería calculable y no significaría nada.

Nota metodológica y fuentes

Todo el contenido de este informe procede de fuentes públicas. No se ha usado ningún dato privado, de pago sin licencia ni facilitado por el destino fuera de sus canales oficiales. Cada cifra va con su operación estadística o su documento, su año y el archivo del que sale.

Fuente base y comparabilidad

Los indicadores de la ficha se calculan siempre con el Instituto Nacional de Estadística, la única operación homogénea para todas las comunidades autónomas. Las explotaciones del Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT) se usan para el detalle por isla, por mercado y por forma de viaje que el INE no publica, y se declaran como capa de detalle: no son comparables entre comunidades y no alimentan ninguna comparación entre territorios. Su universo, además, es distinto: la explotación del IBESTAT de 2025 cuenta 19.065.207 turistas porque incluye a los residentes en el resto de España, mientras la estadística de fronteras del INE cuenta 15.717.967 turistas internacionales.

La comparación con Creta se hace con Eurostat, que mide los dos territorios con la misma operación. Eurostat da para Baleares cifras distintas de las del INE, 73.409.037 noches en lugar de 73.281.494 y una retención del valle del 2,15% en lugar del 2,09%, porque agrega los tipos de alojamiento con su propia clasificación. Por eso las cifras de Eurostat solo aparecen en el capítulo 10, y nunca en la misma tabla que las de la ficha sin decir de dónde sale cada una.

Una sola fecha de descarga

Todas las cifras estadísticas de este informe se descargaron el 15 de noviembre de 2026, incluidas las de Canarias, las de España y las del comparable. Las fuentes vivas, como páginas web, landings de operadores y portales oficiales, se consultaron ese mismo día, y la fecha consta en el nombre del archivo que las conserva.

Definiciones que se mantienen fijas

- **Índice de estacionalidad:** pernoctaciones del mes pico entre las del mes valle, identificados en cada destino. Va siempre con la retención del valle.
- **Presión turística:** pernoctaciones de las cuatro encuestas de ocupación entre la población del padrón a 1 de enero por 365, por cien, en turistas equivalentes por cada cien habitantes. Se mide con pernoctaciones y no con llegadas, porque las pernoctaciones miden presencia efectiva. Excluye la vivienda turística: es un suelo.
- **Peso del mercado nacional y dependencia del primer mercado extranjero:** se miden por separado. El mercado nacional no cuenta como emisor en el indicador de concentración, para que una comunidad insular y una de interior sean comparables en las dos columnas.
- **Gasto relativo:** gasto medio diario de los turistas internacionales sobre la media nacional de la misma operación. El gasto del turista residente en España, que mide otra operación, va aparte y no se suma.
- **Peso de la vivienda turística:** antes se llamaba ratio de oferta no reglada. Se cambió el nombre porque la estadística cuenta viviendas anunciadas en plataformas, en su mayoría registradas, y llamarlas no regladas equivale a llamarlas ilegales.

Declaración de interés

Este informe lo publica una consultora de marketing turístico que presta servicios al sector analizado. Algunas conclusiones, en particular las que tienen que ver con la captación directa de clientes fuera de temporada y con el producto en destino, describen ámbitos en los que esa actividad profesional interviene. El lector debe saberlo para ponderar el documento. Por eso las afirmaciones que sostienen esas conclusiones se apoyan en fuentes públicas identificadas y en datos reproducibles, y las que no lo son se declaran como tales.

Sistema de citación

Las fuentes se citan al pie de cada tabla, con el organismo, la operación o el documento, el año y el archivo exacto del que procede el dato, y en el texto cuando una afirmación no viene de una tabla. Cada mención remite a una entrada de la bibliografía, donde figura la referencia completa. Las revisiones propias de fuentes cualitativas, como la prensa extranjera, las landings de los operadores o los catálogos de actividades, se declaran nombre a nombre con su fecha de consulta, en la bibliografía y no solo con su número.

Cuando una cifra es un cálculo propio a partir de datos publicados, se dice que lo es y de qué datos sale. Los porcentajes, cuotas y cocientes que el texto da sobre recuentos publicados (pesos de un mercado, de una isla o de una partida, retenciones, índices y oscilaciones del empleo) son siempre cálculo propio, aunque la frase no lo repita, y su archivo figura al pie de la tabla o del capítulo. Ninguna cifra se atribuye a una institución que no la publica literalmente.

Verificaciones realizadas

Varias comprobaciones sostienen las cifras. Conviene distinguir su naturaleza, porque no todas valen lo mismo.

Cinco son de consistencia entre documentos que comparten origen, y por tanto esperables: la edición anual de la EOH por país de residencia da el mismo peso del mercado nacional que la serie mensual de la misma encuesta, con una unidad de diferencia por redondeo; el gasto total de los turistas extranjeros del IBESTAT coincide con el del INE, porque los dos explotan la misma encuesta; el porcentaje de turistas con paquete que publica la AETIB coincide con el que sale de la tabla del IBESTAT; el presupuesto de la AETIB del tomo 4 de los presupuestos de 2025 suma, al euro, la cifra del anexo de la ley de presupuestos; y el total de noches de Creta en la estadística griega coincide con el de Eurostat, que se alimenta de ella.

Dos son de otro tipo. El empleo turístico se recalculó entero a partir de los doce ficheros mensuales de afiliación de la Seguridad Social y reprodujo al afiliado las cifras de Canarias del análisis publicado en agosto de 2026, lo que valida el procedimiento de extracción. Y cada cifra de la investigación se comprobó contra el archivo que la sostiene, con dos resultados que cambiaron el material: una cifra sin archivo que se recuperó descargándolo y un conflicto entre cifras que resultó no serlo.

Por qué no se cuantifica el efecto de la vivienda turística

La presión turística se declara varias veces como un suelo, y cabe preguntarse por qué no se da el escenario corregido con la vivienda turística dentro. La operación que mide esa oferta publica plazas y viviendas anunciadas, no pernoctaciones, y la presión es un cociente de pernoctaciones. Estimarlas obligaría a suponer una ocupación para esa oferta, y este informe no incorpora estimaciones que sustituyan a un dato ausente. Lo que sí se conoce es la dirección: la presión efectiva es mayor que la publicada.

Tratamiento de los datos ausentes

Las operaciones usadas distinguen entre valor, cero real y celda suprimida por secreto estadístico, y los ficheros de afiliación añaden la marca de menos de cinco afiliados. Las celdas suprimidas y las de menos de cinco se tratan como cero y su efecto se declara donde importa. Los campings de Baleares solo tienen seis meses publicados en 2025: suman 244.877 pernoctaciones, el 0,33% de la base de presión turística, por debajo del umbral del 5% a partir del cual habría que buscar otro agregado. En el empleo turístico, entre 171 y 212 celdas al mes llevan la marca de menos de cinco, y el margen máximo de error es el número de celdas por cuatro.

Cuando un dato no existe o no se publica, se marca como no disponible, con su motivo, en el lugar donde haría falta. En este destino varias de esas ausencias son información: no hay plan director vigente, no hay cifra oficial del peso del turismo en el PIB posterior a 2020 y no se publica la fidelidad del turista ni su satisfacción.

Limitaciones declaradas

- La presión turística mide solo la oferta reglada y subestima la presión efectiva. Es un suelo comparable.
- El peso de la vivienda turística sale de una estadística experimental construida por extracción web, con criterios que siguen la normativa de cada comunidad. Ordena bien y no mide exacto.
- El gasto medio diario incluye el transporte internacional y, en Baleares, una parte del gasto alta en paquete, donde el transporte no puede separarse. El signo de una comparación de gasto en destino no puede determinarse con las fuentes disponibles.
- La comparación de mercados entre Baleares y Creta es indicativa: la cifra de Creta sale de todo el alojamiento turístico de la estadística griega y la de Baleares de la encuesta hotelera del INE. La comparación de volumen, residentes y estacionalidad, hecha con Eurostat para los dos, sí es homogénea.
- El reparto de pasajeros aéreos por país sale de la suma de rutas de Eurostat, que para los aeropuertos españoles llega a 2024 y mide el país del aeropuerto del otro extremo del vuelo, no la residencia del pasajero.
- La revisión de prensa y de canal de distribución se limita a lo que se nombra en la bibliografía, con su fecha. No es una muestra de toda la prensa ni de todos los operadores.

Fuentes principales: INE (Encuestas de Ocupación Hotelera, en Apartamentos Turísticos, en Campings y en Alojamientos de Turismo Rural; Encuesta de Gasto

Turístico; Movimientos Turísticos en Fronteras; Encuesta de Turismo de Residentes; estadística experimental de viviendas turísticas; Índice de Precios de Vivienda; padrón), IBESTAT, Seguridad Social, Eurostat, ELSTAT, Exceltur, Ministerio de Hacienda, Boletín Oficial de las Illes Balears, Boletín Oficial del Estado, Presupuestos de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears, planificación hidrológica del Govern, registro europeo de contratos públicos (TED) y canales oficiales del destino. Descarga y consulta: 15 de noviembre de 2026.

El destino en cifras

Illes Balears son cuatro islas habitadas, Mallorca, Menorca, Eivissa y Formentera, con 1.237.480 residentes a 1 de enero de 2025 repartidos en 67 municipios, tres aeropuertos y una economía en la que el turismo pesaba el 41,3% del PIB en 2019, último año normal con cifra publicada. Recibió 15,72 millones de turistas internacionales en 2025 y sus hoteles registraron 63,4 millones de pernoctaciones, 73,3 millones sumando apartamentos turísticos, campings y alojamientos de turismo rural.

Tabla 2. Principales magnitudes del destino, 2025

Magnitud	Illes Balears 2025
Población (padrón a 1 de enero)	1.237.480 habitantes, 67 municipios
Turistas internacionales (INE, fronteras)	15.717.967
Turistas según la explotación autonómica (incluye residentes en el resto de España)	19.065.207
Viajeros alojados en hoteles	12.452.052
Pernoctaciones hoteleras	63.392.214
Pernoctaciones en oferta reglada (cuatro operaciones)	73.281.494
Plazas hoteleras abiertas, media anual	214.839
Plazas de las cuatro encuestas, mayo	446.664
Plazas en viviendas turísticas, mayo	152.749
Pasajeros en los tres aeropuertos	47.115.556
Afiliados en alojamiento, restauración y agencias (media anual)	127.643
Gasto de los turistas internacionales	21.059,73 millones de euros
Cruceristas (movimiento portuario)	2.578.065

Fuente: INE, padrón a 1-01-2025, FRONTUR, EOH y encuestas de alojamiento extrahotelero, estadística experimental de viviendas turísticas y EGATUR, 2025; IBESTAT, FRONTUR-IB y EOH por categoría e isla, 2025; Eurostat, pasajeros por aeropuerto (avia_paoa), 2025, suma de los tres aeropuertos por cálculo propio; Seguridad Social, afiliación por municipio y CNAE 55, 56 y 79, media de doce meses, cálculo propio; AETIB, Anuari del turisme 2025, tabla 1.2.2. Descarga: 15-11-2026.
Archivo: INE-29005_padron-1-1-2025_municipios-baleares.csv; INE-23988_FRONTUR_turistas_2025_baleares-canarias-espana.csv; B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000007_residencia-paquete_2025.csv; INE-2941_EOH-EOAP-EOAC-EOTR-EOAL_viajeros-pernoctaciones_2025_baleares-canarias-espana.csv; B8_IBESTAT_000061A_000009_EOH-plazas-categoria-islas-mes_2025.csv; INE-2942_plazas-estimadas-4-encuestas_2025_baleares-canarias-espana.csv; INE-39364_viviendas-turisticas-plazas_serie_baleares-canarias-espana.csv; B9_EUROSTAT_avia_paoa_anual_2023-2025_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv; SS_afiliacion-CNAE55-56-79_2025_resumen-mensual_baleares-canarias-espana.csv; INE-10839_EGATUR_acumulado-2025_baleares-canarias-espana.csv; B5_AETIB_Anuari-turisme-2025.pdf

Dos filas de la tabla miden cosas parecidas con universos distintos y no se restan entre sí. Los turistas internacionales del INE son solo extranjeros; los de la explotación autonómica incluyen a los españoles de fuera de las islas. Y las plazas hoteleras abiertas, que publica el IBESTAT, no son las plazas autorizadas: en enero abre el 5,51% de las que abren en agosto, y el número de plazas autorizadas por categoría no se publica.

El peso del turismo en el PIB merece una línea propia. La cifra del 41,3% es de 2019 y procede del estudio IMPACTUR de Exceltur para Baleares, cuya última edición tiene datos de 2020, cuando la pandemia lo dejó en el 14,2%. No hay cifra oficial ni de Exceltur posterior. Que un destino donde el turismo pesa en torno a dos quintos de la economía no tenga medido ese peso desde 2020 es un dato en sí mismo.

Qué encontrará en este informe y qué no

Cinco materias quedan fuera de este análisis, y conviene decirlo antes de empezar porque quien prepare una inversión las necesitará y tendrá que buscarlas por otra vía: los precios medios de alojamiento por isla y temporada; la estructura de costes operativos propia del archipiélago, incluidos agua, energía y personal de temporada; el régimen fiscal aplicable a cada actividad; los trámites, licencias y plazos para abrir cada tipo de negocio, que en Baleares dependen además del techo de plazas de cada isla; y las comisiones y condiciones efectivas de los canales de distribución y de las plataformas de actividades. El anexo VI dice qué averiguar de cada una, dónde y qué decisión depende de ella.

El fondo del impuesto de turismo sostenible aparece mucho en este informe, y siempre de la misma manera: como el dinero del destino y aquello a lo que se destina. Cómo se aplica o se liquida ese impuesto es materia de un asesor fiscal y no se trata aquí.

El turismo de cruceros entra solo como contexto. Se dan sus cifras de volumen, de gasto en tierra y de contratación de excursiones, pero las conclusiones sobre consumo en destino se refieren al turista que se aloja.

El informe describe cómo funciona el destino y cómo lo gestiona quien tiene la competencia para hacerlo, para que un negocio turístico que opera allí entienda el terreno en el que trabaja. No evalúa la gestión pública, no es un ranking y no contiene recomendaciones dirigidas a la administración.

Contiene cálculos propios, siempre identificados: los indicadores de la ficha, las ponderaciones de ocupación, los porcentajes sobre tablas del IBESTAT, los cocientes de pico y valle aéreos y las variaciones interanuales, con la fórmula y los datos de entrada en cada caso. No contiene estimaciones que sustituyan a un dato ausente. Cuando un dato no existe o no es público, se dice donde haría falta.

1. Marco institucional y gobernanza

La competencia turística en Illes Balears se ejerce en dos niveles, y el reparto entre ellos explica buena parte de lo que se cuenta en este informe. El Govern legisla, planifica y gestiona el dinero que el destino recauda de sus visitantes. Los cuatro consells insulars ordenan la oferta de su isla, la inspeccionan, la sancionan y la promocionan. Para un negocio, el interlocutor que decide sobre casi todo lo que le afecta en el día a día es el consell de su isla, no el Govern.

1.1. Quién hace qué

En el nivel autonómico, la política turística depende de la Conselleria de Turisme, Cultura i Esports, con una Direcció General de Turisme, según la estructura fijada por el Decret 10/2025, de 14 de julio. Su titular era Jaume Bauzà Mayol según los documentos de 2025 revisados; no se ha verificado en fuente primaria quién la ocupa en 2026.

La ley turística de la comunidad, la Ley 8/2012, atribuye a los consells insulars en su artículo 7 la ordenación de la actividad y los planes insulares, el registro, la promoción, la inspección y la sanción, y desde el Decreto ley 4/2025 también el cese de actividad de las viviendas turísticas.

La promoción turística se transfirió a los consells de Mallorca, Menorca y Formentera por el Decret 7/2018, de 23 de marzo. Eivissa ya la tenía desde el Decret 45/2015. El traspaso incluye la potestad reglamentaria, la ejecución, la planificación y la representación en materia de promoción. El Govern se reservó tres cosas: la marca Illes Balears como «conjunto integrador», el marketing exterior y la coordinación entre islas, para la que se creó una comisión interinsular. Las tres grandes ferias, FITUR, WTM e ITB, las organiza el Govern solo con acuerdo de los cuatro consells. El coste efectivo traspasado en 2018 fue de 5.638.182 euros anuales.

Tabla 3. Reparto de competencias turísticas en Illes Balears

Nivel	Órgano	Qué hace en turismo
Govern	Conselleria de Turisme, Cultura i Esports, Direcció General de Turisme	Legislación, planificación general, coordinación
Govern	Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears (AETIB)	Estrategia, fondos europeos y gestión del fondo del impuesto de turismo sostenible. Mantiene la marca paraguas y su web, illesbalears.travel
Consell de Mallorca	Fundació Turisme Responsable de Mallorca (antes Fundació Mallorca Turisme)	Promoción de la isla
Palma	Fundació Turisme Palma 365	Promoción de la ciudad
Consell de Menorca	Fundació Foment del Turisme de Menorca	Promoción de la isla
Consell d'Eivissa	El propio consell, sin fundación	Promoción de la isla
Consell de Formentera	El propio consell, Àrea de Turisme	Promoción de la isla
Los cuatro consells	Pleno y servicios insulares	Ordenación, planes insulares, techo de plazas, registro, inspección, sanción

Fuente: Ley 8/2012, de turismo de las Illes Balears, art. 7 (texto consolidado, BOE); Decret 7/2018, de 23 de marzo, anexos B a E (BOIB); Decret 10/2025, de 14 de julio; avisos legales de illesbalears.travel e ibiza.travel, consultados el 15-11-2026; anuncios de la Fundació Turisme Responsable de Mallorca en TED, 2025.
Archivo: BOE_Ley-8-2012_turismo_consolidado.pdf; BOIB_Decret-7-2018_traspas-promocio.pdf; B6_AETIB_illesbalears-travel_aviso-legal.html; B6_ConsellEivissa_ibiza-travel_aviso-legal.html; B6_TED_526821-2025_FTRM_licitacion-difusion-nueva-marca-Mallorca.pdf

1.2. La AETIB y el dinero del destino

La AETIB es una entidad pública empresarial. Su objeto vigente no es la promoción: es la estrategia turística, los fondos europeos y la gestión del fondo del impuesto de turismo sostenible, creado por la Ley 2/2016. Ese fondo es el dinero grande del destino. En 2025 el impuesto aportó 142.132,63 miles de euros, prácticamente lo mismo que en 2024, 141.836,27 miles, según los datos que la comunidad suministra al Ministerio de Hacienda.

El presupuesto de la AETIB lo refleja. En 2025 suma 250.802.693 euros, de los que 19.873.049 son de explotación y 230.929.644 de capital. Dentro del capital, 210.754.915, el 84% del total, son transferencias de capital a terceros. Incluso en el

presupuesto de explotación, la partida mayor, 16.133.183 euros, es también transferencia. El gasto propio directo de la agencia es pequeño frente a lo que reparte.

Tabla 4. Presupuesto de la AETIB, 2025, y contraste con 2026 (euros)

Capítulo	2025, presupuesto inicial	2026, presupuesto prorrogado	2026, Pla d'Acció
1. Personal	3.343.116	3.303.942	3.303.942
2. Bienes y servicios	386.000	603.884	603.884
3. Gastos financieros	10.750	9.135	9.135
4. Transferencias corrientes	16.133.183	13.249.918	13.249.918
6. Inversiones reales	20.174.729	13.657.005	13.657.005
7. Transferencias de capital	210.754.915	241.464.826	242.034.123
9. Pasivos financieros	0	1.000.000	1.000.000
Total	250.802.693	273.288.710	273.858.007

Fuente: Llei 6/2025, de presupuestos generales de la CAIB para 2025, anexo 8; Presupuestos CAIB 2025, tomo 4, sección 0, apartado 1, pp. 55 a 58; resolución de estados del presupuesto prorrogado de 2026 del sector público empresarial, p. 4; AETIB, Pla d'Acció 2026, p. 28.
Archivo: AETIB_presupuesto-2025-y-variantes_indicador-7.csv; BOIB_Llei-6-2025_pressuposts-2025.pdf; CAIB_Tom4-2025_AETIB_pressupost-explotacio-capital.pdf; CAIB_resolucion-prorroga-2026_sector-publico-empresarial.pdf; AETIB_pla-accio-2026.pdf

Las dos cifras de 2026 difieren en 569.297 euros, todos en transferencias de capital. La causa no está determinada en los documentos. Para 2025 manda la ley de presupuestos, y el tomo 4 la confirma al euro.

Esta estructura es la que obliga a declarar no comparable el indicador 7 de la ficha. Con la fórmula literal, el esfuerzo promocional saldría a 20,14 euros por viajero alojado, casi seis veces el de Canarias, y esa diferencia no la produce ningún esfuerzo: la produce un perímetro en el que el 84% del presupuesto es reparto a terceros. Sin el capítulo 7 serían 3,22 euros, y tampoco se comparan. La explotación sola daría 1,60 euros por viajero, una cifra que compara muy bien con Canarias y que mide administración, no promoción. Por eso tampoco se usa.

1.3. El techo de plazas, en manos de cada consell

Cuántas plazas turísticas puede haber en cada isla lo fija su consell, en el plan insular correspondiente o por acuerdo de pleno. Las cifras de techo por isla solo se han encontrado en prensa, no en fuente primaria, y por eso no se dan en este informe. Lo que sí está en el articulado es que, desde 2025, ese techo depende de una evaluación de capacidad de carga que no tiene fecha. Se desarrolla en el apartado siguiente y en el capítulo 9.

1.4. La norma del año: el Decreto ley 4/2025

La norma que más cambia las reglas a los negocios en 2025 es el Decreto ley 4/2025, de 11 de abril, contra la oferta ilegal, de medidas transitorias para la oferta y por la calidad turística. Se publicó en el BOIB número 46, de 15 de abril de 2025, y el Parlament la convalidó el mes siguiente sin tramitarla como ley.

Se elige como norma del año porque toca a la vez la entrada al mercado, las plazas existentes, las sanciones y la calidad, en las cuatro islas y en todos los tipos de alojamiento. Lo que cambia, según su articulado:

- **Vivienda turística en edificios de pisos:** prohíbe en toda la comunidad nuevas declaraciones responsables de vivienda turística en propiedad horizontal, salvo en adosados y pareados (disposición adicional segunda).
- **Plazas nuevas:** suspende la adquisición de plazas en Mallorca, Eivissa y Formentera hasta que se evalúe la capacidad de carga, y solo permite intercambios de una plaza por otra.
- **Bolsas de plazas:** crea dos bolsas temporales por isla que solo se alimentan de bajas (disposición transitoria segunda).
- **Sanciones:** hasta 500.000 euros y multas coercitivas de hasta 25.000, con reducción de hasta el 80% si la vivienda pasa cinco años a alquiler social.
- **Calidad e inspección:** añade obligaciones de calidad y amplía los usos posibles del fondo del impuesto de turismo sostenible.

Lo decisivo para un negocio está en un detalle de redacción. La suspensión de plazas nuevas rige «hasta que se lleve a cabo la evaluación o la reevaluación de la capacidad de carga turística», o hasta que el pleno de cada consell apruebe su techo, y las bolsas temporales siguen «vigentes y operativas hasta que los consejos insulares lleven a cabo la evaluación». Ningún precepto fija plazo. El preámbulo lo dice de forma expresa: se elimina «el periodo máximo» y se suprime la eliminación automática de plazas de las bolsas que se habría producido en 2026.

Al leer el articulado aparece además un error de técnica normativa: la disposición transitoria cuarta remite a las bolsas «de la disposición transitoria tercera», pero las bolsas las crea la segunda. No cambia el sentido de la norma, aunque sí indica el grado de revisión que tuvo.

El preámbulo aporta los datos del propio legislador sobre el problema que quiere atajar: unas 160.000 plazas en vivienda turística para unos 1.240.000 habitantes y una «emergencia habitacional pública y notoria». En el articulado, ese diagnóstico se traduce en una sola medida directa, la prohibición en propiedad horizontal, sin una meta medible asociada.

Fuentes del capítulo: Ley 8/2012 y Ley 2/2016, textos consolidados (BOE); Decret 7/2018 y Decreto ley 4/2025 (BOIB), con el texto del BOE-A-2025-14462 consultado el 15-11-2026; Llei 6/2025 y tomo 4 de los presupuestos de 2025; Ministerio de Hacienda, Tributación Autonómica 2026, capítulo III, ficha de Illes Balears. Archivos: BOE_Ley-8-2012_turismo_consolidado.pdf; BOE_Ley-2-2016_ITS_consolidado.pdf; BOIB_Decret-7-2018_traspas-promocio.pdf; BOIB_DL-4-2025.pdf; B9_BOE-A-2025-14462_DL-4-2025_extracto-plazos-capacidad-carga_consulta-2026-11-15.txt; Hacienda_Tributacion-autonomica-2026_cap-III.pdf; Hacienda_Tributacion-autonomica-2025_cap-III.pdf, para la cifra de 2024.

2. La estrategia declarada

Lo primero que hay que decir de la estrategia turística de Baleares es que, a noviembre de 2026, no hay un plan director vigente. El Plan Integral de Turismo 2015-2025 caducó con su horizonte y no se ha localizado el documento que lo sustituya, aunque la Ley 8/2012, en su artículo 6.1.f, atribuye al Govern la redacción del Plan integral de turismo. El PDF de aquel plan tampoco pudo descargarse para esta investigación, de modo que su contenido no se analiza aquí.

2.1. Muchos documentos, ninguna meta con cifra y plazo

Lo que existe son documentos de distinto rango y alcance. Ninguno fija un objetivo cuantificado con cifra y fecha.

Tabla 5. Documentos estratégicos vigentes o recientes del destino

Documento	Quién	Horizonte	Objetivos con cifra y plazo	Dinero asignado
Plan Integral de Turismo	Govern	2015-2025, caducado	No analizado: el documento no pudo descargarse	No analizado
Bases de la Agenda de Transició	Govern	Sin horizonte cerrado	No: 247 factores, 59 objetivos estratégicos y 65 de desarrollo, sin metas numéricas	No
Pla d'Acció 2026	AETIB	2026	No	273.858.007 euros, el 88,4% transferencias de capital
Plan de uso del fondo del impuesto de turismo sostenible 2026-2027	Govern	2026-2027	No	139.713.809,82 euros
Plan Estratégico de Turismo Enogastronómico	Govern	2025-2035 (el cuerpo dice 2024-2035)	No: 4 ejes, 14 líneas, 40 proyectos	No
Estrategia de promoción del producto local	Govern	2025-2027	No	4.611.293,02 euros, 3.258.293,02 del fondo del impuesto

Fuente: Bases de la Agenda de Transició, resumen; AETIB, Pla d'Acció 2026; BOIB núm. 53, de 25-04-2026, plan del fondo del impuesto de turismo sostenible 2026-2027; GOIB, presentación del Plan Estratégico de Turismo Enogastronómico, 11-11-2025; GOIB, nota sobre la Estrategia de promoción del producto local 2025-2027. Consulta: 15-11-2026.
Archivo: Bases-agenda-transicion_resumen.pdf; AETIB_pla-accio-2026.pdf; BOIB_2026-053_pla-ITS-2026-2027.pdf; B8_GOIB_Pla-estrategic-turisme-enogastronomic-2025-2035_presentacio.pdf; B8_GOIB_nota-Estrategia-promocio-producte-local-2025-2027.html

El plan enogastronómico se contradice a sí mismo sobre su horizonte: la carta de presentación y la nota oficial dicen 2025-2035, y el cuerpo del documento, en sus páginas 11 a 13, dice 2024-2035. Se cita como 2025-2035 con la discrepancia anotada. Nombra como mercados a Alemania, Reino Unido, España, Estados Unidos, Francia e Italia, sin cifra para ninguno.

2.2. Donde está el dinero

Si los planes no tienen metas medibles, la forma de saber qué prioriza el destino es mirar a qué destina el dinero. Y el dinero está en el fondo del impuesto de turismo sostenible.

El plan de uso del fondo para 2026 y 2027, publicado en el BOIB del 25 de abril de 2026, reparte 139.713.809,82 euros. Sus prioridades declaradas son dos: el agua, y la formación y el empleo. La desestacionalización no figura entre ellas.

Es una ausencia significativa, porque la desestacionalización figura como objetivo en tres de los cinco documentos estratégicos del gestor revisados (en el plan del fondo, entre sus finalidades legales y no entre sus objetivos prioritarios). En todo el material revisado para este informe, lo que puede trazarse con importe propio como dinero con criterio de temporada baja son dos acciones que suman 250.000 euros. Una son 100.000 euros del plan de 2026 de la Fundació Turisme Palma 365, bajo el epígrafe «Palma com a destinació de temporada baixa». La otra son 150.000 euros al año de una convocatoria de comarketing de la Fundació Foment del Turisme de Menorca con aerolíneas para el mercado de París, cuyas bases prohíben promocionar de junio a septiembre: lleva la temporada baja en sus condiciones, aunque no en el nombre. Además, el Pla d'Acció 2026 de la AETIB incluye además patrocinios culturales y deportivos fuera de temporada alta dentro de su línea de marketing, sin importe desglosado. Los dos importes salen de presupuestos de un ente municipal y otro insular, no del fondo del impuesto, y por eso no se dividen entre sí: se ponen al lado de los 139,7 millones del fondo para que se vea la escala. El capítulo 6 detalla ambas acciones y el 8 recoge otras partidas de producto y eventos, ninguna con criterio de temporada.

> Lectura: el destino no ha abandonado la temporada baja en sus documentos. La ha nombrado y la ha dejado sin dotación, mientras el dinero que controla se dirige a sostener el verano, empezando por el agua. El capítulo 9 explica por qué esa prioridad responde a una necesidad física y no a una preferencia.

2.3. Lo que dice el Pla d'Acció de la AETIB

El Pla d'Acció 2026 de la AETIB suma 273.858.007 euros, de los que 242.034.123, el 88,4%, son transferencias de capital. La línea de Marketing Estratégico recibe 9.865.966 euros, el 3,6% del total; en ella figuran patrocinios de grandes eventos culturales y deportivos «fora de temporada alta», sin importe propio. Sobre los mercados, el plan habla de regiones emisoras veteranas «de les quals en som molt dependents», sin nombrar a qué países se refiere ni fijar cuánto quiere reducir esa dependencia.

2.4. El diagnóstico que el gestor sí ha escrito

Donde el gestor es más explícito es en el diagnóstico del problema de la vivienda. El preámbulo del Decreto ley 4/2025 habla de una «emergencia habitacional pública y notoria» y cifra en unas 160.000 las plazas en vivienda turística, para unos 1.240.000 habitantes. Esa es su lectura, y es coherente con lo que mide el INE: 152.749 plazas en viviendas turísticas en mayo de 2025, el 34,20% de las plazas de las cuatro encuestas de alojamiento reglado de ese mes.

> Lectura: entre lo que el gestor escribe y lo que financia hay una distancia constante. El diagnóstico de la vivienda se traduce en una sola prohibición sin meta medible; la desestacionalización, en dos acciones locales con importe propio que suman 250.000 euros y unos patrocinios autonómicos sin importe desglosado; y el plan director, en un vacío. Lo que sí tiene dinero y prioridad es el agua.

Algunas cifras de prensa sobre la estrategia no se usan en el informe porque no se han podido validar en fuente primaria: un techo de Mallorca que habría pasado de 430.000 a 412.000 plazas, descartado en febrero de 2026; la intención de Eivissa de eliminar 9.000 plazas de su bolsa; y un reparto del fondo del impuesto de 199,87 millones en septiembre de 2026 publicado por Hosteltur, que no cuadra con los 139,7 millones del BOIB. Manda el BOIB.

Fuentes del capítulo: Ley 8/2012, art. 6.1.f; Bases de la Agenda de Transició; AETIB, Pla d'Acció 2026; BOIB núm. 53 de 2026; Fundació Turisme Palma 365, plan de actuación y presupuestos 2026; GOIB, plan enogastronómico y estrategia de producto local; Decreto ley 4/2025, preámbulo; INE, estadística experimental de viviendas turísticas y plazas de las cuatro encuestas, mayo de 2025. Archivos: los de la tabla 5, más B8_FundacioTurismePalma365_Pla-actuacio-pressupostos-2026.pdf, BOIB_DL-4-2025.pdf, INE-39364_viviendas-turisticas-plazas_serie_baleares-canarias-espana.csv e INE-2942_plazas-estimadas-4-encuestas_2025_baleares-canarias-espana.csv.

3. La demanda: datos duros

Seis meses, de mayo a octubre, concentran el 89,51% de las pernoctaciones hoteleras del año. Los cinco meses de noviembre a marzo suman el 4,75%. Entre los dos bloques queda abril, con el 5,74%. Así es la demanda de Baleares, y todo lo demás de este capítulo la matiza sin cambiarla.

3.1. Un año de seis meses

Tabla 6. Pernoctaciones hoteleras por mes y residencia, Illes Balears, 2025

Mes	Total	Residentes en España	No residentes	Total, % de agosto
Enero	238.985	70.002	168.983	2,09%
Febrero	627.006	137.290	489.716	5,49%
Marzo	1.396.206	350.409	1.045.797	12,23%
Abril	3.638.428	450.215	3.188.213	31,87%
Mayo	8.043.892	568.736	7.475.156	70,45%
Junio	9.741.914	656.872	9.085.043	85,32%
Julio	10.974.122	786.273	10.187.848	96,11%
Agosto	11.418.035	888.806	10.529.229	100,00%
Septiembre	9.609.722	662.786	8.946.936	84,16%
Octubre	6.956.150	450.875	6.505.275	60,92%
Noviembre	439.093	94.988	344.105	3,85%
Diciembre	308.661	67.059	241.601	2,70%
Año	63.392.214	5.184.311	58.207.902	

Fuente: INE, Encuesta de Ocupación Hotelera 2025. Descarga: 15-11-2026. Porcentajes sobre agosto: cálculo propio.
Archivo: INE-2941_EOH-EOAP-EOAC-EOTR-EOAL_viajeros-pernoctaciones_2025_baleares-canarias-espana.csv

El índice de estacionalidad es 47,78, agosto entre enero, y la retención del valle el 2,09%. En España la retención es del 34,97% y en Canarias del 75,99%. La caída no es gradual: de octubre a noviembre la actividad hotelera pasa del 60,92% al 3,85% de la de agosto en un solo mes.

3.2. El invierno tiene otra composición

Lo que queda en invierno no es una versión reducida del verano. Es otra clientela.

En agosto, los residentes en España ocupan el 7,78% de las noches hoteleras. En enero, el 29,29%. Y entre los extranjeros, el invierno es casi exclusivamente alemán: Alemania pone el 47,67% de todas las noches hoteleras de los cinco meses de noviembre a marzo, cuando en agosto pone el 23,55%. Reino Unido, segundo mercado del año con el 27,81% de las noches de no residentes, aporta en esos cinco meses el 5,69%.

Tabla 7. Quién ocupa los hoteles en invierno, Illes Balears, 2025

Mercado	Noches 2025	% invierno	% enero	% agosto	Propias en invierno
Alemania	18.087.833	47,67%	40,22%	23,55%	7,93%
Residentes en España	5.184.312	23,91%	29,29%	7,78%	13,88%
Reino Unido	16.188.248	5,69%	4,20%	26,25%	1,06%
Austria	1.018.766	2,48%	2,24%	1,60%	7,34%
Suiza	1.571.007	2,39%	2,61%	1,78%	4,58%
Francia	4.126.550	2,35%	2,08%	8,24%	1,71%
Países Bajos	2.091.783	1,61%	1,44%	3,59%	2,31%
Italia	2.308.676	1,30%	1,91%	6,28%	1,69%
Suecia	1.207.478	1,23%	1,85%	1,36%	3,07%
Total	63.392.215	100%	100%	100%	4,75%

Fuente: INE, EOH 2025 anual por país de residencia y comunidad (tabla 82042, publicada el 11-09-2026). Invierno: enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre. «% invierno», «% enero» y «% agosto»: peso del mercado en las noches hoteleras de ese periodo. «Propias en invierno»: parte de las noches del propio mercado que caen en invierno. Descarga: 15-11-2026. Cálculo propio.
Archivo:
INE-82042-tpx_EOH2025-anual_pernoctaciones-pais-residencia-ccaa_baleares-canarias-espana.csv; CALCULO_redaccion_invierno-por-mercado_2025.csv

Dos detalles de la tabla importan para cualquier negocio que piense en la temporada baja. El primero: el mes de más noches alemanas no es agosto, es septiembre, con 2.760.139 frente a 2.688.713. El alemán es el mercado que alarga la temporada por los dos extremos. El segundo: el residente en España pasa casi el 14% de sus noches hoteleras en las islas fuera del verano, una proporción que ningún mercado extranjero alcanza. Son los dos mercados que ya viajan en invierno, y el capítulo 16 los usa para construir el calendario comercial.

La tabla habla de hoteles. No dice nada de los turistas que en invierno se alojan en vivienda propia, de familiares o en alquiler, que la encuesta hotelera no cubre.

3.3. La ocupación, y lo que no dice

La ocupación media anual por plazas, ponderada por las plazas y los días de cada mes, es del 76,54%, por cálculo propio sobre las tasas mensuales del INE, frente al 61,28% de España y el 74,45% de Canarias. Es más alta que la de Canarias y quince puntos superior a la media española, y conviene leerla con cuidado, porque se calcula sobre los hoteles abiertos. En enero de 2025 abrieron 133 establecimientos hoteleros en todo el archipiélago, con 20.939 plazas; en agosto, 1.381 establecimientos y 379.728 plazas. Los pocos hoteles que abren en enero tienen una ocupación por plazas del 36,73%, y en diciembre del 40,71%.

> Lectura: el hotel que abre en invierno no encuentra una demanda que esté esperando. La ocupación alta del año es el resultado de cerrar en los meses en que no habría clientes, y no indica que sobre demanda en invierno.

3.4. La oferta reglada, abierta y cerrada

Tabla 8. Plazas estimadas de alojamiento reglado, Illes Balears, enero, mayo y agosto de 2025

Tipo	Enero	Mayo	Agosto
Hoteles	20.939	366.997	379.728
Apartamentos turísticos	3.956	65.381	69.205
Alojamientos de turismo rural	1.926	11.492	12.207
Campings	Dato suprimido	2.794	3.073
Total de las cuatro encuestas		446.664	464.213

Fuente: INE, plazas estimadas de las encuestas de ocupación 2025. Descarga: 15-11-2026. Totales: cálculo propio. Los albergues no se incluyen, igual que en el indicador 6. En enero el dato de campings está suprimido por secreto estadístico y no se calcula total.
Archivo: INE-2942_plazas-estimadas-4-encuestas_2025_baleares-canarias-espana.csv

El hotel domina la oferta reglada: en mayo reúne el 82% de las plazas de las cuatro encuestas, por cálculo propio. Y la planta hotelera es de categoría alta. De media en 2025, el 60,80% de las plazas hoteleras abiertas está en hoteles de cuatro y cinco estrellas, según la explotación por categorías del IBESTAT. La cifra se refiere a plazas abiertas y no a plazas autorizadas: el número de plazas autorizadas por categoría, y la oferta en régimen de todo incluido, no se publican.

El alojamiento rural se comporta algo mejor en invierno que el hotel. En enero mantiene abiertas el 15,8% de sus plazas de agosto, frente al 5,5% de los hoteles, y su índice de estacionalidad es de 15,62, con una retención del valle del 6,40%, frente al 47,78 y el 2,09% hoteleros. Los apartamentos turísticos están al otro extremo: 56,73, con una retención del 1,76%. Índices y retenciones, por cálculo propio sobre las pernoctaciones de agosto y enero.

3.5. La vivienda turística

La estadística experimental del INE contaba 152.749 plazas en 24.361 viviendas turísticas en mayo de 2025, y 134.282 plazas en 21.304 viviendas en mayo de 2026: un 12,1% menos de plazas en un año, por cálculo propio. Entre noviembre de 2024 y noviembre de 2025 la caída es del 18,8%, de 152.881 a 124.181 plazas. Estas comparaciones se hacen siempre entre el mismo mes, porque la oferta de vivienda turística también es estacional.

Tabla 9. Plazas en viviendas turísticas, Illes Balears, pares del mismo mes

Mes de referencia	Año anterior	Año siguiente	Variación
Mayo, 2025 frente a 2026	152.749	134.282	-12,1%
Noviembre, 2024 frente a 2025	152.881	124.181	-18,8%
Agosto, 2020 frente a 2024	182.748	167.906	-8,1%

Fuente: INE, estadística experimental de medición del número de viviendas turísticas en España y su capacidad. Descarga: 15-11-2026. Variaciones: cálculo propio.
Archivo: INE-39364_viviendas-turisticas-plazas_serie_baleares-canarias-espana.csv

La reducción coincide en el tiempo con el Decreto ley 4/2025 y con la persecución de la oferta ilegal que la norma anuncia. Ninguna fuente atribuye la caída a esa norma, y este informe tampoco lo hace: la estadística cuenta anuncios en plataformas, y un anuncio puede desaparecer por muchas causas.

3.6. El turista que llega y el que se aloja

El INE registra 15.717.967 turistas internacionales en 2025, un 2,69% más que en 2024. El IBESTAT, que incluye a los residentes en el resto de España, cuenta 19.065.207. A esos se añaden los cruceristas: 2.578.065 movimientos portuarios en 2025, la gran mayoría en Palma. Son tres magnitudes con universos distintos y no se suman.

Fuentes del capítulo: INE, EOH, EOAP, EOAC y EOTR 2025, series mensuales y edición anual por país de residencia; plazas estimadas y grado de ocupación; estadística experimental de viviendas turísticas; FRONTUR 2025. IBESTAT, EOH por categorías e

islas y FRONTUR-IB 2025. AETIB, Anuari del turisme 2025. Archivos: INE-2941, INE-82042, INE-2066, INE-2942, INE-39364 e INE-23988 (nombres completos en la bibliografía);
B8_IBESTAT_000061A_000009_EOH-plazas-categoria-islas-mes_2025.csv;
B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000007_residencia-paquete_2025.csv;
B5_AETIB_Anuari-turisme-2025.pdf.

4. Peso económico y empleo

4.1. Cuánto pesa el turismo, y desde cuándo no se mide

La última cifra del peso del turismo en la economía balear es la del estudio IMPACTUR de Exceltur, con datos de 2020: el turismo suponía el 41,3% del PIB y el 41,6% del empleo en 2019, y cayó al 14,2% del PIB en 2020 por la pandemia. No hay cifra oficial ni de Exceltur posterior. En un archipiélago donde el turismo pesaba en 2019 el 41,3% del PIB, ese peso no está medido desde 2020.

En el índice de competitividad turística por comunidades de Exceltur, MoniTUR, cuya última edición es de 2023, Baleares ocupa el cuarto puesto de diecisiete, con un índice de 110,8. Dos de sus pilares quedan muy por debajo: en marketing estratégico es duodécima, con 91,6, y en gobernanza undécima, con 93,9. Es una posición alta en el conjunto y baja justo en los dos ámbitos que este informe describe en los capítulos 1, 2 y 6.

4.2. El gasto

Los turistas internacionales gastaron en Baleares 21.059,73 millones de euros en 2025, el 15,63% del gasto internacional en España, con el 16,24% de las llegadas, por cálculo propio. El gasto medio diario fue de 214 euros, el 109,7% de la media española, y el gasto por persona de 1.340 euros, por debajo de los 1.392 de España, porque la estancia es más corta: 6,27 días frente a 7,13.

Tabla 10. Gasto de los turistas internacionales por partidas, 2025 (millones de euros)

Partida	Baleares	%	España	%
Paquete turístico	5.883	27,9%	22.187	16,5%
Transporte internacional (1)	2.579	12,2%	27.472	20,4%
Alojamiento (1)	4.193	19,9%	24.310	18,0%
Manutención (1)	3.492	16,6%	21.632	16,1%
Actividades (1)	3.256	15,5%	27.363	20,3%
Otros gastos (1)	1.656	7,9%	11.780	8,7%
Total	21.059,73	100%	134.743,32	100%

Fuente: INE, EGATUR 2025, gasto por partidas y comunidad. (1) Fuera del paquete turístico. %: porcentaje del gasto total de cada territorio. Descarga: 15-11-2026. Porcentajes: cálculo propio. Las partidas fuera de paquete del INE se publican redondeadas al millón, de modo que no suman exactamente el total.
Archivo: INE-24745_EGATUR-partidas_2025_baleares-canarias-espana.csv; INE-10839_EGATUR_acumulado-2025_baleares-canarias-espana.csv

Que más de una cuarta parte del gasto vaya en paquete tiene dos consecuencias. La primera es metodológica: el gasto medio diario incluye el transporte internacional, y la parte de transporte que va dentro del paquete no se puede separar, así que en Baleares la corrección del transporte es todavía más parcial que en otros destinos. El 109,7% de gasto relativo no permite decir si el turista gasta más que la media una vez en destino. La segunda es comercial, y se desarrolla en los capítulos 13 y 17: una parte grande del dinero del cliente se decide antes de que llegue, en el canal del operador.

El gasto en actividades fuera del paquete es el 15,5% del total en Baleares y el 20,3% en España. La explotación del IBESTAT, que incluye al turista español, lo sitúa en 2.720,67 millones, el 11,62% de su gasto total. Es la mejor aproximación disponible al gasto en actividades, aunque no mide cuántos turistas contratan una excursión, dato que el destino no publica para el turista alojado.

El turista residente en España se mide con otra operación, la Encuesta de Turismo de Residentes, y no se suma al anterior. En 2025 hizo 3.157.910 viajes con destino Baleares, el 1,8% de sus viajes, con una duración media de 4,69 días y un gasto de 94,16 euros diarios, frente a 80,99 de media en todos sus destinos. Su gasto total en las islas cayó un 2,97%.

4.3. El empleo, la cifra que más cambia con la estación

Una media anual de 127.643 personas estuvo afiliada a la Seguridad Social en 2025 en alojamiento, restauración y agencias de viajes en Baleares, contando el último día de cada mes. El máximo, 188.895, se alcanzó en julio. El mínimo, 59.445, en enero. El empleo turístico de julio es 3,18 veces el de enero. En Canarias esa relación es de 1,047 y en España de 1,19.

Tabla 11. Afiliados en alojamiento, restauración y agencias de viajes, Illes Balears, 2025

Mes	Alojamiento (55)	Restauración (56)	Agencias de viajes (79)	Total
Enero	19.328	34.465	5.652	59.445
Febrero	29.291	37.440	5.844	72.575
Marzo	46.879	45.175	6.411	98.465
Abril	80.208	64.191	7.360	151.759
Mayo	92.057	73.748	7.552	173.357
Junio	98.229	77.604	7.667	183.500
Julio	101.466	79.754	7.675	188.895
Agosto	101.201	79.138	7.679	188.018
Septiembre	93.539	70.580	7.504	171.623
Octubre	55.357	49.828	6.632	111.817
Noviembre	24.117	40.261	5.940	70.318
Diciembre	18.654	37.545	5.745	61.944
Media	63.360	57.477	6.805	127.643

Fuente: Seguridad Social, afiliados en alta el último día de cada mes por municipio, régimen y CNAE a dos dígitos, enero a diciembre de 2025. Descarga: 15-11-2026. Suma y medias: cálculo propio. Las celdas con menos de cinco afiliados se cuentan como cero; entre 171 y 212 por mes en el total, con un margen máximo de cuatro afiliados por celda. Los doce ficheros mensuales originales se conservan en la carpeta de datos brutos.
Archivo: SS_afiliacion-CNAE55-56-79_2025_resumen-mensual_baleares-canarias-espana.csv

Las tres ramas no oscilan igual. El alojamiento multiplica su plantilla por 5,25 entre enero y julio; la restauración, por 2,31; las agencias, por 1,36, por cálculo propio. En diciembre trabajan en restauración el doble de personas que en alojamiento, cuando en julio el alojamiento emplea más. El restaurante de las islas vive todo el año de una clientela que en parte es residente; el hotel, no.

Lectura: para un negocio que quiera alargar la temporada, el empleo es a la vez un problema y una ventaja. Un problema porque el personal formado se va con la temporada; una ventaja porque en invierno hay mano de obra sin ocupar en el sector. Las fuentes no dicen cuántos de los afiliados de verano buscan empleo en invierno ni dónde están.

4.4. El dinero que recauda el destino

El impuesto de turismo sostenible aportó 142.132,63 miles de euros en 2025, un 0,2% más que en 2024, según el cálculo propio sobre los datos que la comunidad facilita al Ministerio de Hacienda. Es la cifra que da la medida del dinero del que dispone el destino para sí mismo, y es el dinero cuyo destino se analiza en los capítulos 2 y 9. Su aplicación tributaria no se trata en este informe.

Fuentes del capítulo: Exceltur, IMPACTUR Baleares (datos 2020) y MoniTUR 2023; INE, EGATUR 2025 y Encuesta de Turismo de Residentes 2025; IBESTAT, EGATUR-IB 2025, gasto por partidas; Seguridad Social, afiliación por municipio y CNAE, 2025; Ministerio de Hacienda, Tributación Autonómica 2026, capítulo III. Archivos: Exceltur_IMPACTUR-Baleares-2020.pdf; Exceltur_MONITUR-2023.pdf; INE-10839, INE-24745 e INE-23988 (nombres completos en la bibliografía); B5_INE_ETR_24927_viajes-destino-CCAA.csv; B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000003_gasto-partidas-residencia_2025.csv; SS_afiliacion-CNAE55-56-79_2025_resumen-mensual_baleares-canarias-espana.csv; Hacienda_Tributacion-autonomica-2026_cap-III.pdf; Hacienda_Tributacion-autonomica-2025_cap-III.pdf, para la cifra de 2024.

El mapa insular: cuatro islas, cuatro temporadas

Las cifras del archipiélago esconden diferencias grandes entre islas, y para un negocio la isla es la unidad que cuenta: es el consell de su isla quien ordena, promociona y fija el techo de plazas, y es su aeropuerto el que decide qué clientes pueden llegar en invierno.

Tabla 12. Las cuatro islas en cifras, 2025

Magnitud	Mallorca	Menorca	Eivissa	Formentera
Habitantes (padrón a 1-01-2025)	960.270	101.794	163.755	11.661
Municipios	53	8	5	1
Plazas hoteleras abiertas, media anual	164.456	17.104	33.279 (con Formentera)	Incluida en Eivissa
Plazas de 4 y 5 estrellas, % de las abiertas	62,06%	64,67%	52,60% (con Formentera)	Incluida en Eivissa
Plazas hoteleras abiertas en enero, % de las de agosto	6,41%	1,97%	3,51% (con Formentera)	Incluida en Eivissa
Turistas con paquete turístico	38,82%	34,55%	18,92% (con Formentera)	Incluida en Eivissa
Afiliados en el sector turístico, enero / julio	48.266 / 133.471	2.885 / 12.987	7.799 / 38.516	495 / 3.921
Empleo turístico, julio entre enero	2,77	4,50	4,94	7,92
Pasajeros de su aeropuerto	33.790.541 (Palma)	4.203.236	9.121.779	Sin aeropuerto
Pasajeros internacionales, mes pico entre mes valle	11,0	193,7	59,2	Sin aeropuerto

Fuente: INE, padrón a 1-01-2025; IBESTAT, EOH por categorías e islas y FRONTUR-IB, paquete por isla, 2025; Seguridad Social, afiliación por municipio en CNAE 55, 56 y 79, enero y julio de 2025; Eurostat, pasajeros por aeropuerto (avia_paoa), anual y mensual 2025. Descarga: 15-11-2026. Reparto de municipios por isla, porcentajes y cocientes: cálculo propio. El IBESTAT publica el paquete de Eivissa y Formentera juntos; de la planta hotelera da la media anual por separado (Eivissa 30.700 plazas, Formentera 2.579), pero no enero ni las cinco estrellas, y por eso la tabla usa el agregado. El empleo por isla se da con enero y julio porque el fichero municipal de mayo trae los códigos de municipio truncados y no puede repartirse.
Archivo: INE-29005_padron-1-1-2025_municipios-baleares.csv; B8_IBESTAT_000061A_000009_EOH-plazas-categoria-islas-mes_2025.csv; B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000010_paquete-isla_2025.csv; SS_afiliacion-municipio-CNAE55-56-79_2025_baleares-canarias.csv; B9_EUROSTAT_avia_paoa_anual_2023-2025_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv; B9_EUROSTAT_avia_paoa_mensual_2024-2026_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv; CALCULO_redaccion_islas-y-empleo_2025.csv

Mallorca, la única con algo de invierno

Mallorca concentra el 77,6% de la población del archipiélago y el 76,55% de las plazas hoteleras abiertas de media en 2025, por cálculo propio. Es también la isla con el invierno menos vacío: mantiene abiertas en enero el 6,41% de sus plazas hoteleras de agosto, y su empleo turístico de julio es 2,77 veces el de enero, la oscilación más baja de las cuatro. El aeropuerto de Palma tiene 344.209 pasajeros internacionales en enero, frente a 3.787.038 en agosto. Palma, como ciudad, tiene una de las dos acciones con criterio de temporada baja localizadas en todo el destino; la otra es de Menorca. Es también la isla con más peso del paquete turístico, el 38,82% de sus turistas.

Menorca, la que más cierra

Menorca es el caso extremo del archipiélago. En enero abre el 1,97% de sus plazas hoteleras de agosto, 674 plazas, y en diciembre 588. Su aeropuerto pasa de 445.286 pasajeros internacionales en agosto a 2.299 en diciembre: el cociente entre el mes pico y el mes valle es de 193,7. En la práctica, en invierno Menorca no tiene conexión internacional directa, y en enero de 2026 sus pasajeros internacionales cayeron otro 28,4% respecto a enero de 2025. Es también la isla con la planta más concentrada en categoría alta, el 64,67% en cuatro y cinco estrellas.

Eivissa, verano intenso

Eivissa tiene la temporada más intensa en empleo después de Formentera: 4,94 veces más afiliados en julio que en enero. Su aeropuerto pasa de 1.002.274 pasajeros internacionales en agosto a 16.940 en enero, aunque en enero de 2026 creció un 2,56%, la única de las tres que lo hizo. Es la isla con menos paquete turístico, el 18,92% junto con Formentera, y con más planta de categorías medias y bajas. Su consell promociona directamente, sin fundación. Y es la isla donde la planificación hidrológica escribe que en verano la demanda de agua supera la oferta.

Formentera, todo o nada

Formentera tiene 11.661 habitantes y en julio 3.921 afiliados en el sector turístico, ocho veces los 495 de enero. No tiene aeropuerto, se llega por mar desde Eivissa, y depende al 100% del agua desalada para su abastecimiento urbano. Según el índice de septiembre de 2026, es la única unidad de demanda del archipiélago en normalidad hídrica; el mismo texto oficial, en su apartado de cambios de escenario, añade Tramuntana Sud.

> Lectura: cuando este informe dice que el destino no tiene invierno, en Menorca y Formentera eso es literal, y en Mallorca es casi cierto. El margen para trabajar fuera de temporada es mayor en Mallorca y en particular en Palma, que son las que tienen conexión aérea, planta abierta y algo de dinero público dedicado a ello.

Fuentes del apartado: las de la tabla 12, más Govern de les Illes Balears, Portal de l'Aigua, índice de sequía de septiembre de 2026, consultado el 15-11-2026, y ficha 7 del Esquema de Temas Importantes del cuarto ciclo de planificación hidrológica. Archivos: B9_CAIB_portal-aigua_index-sequera_setembre-2026_consulta-2026-11-15.txt; B9_CAIB_EPTI-4cicle_Fitxa7_recursos-dessalinitzats.pdf; B8_FundacioTurismePalma365_Pla-actuacio-pressupostos-2026.pdf.

5. El comportamiento del viajero

El turista de Baleares es, sobre todo, un europeo del norte que viene de vacaciones, se aloja en hotel y en buena parte compra el viaje en paquete. Eso se sabe con precisión. Lo que el destino no publica es casi todo lo demás: si repite, por qué canal reserva, en qué régimen de comidas se aloja y si contrata excursiones una vez allí. Este capítulo separa lo uno de lo otro.

Dos fuentes sostienen el capítulo y no se mezclan. La encuesta hotelera del INE da la cartera de mercados con un criterio comparable con cualquier otra comunidad. La explotación del IBESTAT de las encuestas de fronteras y de gasto da la forma del viaje por mercado y por isla; es capa de detalle, incluye a los turistas residentes en el resto de España y no se compara con otras comunidades.

5.1. La cartera de mercados

Dos países reúnen el 58,89% de las noches hoteleras de los no residentes: Alemania, con el 31,07%, y Reino Unido, con el 27,81%. Francia, tercer mercado, se queda en el 7,09%. El residente en España ocupa el 8,18% de las noches hoteleras del año, frente al 33,32% de la media española y el 12,85% de Canarias.

Tabla 13. Los mercados del hotel balear y su calendario, 2025

Mercado	Noches	% no resid.	Pico	Valle	Retención	Invierno
Alemania	18.087.833	31,07%	Sept.	Enero	3,48%	7,93%
Reino Unido	16.188.248	27,81%	Agosto	Enero	0,34%	1,06%
Francia	4.126.550	7,09%	Agosto	Enero	0,53%	1,71%
Italia	2.308.676	3,97%	Agosto	Enero	0,64%	1,69%
Países Bajos	2.091.783	3,59%	Agosto	Enero	0,84%	2,31%
Suiza	1.571.007	2,70%	Julio	Enero	1,90%	4,58%
Polonia	1.556.274	2,67%	Julio	Dic.	0,79%	2,11%
Suecia	1.207.478	2,07%	Julio	Enero	2,01%	3,07%
Irlanda	1.126.464	1,94%	Junio	Enero	0,27%	0,98%
Austria	1.018.766	1,75%	Agosto	Enero	2,92%	7,34%
Bélgica	876.972	1,51%	Julio	Enero	0,83%	3,20%
Estados Unidos	849.246	1,46%	Julio	Feb.	2,41%	4,21%
Residentes en España	5.184.312	No aplica	Agosto	Dic.	7,54%	13,88%

Fuente: INE, EOH 2025 anual por país de residencia y comunidad (tabla 82042, publicada el 11-09-2026). «% no resid.»: peso en las noches de no residentes. «Invierno»: parte de las noches del mercado que caen en enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre. Descarga: 15-11-2026. Porcentajes, meses y retenciones: cálculo propio.
Archivo:
INE-82042-tpx_EOH2025-anual_pernoctaciones-pais-residencia-ccaa_baleares-canarias-espana.csv; CALCULO_redaccion_cartera-mercados_2025.csv

La retención del valle de cada mercado se lee igual que la del destino: el mes peor de ese mercado, en porcentaje de su mes mejor. Ninguno de los mercados extranjeros de la tabla pasa del 3,48% de Alemania. El británico se queda en el 0,34%: en enero llegan a los hoteles de las islas 10.047 noches británicas, frente a 2.996.775 en agosto.

> Lectura: Baleares no tiene un mercado de invierno y otro de verano, como Canarias, donde la planitud del año sale de compensar mercados con calendarios opuestos. Aquí todos los mercados tienen el mismo pico de verano. Lo que cambia entre ellos es cuánto se estiran por los extremos, y solo dos lo hacen con volumen apreciable: el alemán, que tiene su mes fuerte en septiembre, y el residente en España, que deja casi el 14% de sus noches de noviembre a marzo.

5.2. Cómo se organiza el viaje

La explotación autonómica añade lo que la estadística estatal no da por comunidad: cuántos vienen con paquete, dónde se alojan, cuánto gastan y cuánto se quedan. Su universo es de 19.065.207 turistas en 2025.

Tabla 14. Forma del viaje por mercado, Illes Balears, 2025

Mercado	Con paquete turístico	Alojados en hotel	Gasto por persona y día	Estancia media (días)
Reino Unido	55,36%	81,45%	199,56 €	6,27
Alemania	43,50%	70,42%	189,04 €	6,63
Nórdicos	42,83%	79,55%	207,51 €	No publicado
Francia	29,72%	74,35%	198,17 €	No publicado
Italia	16,25%	71,05%	200,37 €	No publicado
Residentes en el resto de España	8,17%	36,61%	116,62 €	6,00
Total extranjeros	40,17%	n. d.	213,75 €	6,27
Total	34,55%	69,02%	197,29 €	6,22

Fuente: IBESTAT, FRONTUR-IB y EGATUR-IB 2025 (tablas 000058A_000007, 000058A_000012, 000059A_000001 y 000059A_000006). «No publicado»: la tabla no desglosa ese mercado. n. d.: cifra no extraída para este informe. Nórdicos y total según las agrupaciones del IBESTAT. Capa de detalle: incluye a los residentes en el resto de España y no es comparable con otras comunidades. Descarga: 15-11-2026. Porcentajes: cálculo propio sobre las tablas.
Archivo: B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000007_residencia-paquete_2025.csv; B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000012_alojamiento-isla-residencia_2025.csv; B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000001_gasto-residencia_2025.csv; B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000006_pernoctaciones-estancia-residencia_2025.csv

El paquete turístico es la forma de compra de uno de cada tres turistas, y de más de la mitad de los británicos. Por isla, el 38,82% en Mallorca, el 34,55% en Menorca y el 18,92% en Eivissa y Formentera. La AETIB publica un 34,5% para el conjunto, que coincide con la tabla del IBESTAT.

En dinero, el peso es algo menor. El paquete se lleva el 25,73% del gasto de todos los turistas, el 28,13% del de los extranjeros y el 42,53% del de los británicos, por cálculo propio sobre la tabla de partidas. En el turista español es el 4,17%.

> Lectura: más de dos de cada cinco euros que gasta un británico en Baleares se pagan en el paquete, antes de que el cliente salga de su país. Para un hotel, eso significa que una parte grande de su ocupación la decide un contrato con el operador, no una búsqueda del cliente. Para una empresa de actividades, que el

cliente llega con el viaje cerrado y el resto del gasto por decidir. El capítulo 13 sigue ese hilo.

El hotel aloja al 69,02% de los turistas. El residente en el resto de España es la excepción: solo el 36,61% se aloja en hotel y el 48,91% lo hace en alojamiento que no es de mercado, como vivienda propia, de familiares o de amigos. Italia es el mercado con más peso de la vivienda de alquiler, el 14,87%, frente al 9,89% del total.

5.3. El gasto

El gasto diario más alto lo hace el turista del Benelux (Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo, agrupados así por el IBESTAT), 239,53 euros por persona y día, seguido del suizo, 224,25 euros. El alemán, primer mercado, gasta 189,04, por debajo de la media de los extranjeros. El turista español gasta 116,62 euros al día, y casi la mitad se aloja en vivienda propia, de familiares o amigos, sin pagar alojamiento.

El tipo de alojamiento y la forma de compra separan el gasto más que la nacionalidad:

- **Según alojamiento:** el turista de hotel gasta 235,20 euros diarios; el de otro alojamiento de mercado, 203,24; el que no paga alojamiento, 105,19.
- **Según paquete:** con paquete, 206,78 euros diarios; sin paquete, 192,47. El paquete incluye el transporte, lo que explica parte de la diferencia.

Los turistas gastaron 2.720,67 millones de euros en actividades fuera del paquete, el 11,62% de su gasto total. Es la única aproximación publicada al gasto en actividades; no dice cuántos turistas contratan una excursión ni cuál.

5.4. Por qué vienen

El 90,26% de los turistas viene de vacaciones. Entre los extranjeros, el 94,57%; entre los británicos, el 95,60%; entre los alemanes, el 94,89%. El español es el que más diversifica: el 70,01% viene de vacaciones. El viaje de negocios es residual en las tres zonas que publica el IBESTAT: el 3,01% de los turistas de Mallorca, el 1,39% de Menorca y el 4,29% de Eivissa y Formentera.

5.5. Qué hace el turista en destino

La AETIB publica tres perfiles a partir de los microdatos de la encuesta de gasto, con una muestra de 20.642 encuestas en 2025. No son grupos excluyentes: un turista puede hacer actividades de los tres tipos.

Tabla 15. Turistas que hacen actividades de naturaleza, cultura y deporte, 2025

Perfil	Turistas	Estancia media	Gasto por persona y día	Con paquete
Naturaleza	8.245.284	6,9 días	189,12 €	27,8%
Cultura	6.436.513	n. d.	n. d.	31,1%
Deporte	3.821.865	7,4 días	178,97 €	25,5%

Fuente: AETIB, perfiles de los turistas que hacen actividades de naturaleza, cultura y deporte en las Illes Balears, 2025, pp. 1 y 3, a partir de microdatos de EGATUR. Consulta: 15-11-2026. n. d.: cifra no extraída para este informe.
Archivo: B5_AETIB_perfil-turistes-natura-IB-2025.pdf; B5_AETIB_perfil-turistes-cultura-IB-2025.pdf; B5_AETIB_perfil-turistes-esport-IB-2025.pdf

Los tres perfiles tienen menos peso de paquete que el conjunto, que es del 34,55%, y los de naturaleza y deporte se quedan más días que la media. Los mismos documentos dicen que el 74,0% de los turistas usa internet para informarse o reservar.

> Lectura: el turista que hace algo más que playa compra menos en paquete y se queda más. Es exactamente el perfil que un negocio puede captar de forma directa. El destino lo tiene identificado por actividad, aunque no por isla ni por mes, y no lo cruza con la temporada.

5.6. Lo que el destino no publica

La lista de lo que no se sabe del turista de Baleares es larga, y por eso es un hallazgo y no un hueco del informe. Ni el IBESTAT, ni el anuario de la AETIB, ni sus perfiles publican, para el turista que se aloja:

- **Si repite**, ni cuántas veces ha venido antes.
- **Si visita una isla o varias.**
- **El régimen de comidas**, y por tanto el peso del todo incluido.
- **El canal de reserva:** directo, agencia, operador o plataforma.
- **Si contrata excursiones o actividades organizadas**, y a quién.
- **Su satisfacción.** La encuesta de opinión que sí existe mide al residente, no al visitante.

El destino segmenta por actividad, como muestra la tabla 15, pero no por fidelidad, por canal ni por régimen. Un negocio que quiera saber cuántos de sus potenciales clientes ya conocen las islas, o por dónde compran, no lo va a encontrar en ninguna fuente pública. Lo tendrá que medir en su propia clientela.

5.7. El crucerista, como contexto

Los puertos de Baleares registraron 2.578.065 movimientos de cruceristas en 2025: 1.945.579 en Palma, 539.257 en Eivissa y 92.942 en Maó. De ellos, 930.970 eran de puerto base y 1.647.095 de tránsito. Es una cifra de movimiento portuario, no de personas distintas.

La única estadística de contratación de excursiones que publica el destino es precisamente la del crucerista en tránsito. De 1.623.875 excursionistas de crucero, el 25,09% contrató una excursión: el 26,89% en Mallorca, el 36,86% en Menorca y el 17,45% en Eivissa. Su gasto medio en tierra fue de 48,68 euros. El dato existe para quien pasa unas horas en la isla y no para quien pasa una semana.

5.8. El turista que viene de la península

La Encuesta de Turismo de Residentes del INE cuenta 3.157.910 viajes de residentes en España con destino Baleares en 2025, con una duración media de 4,69 días y un gasto diario de 94,16 euros, por encima de los 80,99 de media de esos viajeros en España. El IBESTAT cuenta 3.347.240 turistas del resto de España. Son universos distintos, porque la encuesta del INE incluye los viajes de los propios residentes en Baleares dentro de las islas, y no se comparan ni se suman.

Fuentes del capítulo: INE, EOH 2025 anual por país de residencia y Encuesta de Turismo de Residentes 2025; IBESTAT, FRONTUR-IB, EGATUR-IB y estadística de cruceros 2025; AETIB, perfiles por actividad 2025 y Anuari del turisme 2025, tabla 1.2.2. Archivos: los de las tablas 13 a 15, más B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000003_gasto-partidas-residencia_2025.csv, B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000004_gasto-alojamiento_2025.csv, B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000005_gasto-paquete_2025.csv, B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000006_residencia-motivo_2025.csv, B8_IBESTAT_000058A_000009_turistas-motivo-viaje-islas_2025.csv, B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000010_paquete-isla_2025.csv, B5_IBESTAT_cruceros_000067A_000003_excursionistas-contratacion-tour_2025.csv, B5_IBESTAT_cruceros_000067A_000005_gasto-excursionistas-crucero_2025.csv, B5_AETIB_Anuari-turisme-2025.pdf y B5_INE_ETR_24927_viajes-destino-CCAA.csv.

6. Marca, canales y campañas

Illes Balears es, entre las comunidades analizadas con este método, la única sin un ente autonómico cuyo objeto sea la promoción turística. No es un vacío: es un modelo, con una norma que lo creó, una marca que el Govern se reservó, cinco entes que promocionan cada uno lo suyo y un reparto del dinero que se puede seguir en parte y en parte no. Este capítulo lo describe pieza por pieza.

6.1. El modelo: la promoción en las islas, la marca en el Govern

El Decret 7/2018 transfirió la promoción turística a los consells de Mallorca, Menorca y Formentera, con potestad reglamentaria, ejecución, planificación y representación. Eivissa la tenía desde 2015 y el decreto la amplió. El coste efectivo traspasado fue de 5.638.182 euros al año: 3.445.971 a Mallorca, 1.165.897 a Menorca, 749.100 a Formentera y 277.214 a Eivissa, después de descontar 1.128.811 que ya se le habían traspasado. Son cifras de 2018: explican cómo se repartió la competencia, no lo que se gasta hoy.

El Govern no lo transfirió todo. El anexo D del decreto le reserva presentar la oferta de las islas «com un conjunt integrador», los servicios de marketing exterior y la coordinación, y el anexo E crea una comisión interinsular para coordinar las acciones promocionales. Las ferias de FITUR, WTM e ITB las organiza el Govern solo si están de acuerdo los cuatro consells. No se ha podido verificar si esa comisión se reunió en 2025.

6.2. Quién opera la marca paraguas

En el papel, la marca paraguas es del Govern. En la práctica, quien la opera es la AETIB. La web illesbalears.travel sigue activa, en catalán, castellano, inglés y alemán, y su aviso legal identifica como titular a la Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears, con su CIF.

Así que la descripción precisa es esta: la AETIB conserva la marca paraguas y su canal, mientras el grueso de su presupuesto es reparto a terceros. De los 250.802.693 euros de 2025, 210.754.915, el 84%, son transferencias de capital. En su Pla d'Acció de 2026, la línea de Marketing Estratégico recibe 9.865.966 euros, el 3,6% de un plan de 273.858.007.

Este reparto es la razón de que el indicador 7 de la ficha se declare no comparable. Con la fórmula del indicador, presupuesto del ente autonómico de promoción entre viajeros

alojados, Baleares daría 20,14 euros por viajero con todo el presupuesto de la AETIB, o 3,22 sin las transferencias de capital. Ninguna de las dos cifras mide un esfuerzo promocional, porque el perímetro incluye el reparto del fondo del impuesto de turismo sostenible, y ninguna se compara con los 3,53 euros de Canarias. Tampoco se suman los presupuestos de los entes insulares, porque su gasto en promoción no se publica en formato comparable: el apartado 6.6 lo detalla.

El índice MoniTUR de Exceltur, en su edición de 2023, sitúa a Baleares en el cuarto puesto de diecisiete comunidades en competitividad turística, y en el duodécimo en marketing estratégico, con 91,6 puntos. Es la distancia entre un destino muy competitivo y una promoción repartida en cinco manos.

6.3. Los canales propios, isla a isla

Tabla 16. Webs oficiales de promoción del destino, consultadas el 15-11-2026

Web	Titular	Idiomas	Vende
illesbalears.travel	AETIB (Govern), marca paraguas	ca, es, en, de	No
fundaciomallorcaturisme.net	Fundació Turisme Responsable de Mallorca	es, en, de, ca	No: informativa
visitpalma.com	Fundació Turisme Palma 365	es, ca, en, de	No verificado
menorca.es	Fundació Foment del Turisme de Menorca	es, ca, en, de, fr, it	Solo sus visitas
ibiza.travel	Consell Insular d'Eivissa, sin fundación	8, con nl y pt	No
formentera.es	Consell de Formentera, Àrea de Turisme	10, con ru y zh	No

Fuente: avisos legales y portadas de cada web, guardados el 15-11-2026. Idiomas con su código ISO: ca catalán, es castellano, en inglés, de alemán, fr francés, it italiano, nl neerlandés, pt portugués, ru ruso, zh chino. Menorca vende solo entradas de sus propias visitas.
Archivo: B6_AETIB_illesbalears-travel_aviso-legal.html; B6_AETIB_illesbalears-travel_home.html; B6_FTRM_fundaciomallorcaturisme_home.html; B6_FTP365_visitpalma_home-es.html; B6_FFTM_menorca-es_home.html; B6_ConsellEivissa_ibiza-travel_aviso-legal.html; B6_ConsellEivissa_ibiza-travel_home.html; B6_ConsellFormentera_formentera-es_home.html; B8_illesbalears-travel_portada-canal-oficial_2026-11-15.html; B8_fundaciomallorcaturisme-net_portada-canal-oficial_2026-11-15.html; B8_menorca-es_portada-canal-oficial_2026-11-15.html; B8_ibiza-travel_portada-canal-oficial_2026-11-15.html

Seis webs oficiales para un destino, cada una con sus idiomas, y ninguna que venda producto de terceros. Los canales oficiales describen lugares; el producto que el turista puede comprar está en plataformas privadas, como se ve en el capítulo 8.

6.4. Mallorca: marca nueva y la mayor parte de los contratos

La entidad de promoción de Mallorca cambió de nombre en 2025. En un anuncio del registro europeo de contratos de octubre de 2024 figura como Fundació Mallorca Turisme; en otro de agosto de 2025 ya es la Fundació Turisme Responsable de Mallorca. Con el nombre llegó una marca nueva, «Mallorca, ca nostra».

Concentra casi todos los contratos de promoción del archipiélago visibles en ese registro, que recoge los que superan el umbral europeo; fuera de esa fundación solo aparece uno, de Palma 365.

Tabla 17. Contratos de promoción de la Fundació de Mallorca y de Palma 365 en el registro europeo, 2024 a 2026 (euros, sin IVA)

Objeto	Importe	Adjudicatario	Anuncio
Difusión de la nueva marca de Mallorca	413.223,14 adjudicado	Disset Consultores	TED 714036-2025
Agencia de cobranding	247.933,88 adjudicado	Linkemann Ventures	TED 762879-2025
Compra de medios de «Mallorca, ca nostra», 2026	2.120.831,36 estimado; 1.060.415,68 adjudicado	Disset Consultores	TED 799921-2025 y 150450-2026
Stands de ferias, 2025	232.000 estimado	No consta en el anuncio guardado	TED 608059-2024
Stands de ferias, 2026	262.727,65 adjudicado	Viajes El Corte Inglés	TED 764287-2025
Relaciones públicas en 8 mercados	2.115.702,52 licitado; lote de España adjudicado por 31.800	Alfabetiko (lote de España)	TED 581457-2026 y 788089-2026
Relaciones públicas en Estados Unidos (Palma 365)	135.036 adjudicado	Lotus UK	TED 30314-2025

Fuente: Diario Oficial de la Unión Europea, Tenders Electronic Daily (TED), anuncios de licitación y adjudicación, consultados el 15-11-2026.
Archivo: B6_TED_714036-2025_FTRM_adjudicacion-difusion-nueva-marca-Mallorca.pdf; B6_TED_762879-2025_FTRM_adjudicacion-agencia-cobranding.pdf; B6_TED_799921-2025_FTRM_licitacion-compra-medios-Mallorca-ca-nostra.pdf; B6_TED_150450-2026_FTRM_adjudicacion-compra-medios-Mallorca-ca-nostra.pdf; B6_TED_608059-2024_FMT_licitacion-stands-ferias-2025.pdf; B6_TED_764287-2025_FTRM_adjudicacion-stands-ferias.pdf; B6_TED_581457-2026_FTRM_licitacion-RRPP-mercados-emisores-8-lotes.pdf; B6_TED_788089-2026_FTRM_adjudicacion-RRPP-lote1-Espana.pdf; B6_TED_30314-2025_FTP365_adjudicacion-RRPP-mercado-EEUU.pdf

La compra de medios de 2026 se adjudicó por exactamente la mitad de su valor estimado. Lo más probable es que el estimado incluya una prórroga, pero no se ha verificado.

El contrato de relaciones públicas merece una lectura propia. Se licitó en ocho lotes: Estados Unidos y Canadá, 446.281 euros; Asia, 330.578,52; Italia, 280.991,72; nórdicos y Emiratos, 231.404,96 cada uno; y España, Reino Unido y Francia, 198.347,12 cada uno. **Alemania no figura entre los lotes.** Es el primer mercado de Mallorca y del archipiélago, el 31,07% de las noches hoteleras de no residentes, y el que sostiene casi la mitad del invierno. Los documentos no explican por qué no se incluye.

> Lectura: las relaciones públicas de Mallorca cubren España, el Reino Unido y mercados lejanos o secundarios, una decisión defendible para diversificar. En los contratos de la fundación de Mallorca no aparece ninguna acción dirigida al mercado alemán, el que más estira la temporada. Las acciones en Alemania localizadas son de Palma 365 (un evento en Berlín con Turespaña, SpainTalks y, en 2025, Frankfurt y una agencia en ese mercado), ninguna con criterio de temporada baja. A la fecha de consulta solo el lote de España estaba adjudicado.

6.5. Las acciones con dinero en las otras islas

Fuera de los contratos que pasan el umbral europeo, lo que tiene importe conocido en fuente primaria es esto:

- **Menorca:** comarketing con aerolíneas en el mercado de París, 150.000 euros al año y 450.000 entre 2025 y 2027, con la condición expresa de que la promoción no se haga de junio a septiembre. Es la única acción de promoción localizada en el archipiélago con una regla de calendario que excluye el verano.
- **Mallorca:** subvenciones de 2025 por 900.000 euros, 800.000 para eventos y 100.000 para producciones audiovisuales. Para 2026, la convocatoria de eventos es de 1.190.000 euros, con un máximo de 30.000 por evento, 150.000 en casos excepcionales, y sin criterio de temporada.
- **Eivissa:** una ampliación de 576.685,66 euros de su plan de promoción de 2025 y 850.000 euros en ayudas a productos turísticos.
- **Palma 365:** un presupuesto de 2.321.525,56 euros en 2025 y de 2.348.465,68 en 2026; presencia en FITUR, ITB, IMEX, WTM e IBTM en 2025; y en su plan de 2026, 100.000 euros para «Palma com a destinació de temporada baixa», 140.000 para un evento en Nueva York, 61.201 para Platja de Palma, 30.000 para turismo accesible y 20.000 para el sistema de calidad SICTED.

Fuente de los importes: BOIB, bases de la convocatoria de comarketing de la Fundació Foment del Turisme de Menorca 2025-2027; BOIB, subvenciones de la Fundació Mallorca Turisme 2025; BOIB núm. 26 de 2026, convocatoria de eventos de la Fundació Turisme Responsable de Mallorca; BOIB, modificación del plan de promoción y ayudas a productos turísticos del Consell d'Eivissa 2025; Fundació Turisme Palma 365, plan de actuación y presupuestos 2025 y 2026, y memoria de actividades 2025. Archivos: B6_BOIB_FFTM_comarketing-Paris-2025-2027.pdf;
B6_BOIB_FMT_subvenciones-eventos-audiovisual-2025.pdf;
B8_BOIB-2026-26_FTRM_convocatoria-esdeveniments-2026.pdf;
B6_BOIB_ConsellEivissa_modificacio-pla-accions-promocio-2025.pdf;
B6_BOIB_ConsellEivissa_ajudes-productes-turistics-2025.pdf;
B6_FTP365_pla-actuacio-pressupostos-2025.pdf;
B6_FTP365_memoria-activitats-2025.pdf;
B8_FundacioTurismePalma365_Pla-actuacio-pressupostos-2026.pdf.

Dos acciones tocan la temporada baja con nombre o con regla: la partida de Palma, que lleva la temporada baja en el título, y el comarketing de Menorca, que excluye el verano por las bases de su convocatoria. Entre las dos suman 250.000 euros al año, de un presupuesto municipal y otro insular; no se comparan como porcentaje con el fondo del impuesto, que es otro presupuesto. En el nivel autonómico, el Pla d'Acció 2026 de la AETIB incluye patrocinios fuera de temporada alta sin importe desglosado. Las demás acciones con importe, eventos y ayudas incluidas, no tienen criterio de temporada.

La de Menorca enseña además qué compra el destino cuando paga invierno: asientos de avión desde un mercado concreto. Un negocio no puede comprar esa conectividad, pero sí vender a los pasajeros que trae. Es la misma lógica que el capítulo 3 aplica al mercado alemán y al residente en España, y la que desarrollan los capítulos 15 y 16.

6.6. Lo que no se puede saber

El gasto en promoción de 2025 de los cuatro consells no está disponible en fuente primaria. El presupuesto del Consell de Mallorca no incluye a su fundación; los anuncios de aprobación de los presupuestos de Menorca y Formentera no traen cifras; y el de Eivissa se publica solo por capítulos, sin separar la promoción. Tampoco se han encontrado contratos de promoción de Menorca, Eivissa y Formentera en el registro europeo, lo que puede significar que ninguno supera el umbral, y la plataforma estatal de contratación no se ha recorrido entera. Los planes de actuación de 2025 y 2026 de la Fundació de Mallorca, de la de Menorca y del Consell d'Eivissa no se han localizado.

Por eso este informe no da una cifra de gasto promocional del destino. Sumar lo que se conoce daría un total incompleto con apariencia de completo.

6.7. Qué le aporta este sistema a un negocio

Un negocio de Baleares tiene detrás seis webs oficiales que describen su isla en hasta diez idiomas, una marca paraguas que sigue viva y una marca nueva en Mallorca con dinero para medios en 2026. Eso le da un nombre reconocible en sus mercados, contenido de inspiración que no tiene que producir y presencia en las ferias donde compran los operadores.

Lo que el sistema no le da es venta ni temporada. Ninguna web oficial vende producto de terceros, las acciones localizadas en el mercado alemán, que es el que viaja en invierno, son de Palma 365 y ninguna tiene criterio de temporada baja, y el dinero con criterio de temporada baja e importe propio suma 250.000 euros en todo el archipiélago. Los capítulos 14 y 17 traducen eso en decisiones.

> Lectura: el modelo balear reparte la promoción entre quien está más cerca del producto, cada isla, y reserva al Govern una marca común que opera una agencia dedicada sobre todo a gestionar el fondo del impuesto. El resultado es un destino con mucha presencia de marca y poca coordinación medible, que puntúa en marketing estratégico muy por debajo de su competitividad general. Para quien vende fuera de temporada, la consecuencia es la misma que en el resto del informe: lo que necesita, lo tiene que construir él.

Fuentes del capítulo: Decret 7/2018 (BOIB); Llei 6/2025 y tomo 4 de los presupuestos de 2025; AETIB, Pla d'Acció 2026; Exceltur, MoniTUR 2023; webs oficiales y registro TED consultados el 15-11-2026; BOIB y documentos de las fundaciones citados en el apartado 6.5; BOIB, presupuesto del Consell d'Eivissa 2025. Archivos: los de las tablas 16 y 17 y del apartado 6.5, más BOIB_Decret-7-2018_traspas-promocio.pdf, BOIB_Llei-6-2025_pressuposts-2025.pdf, CAIB_Tom4-2025_AETIB_pressupost-explotacio-capital.pdf, AETIB_pla-accio-2026.pdf, Exceltur_MONITUR-2023.pdf y B6_BOIB_ConsellEivissa_pressupost-2025_aprovacio-definitiva.pdf.

7. La imagen percibida

La imagen de un destino no se mide en una sola fuente, y en Baleares hay tres que no dicen lo mismo: la prensa de los dos mercados principales, el canal por el que esos mercados compran y el residente. Este capítulo las presenta por separado, con la lista exacta de lo que se ha revisado. Todas las fuentes de este capítulo se nombran aquí y en la bibliografía, una a una, con su fecha de consulta.

7.1. La prensa alemana: el conflicto fue un pico

Para el mercado alemán se ha revisado el índice temático de Mallorca de Der Spiegel, spiegel.de/thema/mallorca, con todos los artículos publicados entre 2024 y noviembre de 2026: 146 piezas, inventariadas una a una con su fecha, título y enlace el 15 de noviembre de 2026. Cada pieza se clasificó por tema con un etiquetado propio por expresiones de búsqueda, que es indicativo y no un análisis de contenido.

Tabla 18. Temas de la cobertura de Mallorca en Der Spiegel, 2024 a noviembre de 2026

Tema	Artículos	% de los 146
Sucesos	58	39,7%
Fiesta y alcohol (Ballermann)	22	15,1%
Conflicto: protestas, masificación, vivienda	19	13,0%
Ninguno de los tres temas anteriores (incluye 8 de meteorología)	58	39,7%

Fuente: Der Spiegel, índice temático de Mallorca, inventario completo 2024-2026 consultado el 15-11-2026. Etiquetado temático y porcentajes: cálculo propio, indicativo. Un artículo puede llevar más de un tema (por ejemplo, fiesta y suceso), así que las filas no suman 146. Los artículos de conflicto se reparten así: 12 en 2024, 5 en 2025 y 2 en 2026.
Archivo: B7_Spiegel_thema-mallorca_inventario-2024-2026.csv

El conflicto ocupa una parte menor de la cobertura alemana, y además decrece: 12 artículos en 2024, 5 en 2025 y 2 en 2026. Lo que más pesa en la imagen de Mallorca en el principal medio alemán es el suceso y la fiesta.

Der Spiegel ha cubierto, eso sí, las protestas grandes. Cuatro piezas guardadas lo documentan: la manifestación de Palma de mayo de 2024 sobre turismo y coste de la vivienda; la de Palma del 21 de julio de 2024, con 20.000 asistentes según la policía y 50.000 según los organizadores; la de Palma del 26 de julio de 2026, con 25.000 según la policía y el lema «Mallorca am Limit»; y la de Sóller del 8 de agosto de 2026, con 1.000

asistentes según las autoridades, 2.000 según la Mallorca Zeitung y 2.500 según el Mallorca Magazin. Las cifras de asistencia se dan juntas y con quién las dio, porque no coinciden y no se promedian.

7.2. La prensa británica: el aviso de un operador

Para el mercado británico se ha revisado The Guardian: las páginas de etiqueta de Mallorca, Baleares e Ibiza de su sección de viajes y el listado de noticias de España, con 34 piezas sobre las islas de 2024 a 2026 inventariadas el 15 de noviembre de 2026. Cuatro se guardaron enteras y se leyeron: el editorial del 3 de junio de 2024 sobre las protestas en las playas; la noticia del 19 de mayo de 2025 sobre el turismo de selfi y los lugares saturados; una columna de opinión del 3 de septiembre de 2025 sobre las restricciones al alcohol, que es opinión y no información; y la crónica del 10 de octubre de 2025 sobre el congreso de la asociación británica de agencias de viajes, ABTA, celebrado en Calvià.

Esa última es la pieza más relevante del canal británico. En ella, el consejero delegado de Jet2 critica que el destino quiera menos turistas y más ricos, y apunta a mover capacidad hacia Marruecos; TUI UK se muestra conciliador. Es la voz de un gran operador del mercado británico hablando de reducir su apuesta por el destino, y se retoma en el capítulo 9.

Lo que no se ha revisado se declara igual que lo revisado: no se ha consultado otra prensa británica distinta de The Guardian, de modo que la imagen británica descansa en una sola cabecera.

7.3. El canal de venta: precio y playa

La imagen que más pesa en la decisión de compra es la que pone delante el canal por el que se compra. Se han revisado las páginas de Mallorca de seis operadores y agencias en línea de los dos mercados principales, guardadas el 15 de noviembre de 2026, con un recuento propio de palabras que es indicativo e incluye los menús de cada página:

- **Mercado alemán:** TUI Deutschland, DERTOUR y CHECK24, sus páginas de viajes combinados a Mallorca.
- **Mercado británico:** TUI UK, Jet2holidays y Expedia UK, sus páginas de vacaciones en Mallorca.

En Alemania manda el precio: CHECK24 habla de «Schnäppchen», gangas; TUI Deutschland de «Schnäppchenpreisen» y de precios «ab 419 €»; DERTOUR presume de «650 Angebote», ofertas. En el Reino Unido, la playa con precio: Jet2holidays destaca

un depósito de 60 libras por persona y Expedia UK precios «from £215». **La calidad no domina en ninguna de las seis páginas, y ninguna menciona protestas ni saturación.**

Lo que quedó fuera: la página de easyJet holidays no pudo guardarse porque un sistema antibots la bloqueó; la de Booking se descartó porque se guardó la versión española con datos de sesión; y no se revisaron Expedia ni Booking en sus versiones alemanas.

7.4. Los avisos oficiales de viaje

Ni el Foreign, Commonwealth and Development Office británico ni el Auswärtiges Amt alemán tienen un aviso específico sobre Baleares por las protestas, según sus páginas de consejos de viaje para España consultadas el 15 de noviembre de 2026. El británico solo menciona las normas sobre consumo de alcohol en Magaluf, Platja de Palma y Sant Antoni.

7.5. El residente, medido por el propio gestor

La AETIB hizo en octubre de 2024 una encuesta de opinión de los residentes sobre el turismo, con 2.008 entrevistas por cuotas, que es un muestreo no probabilístico. Sus resultados:

- **El 75,6%** cree que llegan demasiados turistas, en algunos periodos o todo el año.
- **El 69,1%** apoya limitar el número de visitantes; en Mallorca, el 77,4%.
- **El 77,2%** ve un impacto grande del turismo en el coste de la vivienda.
- **El 42%** está satisfecho con el turismo, frente al 60,1% en 2016 y el 71,4% en 2018.

Es una encuesta del residente, no del mercado. No dice nada de lo que piensa el turista, cuya satisfacción no publica ninguna fuente del destino.

> Lectura: la imagen de Baleares tiene dos capas que no se tocan. Dentro, el residente ha perdido la confianza en el modelo y lo dice en la encuesta del propio gestor. Fuera, el canal que vende el destino sigue vendiendo precio y playa sin mencionar el conflicto, y la prensa alemana lo trata como un episodio de 2024. Para un negocio, eso significa que el problema de imagen que puede encontrarse no está en su cliente: está en su entorno, en la vivienda de sus trabajadores y en la presión social sobre la regulación. Y significa que su cliente compra mayoritariamente por precio, que es contra lo que tendrá que competir quien quiera venderle algo distinto.

Fuentes del capítulo: Der Spiegel, índice temático de Mallorca y cuatro artículos sobre las protestas (26-05-2024, 22-07-2024, 27-07-2026 y 09-08-2026); The Guardian,

inventario 2024-2026 y cuatro piezas (03-06-2024, 19-05-2025, 03-09-2025 y 10-10-2025); páginas de Mallorca de TUI Deutschland, DERTOUR, CHECK24, TUI UK, Jet2holidays y Expedia UK; FCDO y Auswärtiges Amt, consejos de viaje para España; AETIB, encuesta de opinión de los residentes sobre el turismo 2024. Todo consultado el 15-11-2026. Archivos:
B7_Spiegel_thema-mallorca_inventario-2024-2026.csv;
B7_Spiegel_2024-05-26_demo-Palma-massentourismus-wohnkosten.html;
B7_Spiegel_2024-07-22_20000-demo-Palma-massentourismus.html;
B7_Spiegel_2026-07-27_25000-demo-Palma-massentourismus.html;
B7_Spiegel_2026-08-09_protest-Soller-massentourismus.html;
B7_Guardian_inventario-Baleares-2024-2026.csv;
B7_Guardian_2024-06-03_editorial-beach-protests-Balearics.html;
B7_Guardian_2025-05-19_Balearics-selfie-tourism-influencers.html;
B7_Guardian_2025-09-03_Balearics-alcohol-crackdown-opinion.html;
B7_Guardian_2025-10-10_Abta-Mallorca-overtourism.html;
B7_TUI-DE_Mallorca-Pauschalreisen-landing_2026-11-15.html;
B7_DERTOUR_Mallorca-Pauschalreisen-landing_2026-11-15.html;
B7_CHECK24_Mallorca-Pauschalreisen-landing_2026-11-15.html;
B7_TUI-UK_Majorca-holidays-landing_2026-11-15.html;
B7_Jet2holidays_Majorca-landing_2026-11-15.html;
B7_Expedia-UK_Mallorca-Island-holidays-landing_2026-11-15.html;
B7_FCDO_Spain-travel-advice_safety-security_2026-11-15.html;
B7_AuswaertigesAmt_Spanien-Reise-Sicherheitshinweise_2026-11-15.html;
B7_AETIB_Encuesta-opinion-residentes-turismo-2024.pdf.

8. Producto y segmentación

8.1. La planta que hay

La oferta de Baleares es, ante todo, hotelera y de categoría alta. El 60,80% de las plazas hoteleras abiertas en 2025 estaba en hoteles de cuatro y cinco estrellas: 113.386 de cuatro estrellas y 17.239 de cinco, sobre una media de 214.839. Y es una planta que cierra: en enero sigue abierto el 5,51% de las plazas de agosto, y en Menorca el 1,97%. Los detalles por isla están en el mapa insular y en el capítulo 3. No se publica el número de plazas autorizadas por categoría ni la oferta en régimen de todo incluido.

8.2. Lo que el destino tiene y que nadie le discute

Baleares tiene reconocimientos internacionales que sostienen producto fuera de la playa:

- **Serra de Tramuntana,** patrimonio mundial de la UNESCO desde 2011, con 30.745 hectáreas.
- **Menorca,** reserva de la biosfera de la UNESCO desde 1993.
- **Cielo nocturno:** certificación Starlight como destino y como reserva para Menorca, en 2019; como destino para Formentera, en 2023, y como reserva para el Parque Nacional de Cabrera, en 2025.

Son recursos sin temporada. La montaña, el cielo y el paisaje no cierran en noviembre.

8.3. Lo que el gestor respalda con dinero

Tabla 19. Planes y partidas de producto con importe, 2025 y 2026

Plan o partida	Quién	Importe	T. baja
Plan Estratégico de Turismo Enogastronómico 2025-2035	Govern	Sin presupuesto publicado	No
Estrategia de promoción del producto local 2025-2027	Govern	4.611.293,02 €, de ellos 3.258.293,02 del fondo del impuesto	No
Convocatoria de eventos 2026	Fundació Turisme Responsable de Mallorca	1.190.000 €, máximo 30.000 por evento	No
Palma, destino de temporada baja (plan 2026)	Fundació Turisme Palma 365	100.000 €	Sí
Evento en Nueva York (plan 2026)	Fundació Turisme Palma 365	140.000 €	No
Platja de Palma (plan 2026)	Fundació Turisme Palma 365	61.201 €	No
Turismo accesible (plan 2026)	Fundació Turisme Palma 365	30.000 €	Objetivo declarado, sin regla de calendario
MICE, turismo de reuniones (plan 2026)	Fundació Turisme Palma 365	Sin importe	No consta

Fuente: GOIB, presentación del plan enogastronómico (11-11-2025) y nota sobre la estrategia de producto local; BOIB núm. 26 de 2026, convocatoria de eventos; Fundació Turisme Palma 365, plan de actuación y presupuestos 2026. Consulta: 15-11-2026. T. baja: si la partida tiene criterio de temporada baja.
Archivo: B8_GOIB_Pla-estrategic-turisme-enogastronomic-2025-2035_presentacio.pdf; B8_GOIB_nota-Estrategia-promocio-producte-local-2025-2027.html; B8_BOIB-2026-26_FTRM_convocatoria-esdeveniments-2026.pdf; B8_FundacioTurismePalma365_Pla-actuacio-pressupostos-2026.pdf

El plan enogastronómico es el documento de producto más ambicioso: 4 ejes, 14 líneas de actuación, 40 proyectos y un plan operativo hasta 2030. No tiene objetivos cuantificados ni presupuesto, y nombra mercados sin cifra para ninguno.

8.4. Lo que no tiene ningún respaldo

Ningún gestor del destino, ni el Govern ni los entes insulares, nombra segmentos o mercados objetivo con cifra y plazo. Hay convocatorias que admiten el turismo deportivo, el senderismo y el cicloturismo entre los productos subvencionables (Consell d'Eivissa y Fundació Mallorca Turisme) y patrocinios deportivos fuera de temporada alta en el Pla d'Acció de la AETIB, pero ningún documento revisado les asigna un importe propio ni un objetivo medible, y nada aparece para el golf, la náutica o el turismo de salud. Es llamativo porque la AETIB sí mide esos turistas: 8.245.284 hicieron actividades de naturaleza en 2025 y 3.821.865 de deporte, con estancias de 6,9 y 7,4 días y menos paquete que la media, como se vio en el capítulo 5. El gestor tiene medido el segmento y no le asigna importe ni meta.

Los planes de actuación de la Fundació de Mallorca, de la de Menorca y del Consell d'Eivissa no se han localizado, de modo que no puede descartarse que contengan algo de esto. Lo que se afirma es que no aparece en los documentos publicados y revisados.

8.5. El producto que sí se vende, y dónde

Los canales oficiales del destino describen lugares y no venden producto, con una excepción: menorca.es vende entradas de las visitas que organiza la propia fundación. El producto que el turista puede comprar está en plataformas privadas. Consultadas el 15 de noviembre de 2026:

- **Civitatis:** Mallorca, 126 actividades según la cabecera de la página, 122 fichas únicas contadas en la página guardada; Menorca, 54; Ibiza, 47; Formentera, 6. Dominan las actividades de acción y naturaleza y los paseos en barco.
- **GetYourGuide:** Mallorca, «más de 500» resultados; Ibiza, 254; Menorca, 81; Formentera, 54.
- **Viator:** no se pudo contar, porque el recuento de la página se carga por un programa que no se ejecuta al guardarla.

La diferencia entre 126 y 122 actividades de Civitatis en Mallorca está en el mismo archivo y su causa no está determinada.

> Lectura: el destino tiene recursos sin temporada con sello internacional y un turista de naturaleza y deporte medido y cuantificado, y ningún importe propio asignado a convertir lo uno en producto para lo otro fuera del verano. La capa de producto que existe la construyen operadores privados y la venden plataformas de terceros. Es un hueco, y como todos los huecos de este informe, es a la vez el problema del destino y la oportunidad de un negocio.

Fuentes del capítulo: IBESTAT, EOH por categorías e islas 2025; UNESCO, fichas de la Serra de Tramuntana y de la reserva de biosfera de Menorca; Fundación Starlight, listado de certificaciones; documentos de la tabla 19; portadas de illesbalears.travel, fundaciomallorcaturisme.net, menorca.es e ibiza.travel; páginas de resultados de Civitatis y GetYourGuide para las cuatro islas, consultadas el 15-11-2026. Archivos: B8_IBESTAT_000061A_000009_EOH-plazas-categoria-islas-mes_2025.csv; B8_UNESCO-WHC_1371_Serra-de-Tramuntana.html; B8_UNESCO-MAB_Menorca-Reserva-Biosfera.html; B8_FundacionStarlight_listado-certificaciones-actualizado.pdf; los de la tabla 19; B8_illesbalears-travel_portada-canal-oficial_2026-11-15.html; B8_fundaciomallorcaturisme-net_portada-canal-oficial_2026-11-15.html; B8_menorca-es_portada-canal-oficial_2026-11-15.html; B8_ibiza-travel_portada-canal-oficial_2026-11-15.html; B8_Civitatis_actividades-Mallorca-Menorca-Ibiza-Formentera_html-paginas_2026-11-15.json; B8_GetYourGuide_resultados-Mallorca-Menorca-Ibiza-Formentera_html_2026-11-15.json; B5_AETIB_perfil-turistes-natura-IB-2025.pdf; B5_AETIB_perfil-turistes-esport-IB-2025.pdf.

9. Riesgos y sostenibilidad

Los riesgos materiales del destino se concentran en los mismos meses del año. El agua, la vivienda y el rechazo social aprietan en el pico; la conectividad y el empleo se hunden en el valle. Este capítulo los presenta por separado y cierra con lo que significa cada uno para cada tipo de negocio.

9.1. El agua

El agua es el riesgo mejor documentado del destino y el que más dinero recibe. En septiembre de 2026 las reservas de agua de Baleares estaban al 36%, frente al 44% de un año antes. El 22,5% del territorio estaba en escenario de alerta por sequía, en las unidades de demanda de Artà, es Pla y Manacor-Felanitx; el 75,9% en prealerta, y solo Formentera, el 1,6% del territorio, en normalidad.

En alerta, según el decreto que define los escenarios, hay que empezar restricciones de consumo de agua. En emergencia, la siguiente fase, se prevén restricciones y la prohibición de algunos usos.

El texto oficial de septiembre se contradice en un punto. Un apartado dice que la unidad de Migjorn sube a prealerta y que son tres las unidades en alerta, el 22,5% del territorio; otro apartado sitúa en alerta cuatro unidades, Migjorn incluida, y en normalidad dos, Tramuntana Sud y Formentera. Este informe cita el 22,5% y las tres unidades, con la discrepancia anotada. El mismo texto atribuye a la AEMET que agosto fue «extremadament càlid», con una media de 24,5 grados y una anomalía de 2,2, «el mes més càlid des de 1961». Se cita como lo dice el Govern; no se ha comprobado en la AEMET si se refiere a agosto de 2026.

Para octubre de 2026 la prensa recoge un 37% de reservas citando una nota de la conselleria, pero la nota no se ha guardado y el portal oficial aún publicaba septiembre a la fecha de consulta. No se usa.

Tabla 20. Agua y desalación por isla

Isla	Reservas, septiembre de 2026	Desalación: capacidad	Desalación: máximo anual
Mallorca	36%	Tres plantas, 92.800 m³/día	32,25 hm³
Menorca	38%	Ciutadella, dos líneas de 5.000 m³/día	3,35 hm³
Eivissa	33%	Tres plantas, 45.500 m³/día	14,56 hm³
Formentera	En normalidad (sin porcentaje propio en el informe)	5.000 m³/día, el 100% de su abastecimiento urbano	1,67 hm³
Illes Balears	36% (44% un año antes)		51,83 hm³ disponibles; 58,19 con las ampliaciones previstas

Fuente: Govern de les Illes Balears, Portal de l'Aigua, índice de sequía, análisis de septiembre de 2026, consultado el 15-11-2026; ficha 7, Recursos desalinizados, del Esquema de Temas Importantes del cuarto ciclo de planificación hidrológica (2028-2033).
Archivo: B9_CAIB_portal-aigua_index-sequera_setembre-2026_consulta-2026-11-15.txt; B9_CAIB_EPTI-4cicle_Fitxa7_recursos-dessalinitzats.pdf

La ficha de la planificación hidrológica añade cuatro datos que explican la relación con el turismo:

- **La producción de agua desalada** pasó de 17,20 hm³ en 2000 a 27,50 en 2023.
- **Es estacional:** en 2024 se desalaron 1,54 hm³ en enero y 3,95 en agosto, «un 156% més», en palabras de la ficha.
- **El 44% de las masas de agua subterránea,** 38, está en mal estado cuantitativo.
- **En Eivissa,** «actualment als mesos estivals la demanda supera l'oferta».

Como causas, la ficha nombra el turismo junto al consumo residente y la población que atrae el empleo turístico.

El destino ha respondido con dinero, y es el dinero del fondo del impuesto de turismo sostenible: el agua es la primera prioridad del plan del fondo para 2026 y 2027, de 139.713.809,82 euros.

> Lectura: el destino paga con el dinero de sus visitantes la factura física de su verano. No es una elección entre agua e invierno que pudiera hacerse de otra manera: con reservas al 36% y el 44% de los acuíferos en mal estado cuantitativo, es una prioridad que el territorio impone. Por eso este informe no espera que el dinero del destino se dirija a la temporada baja en los próximos años.

9.2. La conectividad aérea

Los tres aeropuertos movieron 47.115.556 pasajeros en 2025, por cálculo propio sobre los datos de Eurostat: Palma, 33.790.541; Eivissa, 9.121.779; Menorca, 4.203.236. Para un negocio que quiere trabajar en invierno, la cifra relevante es otra: cuántos pasajeros internacionales llegan en el mes más flojo.

Tabla 21. Pasajeros internacionales en el mes pico y en el mes valle, 2025, y evolución en 2026

Aeropuerto	Agosto 2025	Valle 2025	Pico/valle	Enero 2026 / enero 2025	Ene.-jun. 2026 / 2025
Palma	3.787.038	344.209 (enero)	11,0	-5,72% (324.521)	+2,98%
Eivissa	1.002.274	16.940 (enero)	59,2	+2,56% (17.373)	+2,38%
Menorca	445.286	2.299 (diciembre)	193,7	-28,4% (1.970 frente a 2.752)	+8,07%

Fuente: Eurostat, pasajeros transportados por aeropuerto, internacionales, serie mensual (avia_paoa), 2024 a junio de 2026, descarga del 15-11-2026. Cocientes y variaciones: cálculo propio.
Archivo: B9_EUROSTAT_avia_paoa_mensual_2024-2026_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv

Lo que va de 2026 crece, salvo en enero. En el primer semestre de 2026 los tres aeropuertos ganaron pasajeros internacionales, entre un 2,38% y un 8,07%. En enero, Palma perdió un 5,72% y Menorca un 28,4%. Menorca, con 2.299 pasajeros internacionales en diciembre de 2025, no tiene en invierno conexión internacional directa en la práctica.

El origen de los vuelos está muy concentrado. Con datos de 2024, el último año que Eurostat publica por ruta para los aeropuertos españoles, el 44,55% de los pasajeros internacionales de Palma voló desde o hacia Alemania y el 24,21% desde o hacia el Reino Unido. En Eivissa, el Reino Unido pesa el 36,82%, Italia el 17,17% y Alemania el 13,59%. En Menorca, el Reino Unido el 54,0% y Francia el 20,24%. Es el país del aeropuerto del otro extremo del vuelo, no la residencia del pasajero, y son porcentajes de cálculo propio sobre la suma de rutas, que en Palma da 2.492.723 pasajeros menos que el total del aeropuerto por razones que la fuente no explica.

Francia es el segundo mercado aéreo de Menorca, y es el mercado de la única convocatoria de promoción del archipiélago que excluye el verano por sus bases: el comarketing con aerolíneas en París descrito en el capítulo 6.

El riesgo de operador está documentado solo por la prensa. En octubre de 2025, en el congreso de ABTA en Calvià, el consejero delegado de Jet2 apuntó a mover capacidad a Marruecos. Ese movimiento no se ve en el agregado del primer semestre de 2026, que

crece. La concentración por compañía aérea no puede medirse: Eurostat no la publica y no se ha localizado una tabla pública de Aena por aeropuerto y compañía.

9.3. La vivienda

El índice de precios de vivienda del INE subió en Baleares un 13,4% interanual en el cuarto trimestre de 2025, frente al 12,9% de España y el 11,0% de Canarias. En 2025 el precio no sube en Baleares mucho más que en la media. Lo que distingue a Baleares es el nivel acumulado: desde 2015 el índice ha subido un 103,5% en Baleares y un 86,8% en España, por cálculo propio sobre los índices.

Tabla 22. Índice de precios de vivienda, cuarto trimestre de 2025

Territorio	Índice	Variación anual
Illes Balears	203,457	13,4%
España	186,75	12,9%
Canarias	178,512	11,0%

Fuente: INE, Índice de Precios de Vivienda, tabla 25171, descarga del 15-11-2026. La tabla termina en el cuarto trimestre de 2025.
Archivo: INE-25171_IPV-indices-CCAA_extracto-2024T4-2025T4_baleares-canarias-espana.csv

El gestor ha escrito el diagnóstico, «emergencia habitacional pública y notoria», y el 77,2% de los residentes ve un impacto grande del turismo en el coste de la vivienda. El índice de precios del alquiler del INE no se ha revisado para este informe.

Para un negocio, la vivienda es un riesgo de personal antes que de cliente: es donde vive la plantilla de temporada que multiplica el empleo del alojamiento por 5,25 entre enero y julio.

9.4. La regulación: un techo sin fecha

Cuántas plazas turísticas puede haber en Mallorca, Eivissa y Formentera depende, desde el Decreto ley 4/2025, de una evaluación de capacidad de carga que cada consell tiene que hacer y para la que ningún precepto fija plazo. Mientras tanto, no se pueden adquirir plazas nuevas, solo intercambiarlas una por una, y las bolsas temporales de plazas siguen operativas. El preámbulo elimina expresamente el periodo máximo que antes existía y la eliminación automática de plazas de las bolsas prevista para 2026.

> Lectura: el riesgo regulatorio de Baleares no es una prohibición. Es no saber cuándo se fijará la regla. Para quien quiera abrir o ampliar un alojamiento, eso significa que la decisión no puede depender de una ampliación de plazas con

fecha, porque esa fecha no existe.

La prensa ha atribuido a la patronal Habtur que el decreto desbloquea unas 90.000 plazas antiguas. No se ha validado en fuente primaria y no se usa.

9.5. La presión social

La presión turística de Baleares es de 16,22 turistas equivalentes por cada cien habitantes en el conjunto de 2025, y de 35,01 en agosto. Es un suelo, porque la cifra solo cuenta la oferta reglada y excluye la vivienda turística, que sumaba 152.749 plazas en mayo de 2025. En enero baja a 0,75.

En agosto, por tanto, hay como mínimo un turista en hotel, apartamento, camping o alojamiento rural por cada tres residentes. Es la temporada en que se convocan las protestas: mayo y julio de 2024 y julio de 2026 en Palma, agosto de 2026 en Sóller. Y es la presión que explica la encuesta del residente: tres de cada cuatro creen que llegan demasiados turistas, en algunos periodos o todo el año, y la satisfacción con el turismo ha bajado del 71,4% en 2018 al 42% en 2024.

Fuera, la presión social no se ha trasladado al canal de venta ni a los avisos oficiales de viaje, como mostró el capítulo 7.

9.6. Qué significa cada riesgo según el tipo de negocio

- **Alojamiento:** el agua puede traer restricciones en verano en las zonas en alerta; el techo de plazas sin fecha bloquea cualquier plan de ampliación; la vivienda encarece y dificulta la plantilla de temporada. El valle aéreo limita qué clientes pueden llegar en invierno, sobre todo en Menorca.
- **Actividades y experiencias:** dependen de que el cliente llegue; en invierno, de que haya vuelo y alojamiento abierto. La presión social pesa más en las actividades de playa y de lugares saturados, que son las que el residente percibe.
- **Náutica:** su actividad se concentra en los meses de mar, que son los de más presión sobre calas y puertos.
- **Agencias receptivas:** el riesgo de operador, documentado en la prensa por la intervención de Jet2, les afecta de forma directa cuando trabajan para operadores británicos.
- **Restauración:** trabaja todo el año y es la rama de la hostelería que menos oscila, 2,31 frente al 5,25 del alojamiento; su riesgo principal es el de personal.

Fuentes del capítulo: Portal de l'Aigua y ficha 7 de la planificación hidrológica; plan del fondo del impuesto de turismo sostenible 2026-2027 (BOIB núm. 53 de 2026); Eurostat, avia_paoa y avia_par_es; The Guardian, 10-10-2025; INE, IPV, tabla 25171; Decreto ley 4/2025, texto del BOE; INE, encuestas de ocupación y padrón; AETIB, encuesta de residentes 2024; Der Spiegel, piezas sobre las protestas; Seguridad Social, afiliación en CNAE 55, 56 y 79. Archivos: los de las tablas 20 a 22, más B9_EUROSTAT_avia_paoa_anual_2023-2025_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv, B9_EUROSTAT_avia_par_es_2024_pasajeros-asientos-por-pais-socio_PMI-IBZ-MAH.csv, BOIB_2026-053_pla-ITS-2026-2027.pdf, B7_Guardian_2025-10-10_Abta-Mallorca-overtourism.html, B9_BOE-A-2025-14462_DL-4-2025_extracto-plazos-capacidad-carga_consulta-2026-11-15.txt, BOIB_DL-4-2025.pdf, INE-2941_EOH-EOAP-EOAC-EOTR-EOAL_viajeros-pernoctaciones_2025_baleares-canarias-espana.csv, INE-29005_padron-1-1-2025_municipios-baleares.csv, SS_afiliacion-CNAE55-56-79_2025_resumen-mensual_baleares-canarias-espana.csv y B7_AETIB_Encuesta-opinion-residentes-turismo-2024.pdf.

10. El destino frente a sus comparables

10.1. El comparable europeo: Creta

Para saber si un rasgo de Baleares es suyo o es el de cualquier destino parecido, hace falta compararlo con otro destino medido igual. Este informe usa Eurostat para eso, porque mide todos los territorios europeos con la misma operación, la de noches en alojamiento turístico por región. Las cifras de Baleares que salen de Eurostat no coinciden exactamente con las del INE de la ficha, y por eso no se mezclan con ellas.

El comparable se eligió con cuatro criterios, en este orden: estacionalidad del mismo signo, mismos mercados emisores, volumen del mismo orden de magnitud y estadística oficial descargable. Se midieron seis candidatos.

Tabla 23. Candidatos a comparable, medidos con la misma fuente, 2025

Región (NUTS 2)	Noches 2025	% de Baleares	No resid.	Pico/valle	Retención	Criterios
Kriti, Creta (EL43)	35.199.262	47,9%	94,63%	78,60	1,27%	Los cuatro
Malta (MT00)	12.469.412	17,0%	94,29%	2,33	42,98%	Falla el 1.º: sin valle
Sardegna (ITG2)	21.720.511	29,6%	55,58%	35,88	2,79%	Falla el 2.º: 44,42% residentes
Corse (FRM0)	11.034.583	15,0%	33,61%	63,10	1,58%	Falla el 2.º, roza el 3.º
Sicilia (ITG1)	23.351.923	31,8%	55,99%	7,43	13,46%	Falla el 1.º y el 2.º
Jadranska Hrvatska, costa croata (HR03)	89.392.222	121,8%	91,61%	70,17	1,43%	Falla el 1.º: no es isla
Illes Balears (ES53), referencia	73.409.037	100%	90,85%	46,51	2,15%	

Fuente: Eurostat, noches en alojamiento turístico por región NUTS 2 (tour_occ_nin2m), hoteles, alojamiento de corta estancia y campings, 2025, descarga del 15-11-2026. Cálculo propio. Criterios: 1.º estacionalidad del mismo signo; 2.º mismos mercados emisores; 3.º volumen del mismo orden; 4.º estadística oficial descargable. La región croata es toda la costa, no solo Dalmacia.
Archivo: B10_CALCULO_comparables_eurostat_2024-2025.csv; B10_EUROSTAT_tour_occ_nin2m_noches-mensuales_2024-2025_candidatos.csv

Creta es la única que cumple los cuatro: verano fuerte con un valle de invierno del mismo signo que Baleares, dependencia del norte de Europa, la mitad de volumen y una estadística oficial, la de ELSTAT, que publica las noches por región y país de residencia. Malta tenía la mejor estadística de la lista y falla justo en lo que hace comparable a Baleares: su peor mes conserva el 42,98% del mejor.

Sardegna y Sicilia dan en Eurostat un salto de noches del 39% y el 35% entre 2024 y 2025 sin marca de ruptura en el fichero, por causa no determinada. No cambia la decisión, porque las dos fallan por estructura de mercados y no por volumen.

10.2. Lo que enseña Creta

Creta es todavía más estacional que Baleares. Su índice de estacionalidad en Eurostat es 78,60, frente a 46,51; su peor mes conserva el 1,27% del mejor, frente al 2,15% de Baleares; y los cinco meses de invierno suman el 2,84% de sus noches, frente al 4,73%.

Tabla 24. La curva del año en Creta y en Baleares: noches de cada mes en % de las de agosto, 2025

Mes	Creta	Illes Balears
Enero	1,3%	2,2%
Febrero	2,1%	5,2%
Marzo	3,8%	11,7%
Abril	24,2%	30,0%
Mayo	56,6%	68,4%
Junio	77,9%	84,5%
Julio	92,9%	96,0%
Agosto	100%	100%
Septiembre	77,5%	83,2%
Octubre	48,1%	58,1%
Noviembre	4,7%	3,9%
Diciembre	2,1%	2,8%
Noches de noviembre a marzo, % del año	2,84%	4,73%

Fuente: Eurostat, tour_occ_nin2m, 2025, descarga del 15-11-2026. Porcentajes: cálculo propio. Las dos columnas salen de la misma fuente y no se comparan con las cifras del INE de la ficha.
Archivo: B10_EUROSTAT_tour_occ_nin2m_noches-mensuales_2024-2025_candidatos.csv; CALCULO_redaccion_curva-mensual-Creta-Baleares_2025.csv

Las dos curvas tienen la misma forma. Baleares la tiene algo más abierta en los extremos: marzo, abril, mayo, septiembre y octubre están más llenos en Baleares que en Creta. El invierno vacío es la forma corriente de la isla mediterránea de sol y playa vendida al norte de Europa. Contarlo como una anomalía balear sería falso.

Lo que distingue a Baleares, por tanto, no sale de la estadística de demanda: sale de los capítulos 2, 6 y 8. El gestor ha escrito la desestacionalización como objetivo y la ha dotado con dos acciones locales con importe propio que suman 250.000 euros, más unos patrocinios autonómicos sin importe desglosado, mientras el dinero del fondo del impuesto, por necesidad, va al agua.

10.3. Los mercados de Creta

ELSTAT publica las noches de Creta por país de residencia para todo el alojamiento turístico. En 2025, Creta registró 35.199.262 noches, la misma cifra que da Eurostat, de las que el 5,37% fue de residentes en Grecia. Sobre las noches de no residentes, Alemania pone el 25,66%; Reino Unido, el 15,31%; Francia, el 8,86%; Polonia, el 5,79%; Países Bajos, el 4,56%; Suecia y Noruega, el 4,01% cada una; Dinamarca, el 3,59%; Italia, el 3,35%; y Finlandia, el 2,44%. Los cuatro países nórdicos suman el 14,05%.

Las cifras de Creta salen de todo su alojamiento turístico y las de Baleares de la ficha, de su encuesta hotelera, de modo que no son el mismo universo y la comparación de mercados es solo indicativa. Hecha esa salvedad, el primer mercado es el mismo en los dos destinos, Alemania, con un peso algo menor en Creta, y el británico pesa en Creta bastante menos que en Baleares.

Los dos aeropuertos de Creta, Heraklion y Chania, movieron 14.168.530 pasajeros en 2025, frente a 47.115.556 de los tres de Baleares, por cálculo propio sobre Eurostat.

Fuente de este apartado: ELSTAT, encuesta de llegadas y pernoctaciones en alojamiento turístico, 2025, tabla 14, datos finales; Eurostat, avia_paoa 2025. Archivos: B10_ELSTAT_STO12_2025_tabla14_NUTS2-pais-residencia.xlsx; B10_ELSTAT_tabla14_Kriti_2025_noches-por-pais.csv; B10_EUROSTAT_avia_paoa_2025_pasajeros_HER-CHQ.csv; B9_EUROSTAT_avia_paoa_anual_2023-2025_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv.

ELSTAT no publica la serie mensual por país de residencia de Creta, solo la anual, así que no puede saberse qué mercados ocupan su invierno.

10.4. El contraste nacional: dos archipiélagos

La comparación con Canarias se hace con la ficha, es decir, con el INE y con cifras descargadas el mismo día. Los dos archipiélagos reciben casi los mismos turistas internacionales, 15.717.967 Baleares y 15.693.643 Canarias en 2025, y funcionan de forma opuesta.

- **Estacionalidad:** retención del valle del 2,09% en Baleares y del 75,99% en Canarias.
- **Mercados:** Baleares depende de Alemania, el 31,07% de las noches hoteleras de no residentes; Canarias, del Reino Unido, el 38,56%.
- **Gasto:** el gasto relativo es del 109,7% en Baleares y del 97,9% en Canarias; el gasto por viaje, de 1.340 y 1.555 euros, porque la estancia canaria es más larga, 8,16 días frente a 6,27.
- **Presión turística:** 16,22 en Baleares y 12,44 en Canarias, las dos como suelo.
- **Vivienda turística:** el 34,20% de las plazas regladas en Baleares y el 54,59% en Canarias.
- **Empleo:** el de Baleares en julio es 3,18 veces el de enero; el de Canarias apenas oscila, 1,047.

Y en el modelo de gestión, Canarias tiene un ente autonómico de promoción, Promotur, con 3,53 euros por viajero alojado, y Baleares no tiene ninguno, de modo que el indicador no se compara.

10.5. El comparable que percibe el cliente

El informe de Canarias incluía qué destinos compiten por el mismo cliente según el propio cliente, porque el instituto estadístico canario lo publica en su encuesta al turista. Para Baleares no hay ese dato, y es un hueco de fuente: el IBESTAT no publica la repetición ni los destinos alternativos que el turista consideró, como ya se declaró en el capítulo 5 para la repetición. Sin esa pregunta en la encuesta, no hay forma pública de saber con qué otro destino compara el cliente a Baleares.

> Lectura: la comparación quita a Baleares un argumento que se repite mucho y le da otro más útil. El invierno vacío no es un fracaso del destino: Creta, con un perfil casi igual, lo tiene aún más vacío. Y Baleares ya estira un poco mejor la primavera y el otoño. Y ahí está el margen medible: no en enero, que conserva el 2,15% del verano en la misma fuente europea, sino en los meses de transición, de marzo a mayo y en septiembre y octubre, en los que Baleares ya rinde mejor que un competidor con su mismo clima. Quién vaya a ocuparlos es otra cuestión, porque el dinero del destino tiene otra prioridad.

Fuentes del capítulo: Eurostat, tour_occ_nin2m y avia_paoa, 2025; ELSTAT, tabla 14 de 2025; INE, ficha de indicadores de este informe. Archivos: los de las tablas 23 y 24 y del apartado 10.3, y los de la tabla 1.

11. Las cuatro brechas

Este capítulo mide contradicciones internas de la gestión del destino: la distancia entre lo que el gestor dice, lo que financia, lo que proyecta y lo que consigue. No compara destinos ni juzga resultados. Son las mismas cuatro brechas que se midieron en Canarias, para que los dos análisis puedan leerse juntos.

La columna de fuerza puntúa de 1 a 4 según la naturaleza de la evidencia y no según el número de indicios: 4 cuando la contradicción está documentada por el propio gestor y medida por los dos lados; 3 cuando la evidencia es documental pero de proceso, o depende de un hecho externo; 2 cuando la brecha no se sostiene en su forma clásica y lo que describe es una exposición estructural; 1 cuando no hay evidencia suficiente. Lo que el gestor dice de sí mismo se separa de lo que se le atribuye desde fuera.

Tabla 25. Las cuatro brechas y la fuerza de su evidencia

Brecha	Evidencia principal	Fuerza
Discurso frente a inversión	La desestacionalización figura como objetivo en tres de los cinco documentos estratégicos revisados y no entre las prioridades del plan del fondo del impuesto, de 139,7 M€. Lo trazable con criterio de temporada baja e importe propio son dos acciones locales que suman 250.000 €	4
Recurso frente a producto	Recursos sin temporada con sello internacional y un turista de naturaleza y deporte medido por la propia AETIB, sin importe propio ni objetivo medible asignado a su producto; los canales oficiales describen y no venden	4
Identidad proyectada frente a percibida	El residente rechaza el modelo en la encuesta del propio gestor; el canal emisor vende precio y playa; la marca nueva de Mallorca no tiene contenido verificable en fuente primaria	3
Volumen frente a valor	No se sostiene en su forma clásica: el gasto relativo es alto, aunque la cuota de gasto queda algo por debajo de la de llegadas. Lo que hay es un techo de captación fijado por el paquete	2

Fuente: capítulos 2, 5, 6, 7 y 8 de este informe, con los archivos que allí se declaran. Puntuación: elaboración propia con el criterio descrito arriba.
Archivo: BOIB_2026-053_pla-ITS-2026-2027.pdf; B8_FundacioTurismePalma365_Pla-actuacio-pressupostos-2026.pdf; B6_BOIB_FFTM_comarketing-Paris-2025-2027.pdf; B5_AETIB_perfil-turistes-natura-IB-2025.pdf; B7_AETIB_Encuesta-opinion-residentes-turismo-2024.pdf; INE-10839_EGATUR_acumulado-2025_baleares-canarias-espana.csv; INE-24745_EGATUR-partidas_2025_baleares-canarias-espana.csv

11.1. La brecha principal: discurso frente a inversión

Es la brecha que sostiene la tesis del informe, y sus dos mitades están en documentos del propio gestor.

- **Lo que el gestor dice:** la desestacionalización figura como objetivo en tres de los cinco documentos estratégicos revisados (en el plan del fondo, entre sus finalidades legales y no entre sus objetivos prioritarios), y el plan director, el Plan Integral de Turismo 2015-2025, caducó en 2025 sin que se haya localizado un sucesor.
- **Lo que el gestor financia:** el fondo del impuesto de turismo sostenible, el dinero grande del destino, reparte 139.713.809,82 euros en 2026 y 2027 con el agua y la formación y el empleo como prioridades. La desestacionalización no está entre ellas.
- **Lo que aparece con criterio de temporada baja:** 100.000 euros de la Fundació Turisme Palma 365 en 2026 y 150.000 euros al año del comarketing de Menorca en París, con prohibición de promocionar de junio a septiembre; en el nivel autonómico, patrocinios fuera de temporada alta del Pla d'Acció de la AETIB, sin importe desglosado. Son presupuestos de un ente municipal y otro insular, distintos del fondo, y se ponen al lado para ver la escala, no para calcular un porcentaje.

El reparto de responsabilidad importa, y aquí cambia la lectura respecto a una brecha corriente. La contradicción no nace de un descuido. Con reservas de agua al 36% y el 44% de las masas subterráneas en mal estado cuantitativo, el territorio impone la prioridad del gasto. Es una brecha forzada, y por eso es estable: no hay razón para esperar que se cierre en el plazo en que un negocio tiene que tomar sus decisiones.

11.2. Las otras tres

Recurso frente a producto. Es tan sólida como la principal, con un matiz de responsabilidad. Los dos lados los mide el gestor: el recurso tiene sello internacional, con la Serra de Tramuntana como patrimonio mundial, Menorca como reserva de biosfera y certificaciones Starlight, y la demanda está cuantificada por la AETIB, con 8.245.284 turistas que hacen actividades de naturaleza y 3.821.865 de deporte, más días de estancia y menos paquete que la media. Entre los dos lados hay poco: convocatorias que admiten el turismo deportivo, el senderismo y el cicloturismo entre los productos subvencionables y patrocinios deportivos fuera de temporada alta, pero ningún documento revisado les asigna importe propio ni objetivo medible, y los canales oficiales describen esos lugares sin venderlos, salvo las visitas propias de Menorca. La capa de producto que existe la venden plataformas privadas. Lo que cabe reprochar al gestor es la falta de conversión, no la falta de producto, que corresponde a los operadores.

Identidad proyectada frente a percibida. Se puntúa con un 3 porque uno de sus lados no puede verificarse. Lo que sí está medido: el residente, en la encuesta encargada por la AETIB, ha bajado su satisfacción con el turismo del 71,4% en 2018 al 42% en 2024, y el canal de venta en Alemania y el Reino Unido presenta el destino por precio y playa. Lo que falta es saber qué proyecta la marca nueva de Mallorca, «Mallorca, ca nostra»: los contratos de difusión y medios están en el registro europeo, pero su manual de uso no pudo descargarse y el contenido de la marca no se ha podido analizar. La divergencia comprobable es entre el residente y el canal, y no involucra al gestor en ninguno de sus dos lados.

Volumen frente a valor. No se sostiene en su forma clásica y hay que decirlo. El gasto medio diario es el 109,7% de la media española. La cuota de gasto internacional, el 15,63%, queda algo por debajo de la cuota de llegadas, el 16,24%, porque la estancia es corta. Lo que existe es un techo de captación: el 27,9% del gasto internacional va en paquete, el 42,53% en el caso británico según la explotación autonómica, y esa parte la cobra el operador antes del viaje. Es una exposición estructural del destino a su canal, no una contradicción del gestor.

> Lectura: comparadas con Canarias, las brechas de Baleares cambian de orden. En Canarias la principal era recurso frente a producto; aquí es discurso frente a inversión, porque el destino tiene una prioridad física que se come el dinero. Y la de recurso frente a producto, que en Canarias era la oportunidad principal, aquí es la oportunidad complementaria: el producto de naturaleza y deporte es justo el que se vende en los meses de transición.

12. El mapa competitivo: contra quién compite un negocio aquí

Antes de decidir nada conviene saber contra quién se compite. En Canarias, el instituto estadístico pregunta al turista qué otros destinos consideró, y eso permitía dibujar el mapa con los ojos del cliente. En Baleares esa pregunta no se publica, de modo que el mapa se dibuja con lo que sí se mide: la oferta, la forma de compra y la conectividad.

12.1. El primer competidor es el resto del Mediterráneo, en verano

Creta tiene la misma curva del año que Baleares, los mismos dos primeros mercados, Alemania y el Reino Unido, y la mitad de su volumen, como se vio en el capítulo 10. Es razonable pensar que compiten por el mismo cliente en verano, pero no puede afirmarse con datos, porque ninguna de las dos estadísticas pregunta por los destinos alternativos. Lo que sí está documentado es que un gran operador británico ha dicho en público, en el congreso de ABTA de 2025, que puede llevar capacidad a otro destino, Marruecos. Para el operador, Baleares es sustituible; si lo es para su cliente, no se sabe.

12.2. El segundo competidor es el hotel de al lado, que es grande y bueno

La planta hotelera de Baleares es la que marca el nivel. El hotel reúne el 82% de las plazas de alojamiento reglado de mayo, y el 60,80% de las plazas hoteleras abiertas está en cuatro y cinco estrellas. La ocupación media por plazas de los hoteles abiertos es del 76,54%, quince puntos por encima de la media española. Para un alojamiento pequeño, eso significa competir en verano contra una planta grande, de categoría alta y muy ocupada, que además está dentro de los paquetes de los operadores.

Alrededor de esa planta están las 152.749 plazas de vivienda turística que contaba el INE en mayo de 2025, el 34,20% de las plazas de las cuatro encuestas, una proporción menor que en Canarias o en la media española. Y bajan: 134.282 en mayo de 2026.

12.3. El tercer competidor es el intermediario, que también es el canal

El 34,55% de los turistas compra paquete, el 55,36% de los británicos y el 43,50% de los alemanes. Ese cliente llega con vuelo y alojamiento resueltos. Para un alojamiento, el operador es a la vez su mayor fuente de clientes y quien fija el precio. Para una empresa de actividades o un restaurante, es quien decide con cuánto dinero libre sale el cliente del hotel: del gasto de los británicos, el 42,53% ya va en el paquete.

Tabla 26. Niveles de competencia y dónde se decide cada uno

Nivel de competencia	Quién es	Dónde se decide
Elección de destino	Otros destinos mediterráneos de sol y playa; ninguna fuente pública dice cuáles considera el cliente	Antes del viaje, en buena parte en el canal del operador
Elección de alojamiento	Una planta hotelera grande, de categoría alta y muy ocupada en verano, y la vivienda turística	En el paquete para un tercio de los turistas; por cuenta propia para el resto
Elección de consumo en destino	El propio alojamiento, las plataformas de actividades y, para el crucerista, la excursión del barco	En destino, con el viaje ya pagado y el tiempo corto

Fuente: capítulos 3, 5, 7, 8 y 10 de este informe; IBESTAT, FRONTUR-IB y EGATUR-IB 2025; INE, EOH y estadística experimental de viviendas turísticas 2025; The Guardian, 10-10-2025. Elaboración propia.
Archivo: B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000007_residencia-paquete_2025.csv; B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000003_gasto-partidas-residencia_2025.csv; INE-2942_plazas-estimadas-4-encuestas_2025_baleares-canarias-espana.csv; INE-39364_viviendas-turisticas-plazas_serie_baleares-canarias-espana.csv; B7_Guardian_2025-10-10_Abta-Mallorca-overtourism.html

12.4. Dónde se concentra la competencia: los municipios

La actividad turística se concentra en pocos municipios. En julio de 2025, cinco municipios reunían el 53,24% de los afiliados del archipiélago en alojamiento, restauración y agencias: Palma, Calvià, Eivissa, Alcúdia y Santa Eulària des Riu.

Tabla 27. Los diez municipios con más empleo turístico en julio de 2025

Municipio	Hab.	Enero	Julio	Jul./ene.	Por 100 hab.	% de julio
Palma	434.786	28.175	50.860	1,81	11,7	26,93%
Calvià	53.793	4.077	18.336	4,50	34,1	9,71%
Eivissa	55.337	3.284	15.068	4,59	27,2	7,98%
Alcúdia	21.907	1.259	8.444	6,71	38,5	4,47%
Santa Eulària des Riu	42.479	1.645	7.864	4,78	18,5	4,16%
Son Servera	12.417	1.133	7.418	6,55	59,7	3,93%
Sant Josep de sa Talaia	29.761	1.236	6.796	5,50	22,8	3,60%
Sant Antoni de Portmany	29.132	1.159	5.746	4,96	19,7	3,04%
Llucmajor	40.502	1.395	5.456	3,91	13,5	2,89%
Santanyí	13.067	751	5.177	6,89	39,6	2,74%

Fuente: Seguridad Social, afiliados en alta el último día del mes por municipio y CNAE 55, 56 y 79, enero y julio de 2025; INE, padrón a 1-01-2025. Descarga: 15-11-2026. Hab.: habitantes. Enero y julio: afiliados. «Por 100 hab.»: afiliados de julio por cada 100 habitantes. «% de julio»: parte del empleo turístico de julio del archipiélago. Cocientes y porcentajes: cálculo propio; el total de julio, 188.895, incluye una pequeña parte de afiliados sin municipio asignado. Celdas con menos de cinco afiliados contadas como cero.
Archivo: SS_afiliacion-municipio-CNAE55-56-79_2025_baleares-canarias.csv; INE-29005_padron-1-1-2025_municipios-baleares.csv; CALCULO_redaccion_municipios-empleo-turistico_2025.csv

Palma es la excepción del archipiélago. Concentra más de una cuarta parte del empleo turístico de julio y su empleo de verano es solo 1,81 veces el de enero, frente a entre 3,9 y 6,9 veces en los otros nueve municipios de la tabla. Es una ciudad con actividad propia todo el año, aunque la afiliación no separa la clientela residente de la turística, el único aeropuerto con más de 300.000 pasajeros internacionales en enero y la única de las dos acciones de temporada baja localizadas que es municipal. Los municipios de costa, en cambio, viven casi enteros del verano: en Son Servera, en julio, hay 59,7 afiliados del sector por cada cien habitantes.

> Lectura: operar en Palma y operar en un municipio de costa son dos negocios distintos. En Palma el sector sostiene plantilla todo el año y hay conexión aérea en invierno, aunque la afiliación no dice qué parte de esa actividad atiende a turistas y qué parte a vecinos; la competencia es la de una capital. En la costa, el verano está garantizado por el operador y los meses de transición dependen de lo que cada negocio traiga por su cuenta.

Fuentes del capítulo: las de las tablas 26 y 27, más los capítulos 3, 7 y 10 para la planta, el canal y el comparable.

13. El sistema de distribución del destino

Este capítulo describe por dónde llega el cliente y quién controla cada tramo del recorrido. Es la información que más condiciona el margen de un negocio turístico y, en Baleares, una de las que menos se publica.

13.1. Cómo compra el cliente que llega

La única variable de forma de compra que publica el destino es el paquete turístico. El canal de reserva, sea directo, agencia, operador o plataforma, no se publica, como se declaró en el capítulo 5.

Tabla 28. Forma de compra del viaje y lo que implica para un negocio, 2025

Forma de compra	% de turistas	Qué implica para un negocio local
Con paquete turístico	34,55%	Llega con vuelo y alojamiento resueltos, y con el precio fijado por el operador; el paquete supone el 25,73% del gasto de todos los turistas y el 42,53% del gasto de los británicos
Sin paquete turístico	65,45%	Compra alojamiento y servicios por separado, por un canal que el destino no publica

Fuente: IBESTAT, FRONTUR-IB 2025, turistas según paquete turístico; EGATUR-IB 2025, gasto por partidas. Capa de detalle, con los residentes en el resto de España incluidos. Porcentajes: cálculo propio. *Archivo:* B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000007_residencia-paquete_2025.csv; B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000003_gasto-partidas-residencia_2025.csv

Lo que la tabla no puede decir es cuántos de los que no compran paquete reservan directamente con el negocio, porque ese dato no existe para el destino. Tampoco cuántos de ellos son residentes en el resto de España, que compran paquete en el 8,17% de los casos y se alojan en vivienda no de mercado en casi la mitad. El turista sin paquete es mayoría, pero buena parte no paga alojamiento, y no todo es cliente de un hotel.

13.2. Qué pone delante el canal de distribución

En las seis páginas de Mallorca revisadas en el capítulo 7, de TUI Deutschland, DERTOUR, CHECK24, TUI UK, Jet2holidays y Expedia UK, la estructura es la de un paquete de vuelo y hotel con precio, y el lenguaje dominante es el del descuento: gangas, precios desde, número de ofertas, depósitos reducidos. La calidad no domina en ninguna. Ninguna menciona las protestas.

> Lectura: el canal emisor vende Baleares como un producto de precio en verano. El destino no interviene en ese encuadre: su promoción no tiene ninguna acción localizada sobre el mercado alemán más allá de la feria ITB: el contrato de relaciones públicas de Mallorca cubre España, el Reino Unido y otros seis mercados, pero no Alemania. Quien quiera vender algo distinto del paquete de playa tiene que hacerlo en su propio canal.

13.3. El asiento: quién trae al cliente

El otro tramo que controla la llegada es el avión. Con datos de 2024, el 44,55% de los pasajeros internacionales de Palma voló desde o hacia Alemania y el 24,21% desde o hacia el Reino Unido; en Menorca, el Reino Unido pesa el 54,0% y Francia el 20,24%; en Eivissa, el Reino Unido el 36,82%. En invierno ese asiento casi desaparece fuera de Palma: Menorca tuvo 2.299 pasajeros internacionales en diciembre de 2025.

La concentración por compañía no puede medirse con fuentes públicas, y el riesgo de operador solo está documentado en prensa. Lo que sí documenta este informe es la única forma en que el destino interviene en el asiento fuera del verano: el comarketing de Menorca con aerolíneas en París, con prohibición de promocionar de junio a septiembre. Cuando el destino paga temporada baja, compra conectividad.

13.4. La capa de producto y dónde vive

El producto en destino existe y lo venden plataformas privadas. En noviembre de 2026 Civitatis tenía en Mallorca 126 actividades, 54 en Menorca, 47 en Ibiza y 6 en Formentera; GetYourGuide, más de 500 resultados en Mallorca, 254 en Ibiza, 81 en Menorca y 54 en Formentera. Dominan la acción, la naturaleza y los paseos en barco. Los canales oficiales describen los lugares y no venden ese producto, salvo las visitas propias de Menorca.

El crucerista es el único cliente del que se sabe cuánto contrata: el 25,09% de los excursionistas de crucero contrató una excursión en 2025. Del turista alojado, que es el que pasa una semana en la isla, el dato no existe.

Para quien vende actividades, el mapa es este: la demanda de naturaleza y deporte está medida por la AETIB, el producto existe, el canal oficial no lo vende, el operador no lo pone delante, y las plataformas de actividades son hoy el punto de encuentro entre ambos.

Fuentes del capítulo: IBESTAT, FRONTUR-IB y EGATUR-IB 2025; páginas de los seis operadores revisados el 15-11-2026; Eurostat, avia_par_es 2024 y avia_paoa mensual; BOIB, comarketing de Menorca 2025-2027; Civitatis y GetYourGuide, 15-11-2026; IBESTAT, estadística de cruceros 2025. Archivos: los de la tabla 28, más los de las landings del capítulo 7, B9_EUROSTAT_avia_par_es_2024_pasajeros-asientos-por-pais-socio_PMI-IBZ-MAH.csv, B9_EUROSTAT_avia_paoa_mensual_2024-2026_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv, B6_BOIB_FFTM_comarketing-Paris-2025-2027.pdf, B8_Civitatis_actividades-Mallorca-Menorca-Ibiza-Formentera_html-paginas_2026-11-15.json, B8_GetYourGuide_resultados-Mallorca-Menorca-Ibiza-Formentera_html_2026-11-15.json y B5_IBESTAT_cruceros_000067A_000003_excursionistas-contratacion-tour_2025.csv.

14. Qué le aporta el sistema existente, y qué no

Quien abre o lleva un negocio en Baleares no parte de cero: hereda un sistema construido durante décadas con dinero público y privado. Saber qué le da hecho y qué tiene que resolver por su cuenta es la primera decisión estratégica. Este capítulo la ordena.

14.1. Lo que el destino ya le da hecho

- **Un verano lleno.** De mayo a octubre los hoteles registran el 89,51% de sus noches del año, con una ocupación por plazas de hasta el 89,61% en agosto. Ningún negocio necesita traer clientes en julio.
- **Una marca conocida en sus dos mercados principales**, con presencia en las ferias donde compran los operadores y una web oficial por isla en hasta diez idiomas.
- **Conectividad de verano con el norte de Europa,** con 47,1 millones de pasajeros en los tres aeropuertos en 2025 y un primer semestre de 2026 que sigue creciendo.
- **Un mercado alemán que estira la temporada por sí solo,** con septiembre como su mes de más noches, y un residente en España que deja casi el 14% de sus noches de noviembre a marzo.
- **Recursos sin temporada con sello internacional:** la Serra de Tramuntana, la biosfera de Menorca y los cielos Starlight.
- **Un turista de naturaleza y deporte ya medido:** más de 8 millones hacen actividades de naturaleza, con estancias más largas y menos paquete que la media.

14.2. Lo que el sistema no le va a dar

- **Demanda fuera del verano.** El dinero del destino va al agua y lo que hay con criterio de temporada baja e importe propio son dos acciones locales que suman 250.000 euros, más patrocinios autonómicos sin importe desglosado.
- **Venta.** Ninguna web oficial vende producto de terceros, y el canal emisor vende precio y playa.
- **Datos de su cliente.** El destino no publica repetición, canal de reserva ni satisfacción del turista.
- **Una regla de capacidad con fecha.** El techo de plazas depende de una evaluación sin plazo.
- **Conexión de invierno fuera de Palma.** Menorca, en diciembre, no tiene en la práctica vuelo internacional directo.
- **Un entorno social tranquilo en agosto.** La presión turística, que es un suelo, llega a 35,01 y el residente lo dice en la encuesta del propio gestor.

14.3. Los huecos, ordenados por accesibilidad

Lo que el sistema no da es, al mismo tiempo, el espacio en el que un negocio puede ganar algo. Los huecos se ordenan por lo accesibles que son con los medios de un negocio pequeño o mediano, de más a menos.

Tabla 29. Huecos del sistema, de más a menos accesible

Hueco	Por qué es accesible, o no	Dato que lo sostiene
1. Los meses de transición con el mercado alemán y el nacional	Son clientes que ya vienen, en meses en que el destino ya funciona mejor que su comparable; el vuelo existe	Septiembre es el mes de más noches alemanas; marzo a mayo y septiembre y octubre llenan más que en Creta; el residente deja el 13,88% de sus noches fuera del verano
2. Producto de naturaleza y deporte vendido directamente	La demanda está medida, el recurso existe y lo público no le asigna importe propio ni objetivo	8.245.284 turistas de naturaleza y 3.821.865 de deporte, con 27,8% y 25,5% de paquete frente al 34,55% general
3. El cliente que llega con paquete, una vez en destino	Ya está en la isla y tiene tiempo; tiene menos dinero libre y poca ventana	El paquete se lleva el 25,73% del gasto; el gasto en actividades fuera del paquete es el 11,62%
4. Palma como base de temporada larga	Es la única con plantilla sostenida todo el año, conexión de invierno y una partida pública de temporada baja; la afiliación no separa la clientela residente de la turística	Empleo de julio 1,81 veces el de enero; 344.209 pasajeros internacionales en enero de 2025
5. El invierno profundo, de noviembre a febrero, fuera de Palma	Depende de vuelos y de planta abierta que un negocio no controla	Retención del valle del 2,09%; Menorca con el 1,97% de su planta hotelera abierta en enero

Fuente: capítulos 3, 4, 5, 8, 9, 10 y 12 de este informe, con sus archivos. Orden: elaboración propia.
Archivo: CALCULO_redaccion_cartera-mercados_2025.csv; CALCULO_redaccion_curva-mensual-Creta-Baleares_2025.csv; B5_AETIB_perfil-turistes-natura-IB-2025.pdf; B5_AETIB_perfil-turistes-esport-IB-2025.pdf; B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000003_gasto-partidas-residencia_2025.csv; CALCULO_redaccion_municipios-empleo-turistico_2025.csv; B9_EUROSTAT_avia_paoa_mensual_2024-2026_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv; B8_IBESTAT_000061A_000009_EOH-plazas-categoria-islas-mes_2025.csv

El orden tiene una consecuencia práctica. El hueco más visible, el invierno vacío, es el menos accesible. El más accesible es menos llamativo: alargar la temporada unas semanas por cada extremo, con clientes que ya vienen.

> Lectura: el sistema le da a un negocio balear un verano que no necesita trabajar y le deja sin nada en los meses en que sí podría ganar algo. Lo que el negocio tiene que construir por su cuenta es concreto y está acotado: captar en marzo, abril, mayo, septiembre y octubre a un alemán y a un residente en España que ya viajan esos meses, con un producto que el destino tiene y no vende.

15. Estrategia por tipo de negocio

Antes de proponer nada, un sitio donde el sector ya sostiene plantilla todo el año. En Palma, en julio de 2025, trabajaban en alojamiento, restauración y agencias de viajes 50.860 personas, el 26,93% de todo el sector en el archipiélago. En enero trabajaban 28.175. El empleo de verano de la capital es 1,81 veces el de invierno. En Calvià es 4,50 veces; en Alcúdia, 6,71; en Santanyí, 6,89.

Tabla 30. Palma frente a los municipios de costa con más empleo turístico, 2025

Municipio	Afiliados en enero	Afiliados en julio	Julio entre enero
Palma	28.175	50.860	1,81
Calvià	4.077	18.336	4,50
Eivissa	3.284	15.068	4,59
Santa Eulària des Riu	1.645	7.864	4,78
Son Servera	1.133	7.418	6,55
Alcúdia	1.259	8.444	6,71
Santanyí	751	5.177	6,89
Illes Balears	59.445	188.895	3,18

Fuente: Seguridad Social, afiliados en alta el último día del mes en CNAE 55, 56 y 79 por municipio, enero y julio de 2025. Descarga: 15-11-2026. Cálculo propio. Celdas con menos de cinco afiliados contadas como cero.
Archivo: SS_afiliacion-municipio-CNAE55-56-79_2025_baleares-canarias.csv; CALCULO_redaccion_municipios-empleo-turistico_2025.csv

La cifra de Palma no es solo turismo: en la restauración de una ciudad de 434.786 habitantes trabaja mucha gente que atiende a residentes, y las estadísticas no separan una clientela de otra. Por eso Palma prueba una cosa y no otra: prueba que en estas islas el sector puede sostener plantilla todo el año, y no prueba que haya turistas en invierno. Dentro de ese límite, el dato es firme. Dentro del mismo archipiélago, con el mismo clima, los mismos mercados y la misma promoción, hay un lugar donde el sector no se desploma en invierno, y es el que tiene más conexión aérea fuera del verano, con 344.209 pasajeros internacionales en enero, y la única partida municipal de temporada baja.

La demanda fuera del verano la sostienen otros dos datos, los meses de transición y los mercados que ya vienen en ellos, y lo que este capítulo propone a cada tipo de negocio

parte de ahí y del capítulo 14: el margen accesible está en los meses de transición, de marzo a mayo y en septiembre y octubre, con dos mercados que ya viajan esos meses, el alemán y el residente en España. Cada recomendación va anclada a un dato del informe.

15.1. Alojamiento hotelero

Lo que dicen los datos. En mayo la planta hotelera ya está casi entera abierta, 366.997 plazas frente a 379.728 en agosto, y su ocupación por plazas es del 68,53%. En octubre hay 326.205 plazas abiertas con una ocupación del 66,54%. Son los meses en que la cama existe, el hotel paga su estructura y una de cada tres plazas se queda vacía. En agosto se ocupa el 89,61%.

Lo que se sigue.

- **Llenar mayo y octubre antes que abrir en enero.** El hueco de ocupación de los meses de transición está en plazas ya abiertas; el de enero exige abrir una planta para una demanda que conserva el 2,09% del verano y una ocupación del 36,73% en los pocos hoteles que abren.
- **Mirar a Alemania en los extremos de la temporada.** El alemán pone el 34,9% de las noches hoteleras de octubre y el 37,3% de las de abril, frente al 23,5% de agosto, y su mes fuerte es septiembre.
- **Reducir la dependencia del paquete en esos meses.** El 43,50% de los alemanes y el 55,36% de los británicos compra paquete; el resto reserva por un canal que el destino no publica, y ese es el cliente que un hotel puede captar directamente.

15.2. Alojamiento extrahotelero y vivienda turística

Lo que dicen los datos. El alojamiento rural es el tipo de alojamiento con mejor comportamiento en invierno: en enero mantiene abiertas el 15,8% de sus plazas de agosto, frente al 5,5% de los hoteles, y su índice de estacionalidad es de 15,62, con una retención del valle del 6,40%, frente al 47,78 y el 2,09% de los hoteles. Los apartamentos turísticos están en el otro extremo, con 56,73 y una retención del 1,76%. La vivienda turística, por su parte, ha perdido el 12,1% de sus plazas entre mayo de 2025 y mayo de 2026, y desde el Decreto ley 4/2025 no admite nuevas declaraciones en edificios de pisos.

Lo que se sigue.

- **El agroturismo y la casa rural tienen ya el perfil que vende fuera del verano.** El turista de naturaleza, 8.245.284 en 2025, se queda 6,9 días y viene con paquete en el 27,8% de los casos; es un cliente que compra menos en paquete que la media.

- **El residente en España es cliente natural de la temporada de transición.** Deja el 13,88% de sus noches hoteleras de noviembre a marzo y en marzo ocupa el 25,1% de las noches de los hoteles. Según la Encuesta de Turismo de Residentes del INE, viene en estancias cortas, 4,69 días de media, y gasta 94,16 euros al día.
- **Para la vivienda turística, la regla manda sobre el mercado.** No se pueden abrir nuevas en edificios de pisos y el techo de plazas no tiene fecha: cualquier plan de crecimiento depende de una decisión del consell que no tiene calendario.

15.3. Restauración

Lo que dicen los datos. La restauración es la rama del sector que menos oscila: su empleo de julio es 2,31 veces el de enero, frente a 5,25 en alojamiento. En diciembre trabajan en restaurantes y bares el doble de personas que en alojamiento. Y Palma reúne casi la mitad del empleo del sector que sigue en enero, 28.175 de 59.445 afiliados.

Lo que se sigue.

- **El restaurante tiene una clientela residente que el hotel no tiene,** y es la base sobre la que se sostiene en invierno. La clientela turística de los meses de transición se suma a esa base.
- **El turista alojado en hotel gasta 235,20 euros al día y el que no paga alojamiento 105,19.** El residente en el resto de España que viene a vivienda propia o de familiares, casi la mitad de los turistas españoles, es cliente de restaurante y no de hotel.
- **El cliente con paquete puede llevar las comidas resueltas.** El destino no publica el régimen de comidas, así que no se sabe cuántos; es un dato que un restaurante de zona hotelera tendrá que observar en su propia sala.

15.4. Empresas de actividades y experiencias

Lo que dicen los datos. El turista que hace actividades está medido por la AETIB: 8.245.284 de naturaleza, 6.436.513 de cultura y 3.821.865 de deporte, con menos paquete que la media en los tres casos. El gasto en actividades fuera del paquete es el 11,62% del gasto turístico. Las plataformas venden el producto: Civitatis tiene 126 actividades en Mallorca y GetYourGuide más de 500 resultados. Los canales oficiales no venden producto de terceros; solo menorca.es vende las entradas de sus visitas propias.

Lo que se sigue.

- **El senderismo, la bicicleta y la observación del cielo son producto de los meses de transición,** sobre recursos con sello internacional, la Serra de Tramuntana, la biosfera de Menorca y los cielos Starlight, y sin ningún competidor público que los venda.
- **El cliente sin paquete es el que tiene presupuesto libre.** En el británico, el 42,53% del gasto ya va en el paquete antes de llegar; en el turista de deporte, solo el 25,5% viene con paquete.
- **Las plataformas son hoy el escaparate obligado,** y también el intermediario que cobra. La venta directa es el margen que queda cuando el cliente ya conoce al negocio.

15.5. Turismo náutico

Lo que dicen los datos. Los paseos en barco están entre las actividades que dominan los catálogos de Civitatis en las islas. El destino no tiene ningún plan, objetivo ni presupuesto para la náutica, y no publica ninguna estadística específica del cliente náutico.

Lo que se sigue.

- **La náutica vive del pico,** cuando más presión hay sobre calas y puertos, y es la actividad con menos margen fuera del verano.
- **Septiembre y octubre son sus meses de transición posibles:** las plazas hoteleras siguen casi enteras abiertas, el alemán está en su máximo y los pasajeros internacionales de Palma son 3.302.718 en septiembre y 2.751.990 en octubre.
- **Sin dato del destino, la medición es propia.** Cuántos clientes de septiembre repiten o vienen recomendados es lo que un negocio náutico necesitará saber y ninguna fuente pública le va a dar.

15.6. Agencias receptivas

Lo que dicen los datos. Las agencias de viajes son la rama con empleo más estable, 1,36 veces más en agosto que en enero. El turismo de negocios es pequeño: el 3,01% de los turistas de Mallorca, el 4,29% de Eivissa y Formentera y el 1,39% de Menorca. Palma 365 tiene el turismo de reuniones como producto en su plan de 2026, sin importe asignado. El riesgo de operador está documentado en prensa por la intervención del consejero delegado de Jet2 en 2025.

Lo que se sigue.

- **Los mercados que el destino no trabaja son su espacio.** El contrato de relaciones públicas de Mallorca deja fuera Alemania; la convocatoria de comarketing de Menorca mira a París y excluye el verano. Quien venda la isla a grupos o a operadores especializados en esos meses y mercados no compite con la promoción pública.
- **Palma es la base natural del turismo de reuniones,** con conexión todo el año y la única fundación, entre los planes localizados, que lo menciona.
- **Depender de un solo operador británico es el riesgo que el propio operador ha puesto sobre la mesa.** Diversificar la cartera entre mercados es la respuesta que no depende del destino.

Fuentes del capítulo: las de los capítulos 3 a 14, con sus archivos, y en particular B5_INE_ETR_24927_viajes-destino-CCAA.csv, SS_afiliacion-municipio-CNAE55-56-79_2025_baleares-canarias.csv, CALCULO_redaccion_municipios-empleo-turistico_2025.csv, INE-2066_EOH-plazas-grado-ocupacion_2025_baleares-canarias-espana.csv, INE-2942_plazas-estimadas-4-encuestas_2025_baleares-canarias-espana.csv, INE-82042-tpx_EOH2025-anual_pernoctaciones-pais-residencia-ccaa_baleares-canarias-espana.csv, INE-39364_viviendas-turisticas-plazas_serie_baleares-canarias-espana.csv, B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000004_gasto-alojamiento_2025.csv, B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000003_gasto-partidas-residencia_2025.csv, B5_AETIB_perfil-turistes-natura-IB-2025.pdf, B5_AETIB_perfil-turistes-cultura-IB-2025.pdf, B5_AETIB_perfil-turistes-esport-IB-2025.pdf, B8_Civitatis_actividades-Mallorca-Menorca-Ibiza-Formentera_html-paginas_2026-11-15.json, B8_GetYourGuide_resultados-Mallorca-Menorca-Ibiza-Formentera_html_2026-11-15.json, B8_FundacioTurismePalma365_Pla-actuacio-pressupostos-2026.pdf, B6_TED_581457-2026_FTRM_licitacion-RRPP-mercados-emisores-8-lotes.pdf, B6_BOIB_FFTM_comarketing-Paris-2025-2027.pdf y B7_Guardian_2025-10-10_Abta-Mallorca-overtourism.html.

16. El calendario comercial del destino

Palma vuelve a ser el punto de partida. Su aeropuerto tuvo 2.235.504 pasajeros internacionales en abril de 2025 y 2.751.990 en octubre: el 59% y el 73% de los de agosto, por cálculo propio. El avión de los meses de transición ya existe. Lo que este capítulo ordena es qué pasa en cada mes y quién está.

16.1. El año, mes a mes

Tabla 31. El calendario del destino, 2025

Mes	Noches, % ago.	Plazas	Ocup.	Alem.	Esp.	R. U.	Pasaj. Palma
Enero	2,1%	20.939	36,73%	40,2%	29,3%	4,2%	344.209
Feb.	5,5%	39.719	56,07%	51,5%	21,9%	4,4%	464.334
Marzo	12,2%	79.686	56,31%	49,0%	25,1%	6,7%	823.312
Abril	31,9%	172.315	68,32%	37,3%	12,4%	17,1%	2.235.504
Mayo	70,4%	366.997	68,53%	27,8%	7,1%	30,0%	3.016.627
Junio	85,3%	378.748	81,60%	27,1%	6,7%	28,4%	3.377.233
Julio	96,1%	379.156	86,65%	23,1%	7,2%	26,5%	3.692.438
Agosto	100%	379.728	89,61%	23,5%	7,8%	26,2%	3.787.038
Sept.	84,2%	379.589	81,58%	28,7%	6,9%	26,4%	3.302.718
Octubre	60,9%	326.205	66,54%	34,9%	6,5%	25,5%	2.751.990
Nov.	3,8%	30.806	47,29%	44,4%	21,6%	5,4%	560.515
Dic.	2,7%	24.178	40,71%	44,3%	21,7%	5,1%	445.753

Fuente: INE, EOH 2025, edición anual por país de residencia (tabla 82042) y plazas estimadas y grado de ocupación por plazas (tabla 2066); Eurostat, pasajeros internacionales por aeropuerto, serie mensual (avia_paoa). Descarga: 15-11-2026. Porcentajes: cálculo propio. La ocupación se refiere a las plazas abiertas de cada mes, no a toda la planta. Noches, % ago.: noches hoteleras del mes en porcentaje de las de agosto. Plazas: plazas hoteleras abiertas. Ocup.: ocupación de las plazas abiertas. Alem., Esp. y R. U.: porcentaje de las noches hoteleras del mes de Alemania, de los residentes en España y del Reino Unido. Pasaj. Palma: pasajeros internacionales del aeropuerto de Palma.
Archivo:
INE-82042-tpx_EOH2025-anual_pernoctaciones-pais-residencia-ccaa_baleares-canarias-espana.csv;
INE-2066_EOH-plazas-grado-ocupacion_2025_baleares-canarias-espana.csv;
B9_EUROSTAT_avia_paoa_mensual_2024-2026_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv;
CALCULO_redaccion_calendario-mensual_2025.csv

La tabla se lee en cuatro bloques.

- **El verano, de junio a septiembre.** Planta abierta, ocupación por encima del 80%, con el británico en más de una cuarta parte de las noches. No hay nada que captar: hay que gestionar precio y capacidad.
- **Los meses de transición, abril y mayo, y octubre.** La planta está abierta o abriéndose y una de cada tres plazas abiertas se queda vacía. El alemán pesa más que en verano y el avión está: más de dos millones de pasajeros internacionales en Palma en cada uno de esos meses. **Es el hueco principal del año.**
- **El comienzo y el final, marzo y noviembre.** La planta cierra en gran parte, pero lo que queda abierto trabaja con un público distinto: en marzo, el 49,0% de las noches hoteleras son alemanas y el 25,1% de residentes en España. Es el segundo hueco, más estrecho.
- **El invierno profundo, de diciembre a febrero.** Abren entre 20.939 y 39.719 plazas, la ocupación de lo abierto está entre el 37% y el 56%, y fuera de Palma casi no hay vuelo internacional. Es el hueco menos accesible del capítulo 14.

16.2. Cómo se traduce en decisiones

- **Abril, mayo y octubre son el objetivo comercial principal.** Para un hotel, la meta realista es acercar la ocupación de esos meses a la de junio y septiembre, que ya está por encima del 80%, con clientes alemanes y españoles, y no abrir en enero.
- **Septiembre es alemán.** Es el mes con más noches alemanas del año, 2.760.139. Un negocio que quiera trabajar el mercado alemán tiene en septiembre su mes fuerte y en octubre su continuación.
- **Marzo y noviembre son de nicho.** En marzo, la mitad de las noches son alemanas y una de cada cuatro española; en noviembre, el 44,4% y el 21,6%; el producto de naturaleza y deporte es el que encaja con ese turista, que viene con menos paquete que la media.
- **El invierno profundo, si existe, está en Palma.** Es la única con vuelo internacional y plantilla sostenida en invierno, aunque la afiliación no dice cuánta de esa actividad es turística. Fuera de la capital, sin vuelo y con la planta cerrada, cualquier plan de invierno depende de factores que el negocio no controla.

Lo que el calendario no dice es con cuánta antelación se reserva cada mes ni por qué canal. El destino no lo publica. Es la primera métrica que un negocio tiene que sacar de su propio sistema de reservas, como se recoge en el capítulo 18.

> Lectura: de mayo a octubre el destino tiene ya todo, el avión, la cama abierta y el cliente alemán, y en mayo y octubre, igual que en las plazas abiertas de abril, una de cada tres plazas se queda vacía. Ahí está el dinero que un negocio balear puede ganar por su cuenta sin esperar a que el destino cambie de prioridad. Palma muestra que en estas islas el sector puede sostener plantilla todo el año; abril, mayo y octubre muestran dónde está la demanda para empezar.

Fuentes del capítulo: las de la tabla 31, más CALCULO_redaccion_cartera-mercados_2025.csv para el mes pico alemán y los capítulos 5, 8 y 14.

17. Canal, precio y captación directa

17.1. El dilema, con cifras

Un negocio turístico balear tiene dos formas de llenar sus plazas: a través del operador, que trae volumen y fija el precio, o por su cuenta, con un cliente que reserva directamente y por el que tiene que salir a buscar. En verano el dilema casi no existe, porque el operador llena. En los meses de transición es la decisión central.

Las cifras que lo enmarcan:

- **El 34,55% de los turistas compra paquete:** el 55,36% de los británicos, el 43,50% de los alemanes, el 8,17% de los residentes en el resto de España.
- **El paquete se lleva el 25,73% del gasto turístico,** y el 42,53% en el caso británico. Es dinero que el operador cobra antes de que el cliente llegue.
- **En mayo y octubre los hoteles tienen la planta casi entera abierta y ocupan el 68,53% y el 66,54%** de sus plazas. Una de cada tres camas abiertas se queda vacía.

La tercera cifra es la que cambia el planteamiento. Alargar la temporada suele discutirse como si exigiera abrir antes o cerrar más tarde, con su coste de personal y de mantenimiento. En los meses de transición de Baleares no hay nada que abrir: la cama ya está abierta y pagada. Lo que falta es el cliente, y el operador, que llena el verano, no la llena en esos meses.

Las comisiones y condiciones de los operadores y las plataformas no se analizan en este informe; el anexo VI dice dónde averiguarlas.

17.2. Dónde está el cliente directo

El cliente que un negocio puede captar por su cuenta es el que no viene en paquete. Es mayoría, el 65,45% de los turistas, aunque no todo él es cliente de alojamiento: casi la mitad de los turistas españoles se aloja en vivienda propia o de familiares. Dentro de ese grupo, los datos señalan tres perfiles con nombre:

- **El alemán de los meses de transición.** Pone el 37,3% de las noches hoteleras de abril, el 34,9% de las de octubre y el 49,0% de las de marzo, y el 56,5% de los alemanes viaja sin paquete, por cálculo propio sobre el 43,50% que sí lo compra.

- **El residente en España.** Compra paquete en el 8,17% de los casos, deja el 13,88% de sus noches hoteleras de noviembre a marzo y en marzo ocupa una cuarta parte de las noches de los hoteles.
- **El turista de naturaleza y deporte.** Viene con paquete en el 27,8% y el 25,5% de los casos, frente al 34,55% general, y se queda 6,9 y 7,4 días.

El 74,0% de los turistas usa internet para informarse o reservar, según los perfiles de la AETIB. Es la única cifra pública sobre el canal de información, y no dice qué parte reserva en la web del propio negocio.

17.3. Cómo competir contra el marco de precio

El canal emisor vende Baleares por precio: gangas, precios desde 419 euros, depósitos de 60 libras, según las seis páginas de operadores revisadas en el capítulo 7. Un negocio que entre en esa comparación compite contra un paquete de vuelo y hotel que el operador puede abaratar con su volumen.

El canal menciona la Serra de Tramuntana, el senderismo y la bicicleta en segundo plano, y lo que pone delante es el precio del paquete; la biosfera de Menorca y el cielo Starlight no aparecen. Es justo lo que el destino tiene y no vende. Para el turista que viaja por eso, la decisión no se toma comparando precios de paquetes. El negocio que construye su oferta de los meses de transición sobre ese producto sale de la comparación de precio en lugar de pelear en ella.

17.4. Presencia digital: el hueco que deja el destino

Las seis webs oficiales del destino describen las islas en hasta diez idiomas y no venden producto de terceros. El producto está en Civitatis, GetYourGuide y las demás plataformas, y el alojamiento, en el paquete del operador. Entre la inspiración que ofrece la web pública y la compra que hace la plataforma queda un espacio que el destino no ocupa: el de la web del propio negocio que vende directamente lo que el cliente ya ha decidido hacer.

Para ocuparlo, la presencia digital de un negocio balear necesita tres cosas que los datos de este informe justifican:

- **Idiomas de sus mercados de transición:** alemán y castellano por delante, porque son los dos mercados que ocupan los hoteles fuera del verano.
- **Contenido sobre lo que se hace en esos meses:** la ruta, el cielo, la bicicleta, la comida de temporada, que es lo que el canal emisor cuenta en segundo plano o no cuenta.

- **Reserva directa:** es el único tramo de la cadena que el negocio controla del todo, y la única forma de conocer a su cliente en un destino que no publica ni su canal ni su repetición.

> Lectura: el operador seguirá llenando el verano y el destino seguirá gastando su dinero en sostenerlo. El negocio que quiera ganar en mayo y en octubre no necesita abrir nada ni esperar ninguna campaña: necesita que el alemán y el español que ya viajan en esos meses lo encuentren a él antes que al paquete.

Fuentes del capítulo: IBESTAT, FRONTUR-IB y EGATUR-IB 2025; INE, EOH 2025 y tabla 2066; AETIB, perfiles por actividad 2025; páginas de operadores y webs oficiales consultadas el 15-11-2026; Civitatis y GetYourGuide, 15-11-2026. Archivos: B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000007_residencia-paquete_2025.csv, B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000003_gasto-partidas-residencia_2025.csv, INE-2066_EOH-plazas-grado-ocupacion_2025_baleares-canarias-espana.csv, INE-2942_plazas-estimadas-4-encuestas_2025_baleares-canarias-espana.csv, CALCULO_redaccion_calendario-mensual_2025.csv, CALCULO_redaccion_cartera-mercados_2025.csv, B5_AETIB_perfil-turistes-natura-IB-2025.pdf, B5_AETIB_perfil-turistes-esport-IB-2025.pdf, los de las landings del capítulo 7 y los de la tabla 16.

18. Qué vigilar y con qué métricas

Este capítulo dice qué cifras públicas conviene mirar con regularidad para saber si el terreno descrito en este informe cambia, y qué cifras propias necesita un negocio para tomar las decisiones que el destino no le resuelve. El calendario de publicación de cada fuente está en el anexo I.

18.1. Indicadores de mercado

Tabla 32. Indicadores públicos que conviene vigilar

Qué vigilar	Por qué	Dónde	Valor de referencia en este informe
Noches hoteleras de alemanes y residentes en España en abril, mayo, septiembre y octubre	Son los mercados y los meses del hueco principal	INE, EOH mensual y edición anual por país	Alemania: 37,3% de las noches de abril y 34,9% de las de octubre de 2025
Ocupación por plazas de mayo y octubre	Mide si las camas abiertas se llenan	INE, EOH, grado de ocupación por plazas	68,53% y 66,54% en 2025
Pasajeros internacionales de enero en Palma y Menorca	Mide si el invierno aéreo sigue encogiendo	Eurostat, avia_paoa mensual	Enero de 2026: Palma -5,72%, Menorca -28,4%
Plazas en viviendas turísticas, mayo y noviembre	Mide el efecto del marco regulatorio sobre la oferta	INE, estadística experimental de viviendas turísticas	134.282 en mayo de 2026
Gasto medio diario y peso del paquete	Mide cuánto dinero llega libre al destino	INE, EGATUR; IBESTAT, EGATUR-IB	214 euros diarios; 27,9% del gasto en paquete

Fuente: este informe, capítulos 3, 4, 5, 9 y 16, con sus archivos.
Archivo: CALCULO_redaccion_calendario-mensual_2025.csv; INE-2066_EOH-plazas-grado-ocupacion_2025_baleares-canarias-espana.csv; B9_EUROSTAT_avia_paoa_mensual_2024-2026_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv; INE-39364_viviendas-turisticas-plazas_serie_baleares-canarias-espana.csv; INE-10839_EGATUR_acumulado-2025_baleares-canarias-espana.csv; INE-24745_EGATUR-partidas_2025_baleares-canarias-espana.csv

18.2. Indicadores de riesgo

- **Reservas de agua y escenario de sequía por unidad de demanda.** El Govern los publica cada mes en el Portal de l'Aigua; a 15 de noviembre de 2026 el último publicado era el de septiembre. En septiembre de 2026, reservas al 36% y el 22,5% del territorio en alerta. Un paso a emergencia en una zona turística significaría restricciones y prohibición de usos.
- **El plan del fondo del impuesto de turismo sostenible.** El actual cubre 2026 y 2027. El siguiente dirá si la desestacionalización entra entre las prioridades, que es lo que cambiaría la tesis de este informe.
- **La evaluación de capacidad de carga y el techo de plazas de cada consell.** Hoy no tiene fecha. Su aprobación en el pleno de un consell cambia las reglas para quien quiera abrir o ampliar en esa isla.
- **El índice de precios de vivienda del INE,** trimestral, como indicador del coste de alojar a la plantilla.
- **La encuesta de residentes de la AETIB,** si se repite, y las movilizaciones de verano, como indicador de presión social sobre la regulación.
- **La capacidad aérea de los operadores británicos,** que hoy solo puede seguirse en prensa.

18.3. Métricas propias que este informe permite contextualizar

El destino no publica la fidelidad del turista, su canal de reserva, su antelación de compra ni su satisfacción. Son las métricas que un negocio tiene que sacar de su propio sistema, y las que dan sentido a las cifras públicas.

Tabla 33. Métricas propias y con qué cifra pública compararlas

Métrica propia	Con qué cifra del informe se compara
Ocupación propia en abril, mayo y octubre	Ocupación por plazas del destino: 68,32%, 68,53% y 66,54% en 2025
Peso de clientes alemanes y españoles en esos meses	Alemania, 37,3% de las noches de abril; residentes en España, 12,4% en abril y 25,1% en marzo
Porcentaje de reservas directas	Turistas sin paquete en el destino: 65,45%; no hay cifra pública de reserva directa
Antelación media de reserva por mes y mercado	No se publica para el destino
Repetición de clientes	No se publica para el destino
Gasto medio por cliente y día	Turista de hotel: 235,20 euros; turista de naturaleza: 189,12 euros

Fuente: este informe, capítulos 5 y 16. Las cifras públicas proceden del INE, del IBESTAT y de la AETIB, 2025.
Archivo: CALCULO_redaccion_calendario-mensual_2025.csv; B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000007_residencia-paquete_2025.csv; B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000004_gasto-alojamiento_2025.csv; B5_AETIB_perfil-turistes-natura-IB-2025.pdf

Fuentes del capítulo: las de las tablas 32 y 33, más el Portal de l'Aigua (B9_CAIB_portal-aigua_index-sequera_setembre-2026_consulta-2026-11-15.txt), el plan del fondo (BOIB_2026-053_pla-ITS-2026-2027.pdf), el Decreto ley 4/2025 (B9_BOE-A-2025-14462_DL-4-2025_extracto-plazos-capacidad-carga_consulta-2026-11-15.txt), el IPV (INE-25171_IPV-indices-CCAA_extracto-2024T4-2025T4_baleares-canarias-espana.csv), la encuesta de residentes (B7_AETIB_Encuesta-opinion-residentes-turismo-2024.pdf) y The Guardian (B7_Guardian_2025-10-10_Abta-Mallorca-overtourism.html).

19. Cierre: qué hay, qué significa y por dónde empezar

19.1. Qué hay

Un destino de 15,7 millones de turistas internacionales que concentra el 89,51% de sus noches hoteleras de mayo a octubre y conserva en enero el 2,09% de las de agosto. Dos mercados, Alemania y el Reino Unido, con casi seis de cada diez noches de no residentes. Una planta hotelera grande, de categoría alta, que en verano ocupa casi el 90% de sus plazas y en invierno cierra. Un gestor sin plan director vigente, sin ente autonómico de promoción y con un fondo del impuesto de turismo sostenible de 139,7 millones para 2026 y 2027 cuyas prioridades son el agua y la formación y el empleo. Un territorio con las reservas de agua al 36% y el 44% de sus acuíferos en mal estado cuantitativo. Un residente que ha perdido la confianza en el modelo. Y un comparable europeo, Creta, todavía más estacional.

19.2. Qué significa

Baleares gasta su dinero turístico en sostener el pico, y la temporada fuera del verano la construye quien quiera tenerla.

El argumento tiene tres pisos. El valle no es la noticia: Creta, con el mismo perfil, conserva en su peor mes menos que Baleares, y el invierno vacío es también la forma de Córcega y Cerdeña, medidas con la misma fuente. La noticia es en qué se gasta el dinero: la desestacionalización figura como objetivo en tres de los cinco documentos estratégicos revisados y no está entre las prioridades del fondo, y lo que puede trazarse con criterio de temporada baja e importe propio en todo el archipiélago son dos acciones locales que suman 250.000 euros, de presupuestos distintos del fondo, más patrocinios autonómicos fuera de temporada alta sin importe desglosado. Y la causa está medida: el agua impone la prioridad. El destino paga con el dinero que tiene la factura física de su verano, en lugar de usarlo para traer demanda en los otros meses. Es una prioridad forzada, y el plan vigente la fija hasta 2027, el plazo en que un negocio tiene que decidir.

Cuando el destino sí paga temporada baja, lo que compra son asientos de avión, como la convocatoria de Menorca para París. Un negocio no puede comprar un avión, pero sí vender a los pasajeros que ese avión trae.

Para un negocio turístico de Baleares, la consecuencia es que quien quiera facturar fuera del verano lo va a hacer con sus propios medios. Y tiene dónde hacerlo. En mayo y

octubre la planta hotelera ya está casi entera abierta y una de cada tres camas se queda vacía: no hay que abrir nada, hay que llenar. Esos meses ya funcionan mejor que en Creta, y tienen clientela con nombre: el alemán, que pone casi la mitad de las noches de invierno y tiene en septiembre su mes fuerte, y el residente en España, que deja casi el 14% de sus noches de noviembre a marzo. Palma, por último, demuestra que en estas islas el sector puede sostener su plantilla todo el año, aunque la estadística no permite decir qué parte de esa actividad es turística.

19.3. Por dónde empezar

- **Medir la propia ocupación de abril, mayo y octubre** y compararla con la del destino, 68,32%, 68,53% y 66,54%. Es el punto de partida y se saca del propio sistema de reservas.
- **Saber de qué mercado es cada cliente de esos meses.** Si el alemán y el español no están, el hueco es comercial y tiene destinatario.
- **Poner en la web propia, en alemán y en castellano, lo que se puede hacer en esos meses,** con reserva directa: la ruta, la bicicleta, el cielo, la comida. Es lo que el canal emisor no cuenta y lo que el destino tiene sin vender.
- **Mirar septiembre como el mes alemán** y octubre como su continuación, antes que perseguir enero.
- **Vigilar el siguiente plan del fondo del impuesto y el techo de plazas de su consell,** que son las dos decisiones públicas que pueden cambiar este terreno.

19.4. Qué invalidaría este análisis

Este análisis se apoya en hechos que pueden cambiar. Si cambian, sus conclusiones dejan de valer en la medida en que dependan de ellos:

- **Si el próximo plan del fondo del impuesto, o cualquier otro presupuesto público, dota la desestacionalización con una cantidad de otro orden de magnitud** que los 250.000 euros localizados con importe propio. El segundo piso de la tesis caería.
- **Si las reservas de agua se recuperan de forma sostenida** y el agua deja de ser la primera prioridad del fondo. La tesis explica la prioridad por la necesidad física; sin ella, la prioridad sería una elección y habría que leerla de otro modo.
- **Si la ocupación de mayo y octubre no refleja camas vacías, sino un efecto de cálculo.** La cifra es la que publica el INE sobre plazas estimadas abiertas; si una revisión de la encuesta la corrigiera de forma importante, el hueco de los meses de transición sería menor de lo que aquí se dice.

- **Si el peso del mercado alemán en los meses de transición cae.** La recomendación principal depende de que el alemán siga estirando la temporada; una caída de su capacidad aérea fuera del verano la debilitaría.
- **Si la conexión aérea de invierno sigue encogiendo** como en enero de 2026, el hueco de marzo y noviembre se estrecha.
- **Si los consells fijan un techo de plazas,** el riesgo regulatorio descrito en el capítulo 9 desaparece y aparece otro, concreto, para cada isla.
- **Si la comparación con Creta no se sostiene con otra fuente.** Está hecha con Eurostat para los dos destinos; con otra operación, las cifras cambian, aunque la forma de la curva difícilmente lo haría.
- **Si existieran partidas de temporada baja en documentos no localizados,** como los planes de actuación de la Fundació de Mallorca, de la de Menorca o del Consell d'Eivissa, que este informe declara no encontrados. Cambiarían la escala del segundo piso.

Lo que no invalidaría el análisis es que un año concreto tenga un invierno algo mejor o peor: la forma de la curva de Baleares es estructural, y su comparable la tiene igual.

Fuentes del capítulo: las de los capítulos 1 a 18 y sus archivos.

Bibliografía y fuentes

Todas las fuentes que sostienen una afirmación del informe, en tres bloques: fuentes estadísticas; normativa y documentación institucional; y estudios y fuentes de mercado, que incluye la revisión propia de prensa, canales de venta, avisos de viaje, webs oficiales y plataformas de actividades. Cada entrada lleva el archivo exacto en el que se conserva, dentro de la carpeta de datos de este informe, y la fecha de descarga o consulta. Todo se descargó o se consultó el 15 de noviembre de 2026, salvo que se indique otra fecha.

Al final de la bibliografía se nombran también las fuentes que se intentaron consultar y no pudieron revisarse, con su motivo, y los cálculos propios, cada uno con su archivo.

Fuentes estadísticas

Instituto Nacional de Estadística (INE)

- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Encuestas de ocupación hotelera, en apartamentos turísticos, en campings, en alojamientos de turismo rural y en albergues: viajeros y pernoctaciones por comunidad autónoma y residencia, 2025* (tabla 2941). Descarga: 15-11-2026. Archivo: INE-2941_EOH-EOAP-EOAC-EOTR-EOAL_viajeros-pernoctaciones_2025_baleares-canarias-espana.csv
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Encuestas de ocupación: plazas estimadas por tipo de alojamiento y comunidad autónoma, 2025* (tabla 2942). Descarga: 15-11-2026. Archivo: INE-2942_plazas-estimadas-4-encuestas_2025_baleares-canarias-espana.csv
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Encuesta de Ocupación Hotelera: establecimientos, plazas estimadas, grado de ocupación y personal empleado por comunidad autónoma, 2025* (tabla 2066). Descarga: 15-11-2026. Archivo: INE-2066_EOH-plazas-grado-ocupacion_2025_baleares-canarias-espana.csv
- Instituto Nacional de Estadística. (2026, 11 de septiembre). *Encuesta de Ocupación Hotelera 2025, edición anual: pernoctaciones por país de residencia, comunidad autónoma y mes* (tabla 82042). Descarga: 15-11-2026. Archivo: INE-82042-tpx_EOH2025-anual_pernoctaciones-pais-residencia-ccaa_baleares-canarias-espana.csv
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Estadística experimental: medición del número de viviendas turísticas en España y su capacidad, serie 2020-2026* (tabla 39364). Descarga: 15-11-2026. Archivo: INE-39364_viviendas-turisticas-plazas_serie_baleares-canarias-espana.csv

- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR): gasto total, por persona, diario y duración media, acumulado a diciembre de 2025* (tabla 10839). Descarga: 15-11-2026. Archivo: INE-10839_EGATUR_acumulado-2025_baleares-canarias-espana.csv
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR): gasto por partidas y comunidad autónoma, 2025* (tabla 24745). Descarga: 15-11-2026. Archivo: INE-24745_EGATUR-partidas_2025_baleares-canarias-espana.csv
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR): turistas internacionales por comunidad autónoma de destino, 2025* (tabla 23988). Descarga: 15-11-2026. Archivo: INE-23988_FRONTUR_turistas_2025_baleares-canarias-espana.csv. Copia del original en B5_INE_FRONTUR_23988_turistas-CCAA-destino.csv
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR): etapas y pernoctaciones por comunidad autónoma, 2025* (tabla 23999). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_INE_FRONTUR_23999_etapas-pernoctaciones-CCAA.csv
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Encuesta de Turismo de Residentes (ETR): viajes, duración y gasto por comunidad de destino, 2025* (tabla 24927). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_INE_ETR_24927_viajes-destino-CCAA.csv
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Índice de Precios de Vivienda, índices y tasas por comunidad autónoma, 2024T4 a 2025T4* (tabla 25171). Descarga: 15-11-2026. Archivo: INE-25171_IPV-indices-CCAA_extracto-2024T4-2025T4_baleares-canarias-espana.csv
- Instituto Nacional de Estadística. (2026). *Cifras oficiales de población de los municipios españoles: revisión del padrón municipal a 1 de enero de 2025, Illes Balears* (tabla 29005). Descarga: 15-11-2026. Archivo: INE-29005_padron-1-1-2025_municipios-baleares.csv

Institut d'Estadística de les Illes Balears (IBESTAT)

- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *FRONTUR-IB: turistas según lugar de residencia y alojamiento, 2025* (000058A_000005). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000005_residencia-alojamiento_2025.csv

- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *FRONTUR-IB: turistas según lugar de residencia y motivo del viaje, 2025* (000058A_000006). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000006_residencia-motivo_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *FRONTUR-IB: turistas según lugar de residencia y paquete turístico, 2025* (000058A_000007). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000007_residencia-paquete_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *FRONTUR-IB: turistas según alojamiento e isla, 2025* (000058A_000008). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000008_alojamiento-isla_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *FRONTUR-IB: turistas según motivo del viaje e isla, 2025* (000058A_000009). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B8_IBESTAT_000058A_000009_turistas-motivo-viaje-islas_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *FRONTUR-IB: turistas según paquete turístico e isla, 2025* (000058A_000010). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000010_paquete-isla_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *FRONTUR-IB: turistas según alojamiento, isla y lugar de residencia, 2025* (000058A_000012). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000012_alojamiento-isla-residencia_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *EGATUR-IB: gasto turístico según lugar de residencia, 2025* (000059A_000001). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000001_gasto-residencia_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *EGATUR-IB: gasto turístico por partidas y lugar de residencia, 2025* (000059A_000003). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000003_gasto-partidas-residencia_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *EGATUR-IB: gasto turístico según tipo de alojamiento, 2025* (000059A_000004). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000004_gasto-alojamiento_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *EGATUR-IB: gasto turístico según paquete turístico, 2025* (000059A_000005). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000005_gasto-paquete_2025.csv

- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *EGATUR-IB: pernoctaciones y estancia media según lugar de residencia, 2025* (000059A_000006). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000006_pernoctaciones-estancia-residencia_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *Encuesta de Ocupación Hotelera: establecimientos, habitaciones y plazas por categoría, isla y mes, 2025* (000061A_000009). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B8_IBESTAT_000061A_000009_EOH-plazas-categoria-islas-mes_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *Estadística de cruceros: excursionistas según contratación de excursión, 2025* (000067A_000003). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_cruceros_000067A_000003_excursionistas-contratacion-tour_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *Estadística de cruceros: turistas de crucero según residencia, 2025* (000067A_000004). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_cruceros_000067A_000004_turistas-crucero-residencia_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *Estadística de cruceros: gasto de los excursionistas de crucero, 2025* (000067A_000005). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_cruceros_000067A_000005_gasto-excursionistas-crucero_2025.csv
- Institut d'Estadística de les Illes Balears. (2026). *Estadística de cruceros: duración de la visita en tierra, 2025* (000067A_000007). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_IBESTAT_cruceros_000067A_000007_duracion-visita-tierra_2025.csv

Seguridad Social

- Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. (2025-2026). *Afiliados en alta el último día del mes por municipio, régimen, CNAE a dos dígitos y sexo, enero a diciembre de 2025* (ficheros MUNCNAE0125 a MUNCNAE1225; septiembre en su versión revisada, MUNCNAE0925R). Descarga: 15-11-2026. Archivo: SS_afiliacion-CNAE55-56-79_2025_resumen-mensual_baleares-canarias-espana.csv y SS_afiliacion-municipio-CNAE55-56-79_2025_baleares-canarias.csv, extraídos de los doce originales que se conservan en la carpeta de datos brutos

Eurostat y ELSTAT

- Eurostat. (2026). *Nights spent at tourist accommodation establishments by NUTS 2 regions, monthly data* (tour_occ_nin2m), 2024-2025, regiones ES53, ES70, EL43, MT00, ITG1, ITG2, FRM0 y HR03. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B10_EUROSTAT_tour_occ_nin2m_noches-mensuales_2024-2025_candidatos.csv
- Eurostat. (2026). *Air passenger transport by reporting airport* (avia_paoa), anual 2023-2025, aeropuertos de Palma, Eivissa y Menorca. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B9_EUROSTAT_avia_paoa_anual_2023-2025_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv
- Eurostat. (2026). *Air passenger transport by reporting airport* (avia_paoa), mensual enero de 2024 a junio de 2026, aeropuertos de Palma, Eivissa y Menorca. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B9_EUROSTAT_avia_paoa_mensual_2024-2026_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv
- Eurostat. (2026). *Air passenger transport by reporting airport* (avia_paoa), 2025, aeropuertos de Heraklion y Chania. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B10_EUROSTAT_avia_paoa_2025_pasajeros_HER-CHQ.csv
- Eurostat. (2026). *Air passenger transport between reporting airports and partner airports, Spain* (avia_par_es), 2024, suma de rutas por país socio de Palma, Eivissa y Menorca. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B9_EUROSTAT_avia_par_es_2024_pas ajeros-asientos-por-pais-socio_PMI-IBZ-MAH.csv
- Hellenic Statistical Authority (ELSTAT). (2026). *Arrivals and nights spent in tourist accommodation establishments 2025, final data, table 14: by NUTS 2 region and country of residence* (STO12). Descarga: 15-11-2026. Archivo: B10_ELSTAT_STO12_2025_tabla14_NUTS2-pais-residencia.xlsx y extracto de Kriti en B10_ELSTAT_tabla14_Kriti_2025_noches-por-pais.csv

Normativa y documentación institucional

Normativa

- Ley 8/2012, de 19 de julio, del turismo de las Illes Balears. Texto consolidado, Boletín Oficial del Estado. Descarga: 15-11-2026. Archivo: BOE_Ley-8-2012_turismo_consolidado.pdf
- Ley 2/2016, de 30 de marzo, del impuesto sobre estancias turísticas en las Illes Balears y de medidas de impulso del turismo sostenible. Texto consolidado, Boletín Oficial del Estado. Descarga: 15-11-2026. Archivo: BOE_Ley-2-2016_ITS_consolidado.pdf
- Decret 7/2018, de 23 de marzo, de traspaso a los consells insulars de Mallorca, Menorca y Formentera de las funciones en materia de promoción turística (título abreviado). BOIB. Descarga: 15-11-2026. Archivo: BOIB_Decret-7-2018_traspas-promocio.pdf
- Decreto ley 4/2025, de 11 de abril, contra la oferta ilegal, de medidas transitorias para la oferta y por la calidad turística de las Illes Balears. BOIB núm. 46, de 15-04-2025. Descarga: 15-11-2026. Archivo: BOIB_DL-4-2025.pdf
- Decreto ley 4/2025, versión publicada en el Boletín Oficial del Estado (BOE-A-2025-14462): extracto de los preceptos sobre plazos y capacidad de carga. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B9_BOE-A-2025-14462_DL-4-2025_extracto-plazos-capacidad-carga_consulta-2026-11-15.txt
- Llei 6/2025, de pressuposts generals de la Comunitat Autònoma de les Illes Balears per a l'any 2025, anexo 8. BOIB núm. 98, de 24-07-2025. Descarga: 15-11-2026. Archivo: BOIB_Llei-6-2025_pressuposts-2025.pdf

Presupuestos, planes y documentos del gestor

- Govern de les Illes Balears. (2025). *Pressuposts generals 2025, tom 4, secció 0, apartat 1: Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears, pressupost d'explotació i de capital* (pp. 55 a 58). Descarga: 15-11-2026. Archivo: CAIB_Tom4-2025_AETIB_pressupost-explotacio-capital.pdf
- Govern de les Illes Balears. (2026). *Resolución de los estados del presupuesto prorrogado para 2026 del sector público empresarial*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: CAIB_resolucion-prorroga-2026_sector-publico-empresarial.pdf
- Elaboración propia sobre las tres fuentes anteriores y el Pla d'Acció 2026: *Presupuesto de la AETIB 2025 por capítulos y contraste con 2026*. Archivo: AETIB_presupuesto-2025-y-variantes_indicador-7.csv

- Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears. (2026). *Pla d'Acció 2026*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: AETIB_pla-accio-2026.pdf
- Govern de les Illes Balears. (2026). *Plan de uso del fondo del impuesto de turismo sostenible 2026-2027*. BOIB núm. 53, de 25-04-2026. Descarga: 15-11-2026. Archivo: BOIB_2026-053_pla-ITS-2026-2027.pdf
- Govern de les Illes Balears. *Bases de la Agenda de Transició, resumen*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: Bases-agenda-transicion_resumen.pdf
- Govern de les Illes Balears. (2025, 11 de noviembre). *Pla Estratègic de Turisme Enogastronòmic 2025-2035, presentació*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B8_GOIB_Pla-estrategic-turisme-enogastronomic-2025-2035_presentacio.pdf
- Govern de les Illes Balears. (2025, 11 de noviembre). *Nota informativa sobre el Pla de turisme enogastronòmic*. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B8_GOIB_nota-Pla-enogastronomic_11-11-2025.html
- Govern de les Illes Balears. *Nota informativa sobre la Estrategia de promoción del producto local 2025-2027*. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B8_GOIB_nota-Estrategia-promocio-producte-local-2025-2027.html
- Ministerio de Hacienda. (2026). *Tributación Autonómica 2026, capítulo III, ficha de Illes Balears* (datos suministrados por la comunidad, acumulado a diciembre de 2025). Descarga: 15-11-2026. Archivo: Hacienda_Tributacion-autonomica-2026_cap-III.pdf
- Ministerio de Hacienda. (2025). *Tributación Autonómica 2025, capítulo III*, como contraste de la edición anterior. Descarga: 15-11-2026. Archivo: Hacienda_Tributacion-autonomica-2025_cap-III.pdf

Entes de promoción insulares y municipales

- Fundació Turisme Palma 365. (2025). *Pla d'actuació i pressuposts 2025*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B6_FTP365_pla-actuacio-pressupostos-2025.pdf
- Fundació Turisme Palma 365. (2026). *Memòria d'activitats 2025*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B6_FTP365_memoria-activitats-2025.pdf
- Fundació Turisme Palma 365. (2026). *Pla d'actuació i pressuposts 2026*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B8_FundacioTurismePalma365_Pla-actuacio-pressupostos-2026.pdf
- Fundació Foment del Turisme de Menorca. *Acuerdo de comarketing con aerolíneas en el mercado de París 2025-2027*. BOIB. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B6_BOIB_FFTM_comarketing-Paris-2025-2027.pdf

- Fundació Mallorca Turisme. *Subvenciones 2025 para eventos y producciones audiovisuales*. BOIB. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B6_BOIB_FMT_subvenciones-eventos-audiovisual-2025.pdf
- Fundació Turisme Responsable de Mallorca. *Convocatoria de ayudas a eventos 2026*. BOIB núm. 26 de 2026. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B8_BOIB-2026-26_FTRM_convocatoria-esdeveniments-2026.pdf
- Consell Insular d'Eivissa. *Modificación del plan de acciones de promoción 2025*. BOIB. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B6_BOIB_ConsellEivissa_modificacio-pla-accions-promocio-2025.pdf
- Consell Insular d'Eivissa. *Ayudas a productos turísticos 2025, programa 4321*. BOIB. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B6_BOIB_ConsellEivissa_ajudes-productes-turistics-2025.pdf
- Consell Insular d'Eivissa. *Presupuesto general 2025, aprobación definitiva*. BOIB. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B6_BOIB_ConsellEivissa_pressupost-2025_aprovacio-definitiva.pdf

Contratos públicos en el registro europeo (Tenders Electronic Daily)

- TED 608059-2024. Fundació Mallorca Turisme, licitación de stands de ferias 2025. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_TED_608059-2024_FMT_licitacion-stands-ferias-2025.pdf
- TED 30314-2025. Fundació Turisme Palma 365, adjudicación de relaciones públicas en Estados Unidos. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_TED_30314-2025_FTP365_adjudicacion-RRPP-mercado-EEUU.pdf
- TED 526821-2025. Fundació Turisme Responsable de Mallorca, licitación de difusión de la nueva marca de Mallorca. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_TED_526821-2025_FTRM_licitacion-difusion-nueva-marca-Mallorca.pdf
- TED 714036-2025. Fundació Turisme Responsable de Mallorca, adjudicación de difusión de la nueva marca de Mallorca. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_TED_714036-2025_FTRM_adjudicacion-difusion-nueva-marca-Mallorca.pdf
- TED 762879-2025. Fundació Turisme Responsable de Mallorca, adjudicación de agencia de cobranding. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_TED_762879-2025_FTRM_adjudicacion-agencia-cobranding.pdf
- TED 764287-2025. Fundació Turisme Responsable de Mallorca, adjudicación de stands de ferias 2026. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_TED_764287-2025_FTRM_adjudicacion-stands-ferias.pdf

- TED 799921-2025. Fundació Turisme Responsable de Mallorca, licitación de compra de medios de «Mallorca, ca nostra». Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_TED_799921-2025_FTRM_licitacion-compra-medios-Mallorca-ca-nostra.pdf
- TED 150450-2026. Fundació Turisme Responsable de Mallorca, adjudicación de compra de medios de «Mallorca, ca nostra». Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_TED_150450-2026_FTRM_adjudicacion-compra-medios-Mallorca-ca-nostra.pdf
- TED 581457-2026. Fundació Turisme Responsable de Mallorca, licitación de relaciones públicas en mercados emisores, 8 lotes. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_TED_581457-2026_FTRM_licitacion-RRPP-mercados-emisores-8-lotes.pdf
- TED 788089-2026. Fundació Turisme Responsable de Mallorca, adjudicación del lote 1 (España) de relaciones públicas. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_TED_788089-2026_FTRM_adjudicacion-RRPP-lote1-Espana.pdf

Agua y territorio

- Govern de les Illes Balears, Portal de l'Aigua. *Índex de sequera: anàlisi de la situació al mes de setembre de 2026*. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B9_CAIB_portal-aigua_index-sequera_setembre-2026_consulta-2026-11-15.txt
- Govern de les Illes Balears. *Esquema de Temes Importants del quart cicle de planificació hidrològica (2028-2033), fitxa 7: Recursos dessalinitzats*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B9_CAIB_EPTI-4cicle_Fitxa7_recursos-dessalinitzats.pdf
- UNESCO, World Heritage Centre. *Cultural Landscape of the Serra de Tramuntana* (ficha 1371). Consulta: 15-11-2026. Archivo: B8_UNESCO-WHC_1371_Serra-de-Tramuntana.html
- UNESCO, Man and the Biosphere Programme. *Menorca Biosphere Reserve*. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B8_UNESCO-MAB_Menorca-Reserva-Biosfera.html
- Fundación Starlight. *Listado de certificaciones actualizado*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B8_FundacionStarlight_listado-certificaciones-actualizado.pdf

Estudios y fuentes de mercado

Estudios

- Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears. (2026). *El turisme a les Illes Balears. Anuari 2025*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_AETIB_Anuari-turisme-2025.pdf
- Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears. (2026). *Perfil dels turistes que fan activitats de natura a les Illes Balears, 2025*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_AETIB_perfil-turistes-natura-IB-2025.pdf
- Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears. (2026). *Perfil dels turistes que fan activitats culturals a les Illes Balears, 2025*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_AETIB_perfil-turistes-cultura-IB-2025.pdf
- Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears. (2026). *Perfil dels turistes que fan activitats esportives a les Illes Balears, 2025*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B5_AETIB_perfil-turistes-esport-IB-2025.pdf
- Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears. (2024). *Enquesta d'opinió dels residents sobre el turisme*, octubre de 2024. Descarga: 15-11-2026. Archivo: B7_AETIB_Encuesta-opinion-residentes-turismo-2024.pdf
- Exceltur. *IMPACTUR Illes Balears*, última edición, con datos de 2020. Descarga: 15-11-2026. Archivo: Exceltur_IMPACTUR-Baleares-2020.pdf
- Exceltur. (2023). *MoniTUR 2023: monitor de competitividad turística de las comunidades autónomas españolas*. Descarga: 15-11-2026. Archivo: Exceltur_MONITUR-2023.pdf

Prensa revisada, Der Spiegel

- Der Spiegel. *Thema Mallorca*, índice temático, inventario completo de los 146 artículos publicados entre enero de 2024 y noviembre de 2026, con fecha, título y enlace de cada uno. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Spiegel_thema-mallorca_inventario-2024-2026.csv
- Der Spiegel. (2024, 26 de mayo). [Manifestación en Palma contra el turismo de masas y el coste de la vivienda]. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Spiegel_2024-05-26_demo-Palma-massentourismus-wohnkosten.html
- Der Spiegel. (2024, 22 de julio). [Manifestación de 20.000 personas en Palma contra el turismo de masas]. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Spiegel_2024-07-22_20000-demo-Palma-massentourismus.html
- Der Spiegel. (2026, 27 de julio). [Manifestación de 25.000 personas en Palma contra el turismo de masas]. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Spiegel_2026-07-27_25000-demo-Palma-massentourismus.html
- Der Spiegel. (2026, 9 de agosto). [Protesta en Sóller contra el turismo de masas]. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Spiegel_2026-08-09_protest-Soller-massentourismus.html

Prensa revisada, The Guardian

- The Guardian. Inventario de las 34 piezas sobre Baleares publicadas entre 2024 y 2026 en las páginas de etiqueta de Mallorca, Baleares e Ibiza de la sección de viajes y en el listado de noticias de España, con fecha y enlace de cada una. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Guardian_inventario-Baleares-2024-2026.csv
- The Guardian. (2024, 3 de junio). *The Guardian view on beach protests in the Balearics: locals need a better deal* (editorial). Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Guardian_2024-06-03_editorial-beach-protests-Balearics.html
- The Guardian. (2025, 19 de mayo). *Balearics hit back at «selfie tourism» as sites become overwhelmed*. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Guardian_2025-05-19_Balearics-selfie-tourism-influencers.html
- The Guardian. (2025, 3 de septiembre). *Sun, sex, but no sangria? The Balearics' booze crackdown might just save their tourist industry* (opinión). Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Guardian_2025-09-03_Balearics-alcohol-crackdown-opinion.html

- The Guardian. (2025, 10 de octubre). *«It gets a bit dirty after 2am»: overtourism debate centre stage as Abta meets in Mallorca*. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Guardian_2025-10-10_Abta-Mallorca-overtourism.html

Canal de venta: páginas de Mallorca de operadores y agencias en línea

- TUI Deutschland. Página de viajes combinados a Mallorca (*Mallorca Pauschalreisen*). Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_TUI-DE_Mallorca-Pauschalreisen-landing_2026-11-15.html
- DERTOUR. Página de viajes combinados a Mallorca (*Mallorca Pauschalreisen*). Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_DERTOUR_Mallorca-Pauschalreisen-landing_2026-11-15.html
- CHECK24. Página de viajes combinados a Mallorca (*Mallorca Pauschalreisen*). Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_CHECK24_Mallorca-Pauschalreisen-landing_2026-11-15.html
- TUI UK. Página de vacaciones en Mallorca (*Majorca holidays*). Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_TUI-UK_Majorca-holidays-landing_2026-11-15.html
- Jet2holidays. Página de vacaciones en Mallorca (*Majorca*). Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Jet2holidays_Majorca-landing_2026-11-15.html
- Expedia UK. Página de vacaciones en la isla de Mallorca (*Mallorca Island holidays*). Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_Expedia-UK_Mallorca-Island-holidays-landing_2026-11-15.html

Avisos oficiales de viaje

- Foreign, Commonwealth and Development Office (Reino Unido). *Spain travel advice: safety and security*. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_FCDO_Spain-travel-advice_safety-security_2026-11-15.html
- Auswärtiges Amt (Alemania). *Spanien: Reise- und Sicherheitshinweise*. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B7_AuswaertigesAmt_Spanien-Reise-Sicherheitshinweise_2026-11-15.html

Webs oficiales del destino

- Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears. illesbalears.travel: aviso legal y portada. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_AETIB_illesbalears-travel_aviso-legal.html, B6_AETIB_illesbalears-travel_home.html y B8_illesbalears-travel_portada-canal-oficial_2026-11-15.html
- Fundació Turisme Responsable de Mallorca. fundaciomallorcaturisme.net: portada. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_FTRM_fundaciomallorcaturisme_home.html y B8_fundaciomallorcaturisme-net_portada-canal-oficial_2026-11-15.html
- Fundació Turisme Palma 365. visitpalma.com: portada en castellano. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_FTP365_visitpalma_home-es.html
- Fundació Foment del Turisme de Menorca. menorca.es: portada. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_FFTM_menorca-es_home.html y B8_menorca-es_portada-canal-oficial_2026-11-15.html
- Consell Insular d'Eivissa. ibiza.travel: aviso legal y portada. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_ConsellEivissa_ibiza-travel_aviso-legal.html, B6_ConsellEivissa_ibiza-travel_home.html y B8_ibiza-travel_portada-canal-oficial_2026-11-15.html
- Consell de Formentera. formentera.es: portada. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B6_ConsellFormentera_formentera-es_home.html

Plataformas de actividades

- Civitatis. Páginas de actividades en Mallorca, Menorca, Ibiza y Formentera. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B8_Civitatis_actividades-Mallorca-Menorca-Ibiza-Formentera_html-paginas_2026-11-15.json
- GetYourGuide. Páginas de resultados de Mallorca, Menorca, Ibiza y Formentera. Consulta: 15-11-2026. Archivo: B8_GetYourGuide_resultados-Mallorca-Menorca-Ibiza-Formentera_html_2026-11-15.json

Fuentes que se intentaron consultar y no pudieron revisarse

Se nombran porque forman parte de la revisión aunque no la sostengan. Ninguna cifra del informe procede de ellas.

- **easyJet holidays,** página de vacaciones en Mallorca. Consulta bloqueada el 15-11-2026 por un sistema antibots: lo guardado fue la página de bloqueo. Sin archivo en la carpeta de datos usados.

- **Booking,** página regional de Mallorca. Descartada el 15-11-2026: se guardó la versión española con datos de sesión en lugar de la británica. Sin archivo en la carpeta de datos usados.
- **Expedia y Booking en sus versiones alemanas.** No revisadas.
- **Prensa británica distinta de The Guardian.** No revisada.
- **Viator.** El número de actividades se carga por un programa que no se ejecuta al guardar la página; no pudo contarse.
- **Plan Integral de Turismo de las Illes Balears 2015-2025.** No pudo descargarse.
- **Manual de uso de la marca «Mallorca, ca nostra».** Lo descargado era una página de error.
- **Planes de actuación 2025 y 2026 de la Fundació Turisme Responsable de Mallorca, de la Fundació Foment del Turisme de Menorca y del Consell d'Eivissa.** No localizados.
- **Índice de precios de alquiler de vivienda del INE para Illes Balears.** No revisado.

Cálculos propios

Cada uno parte de archivos de la lista anterior.

- Ficha de indicadores y complementos. Archivo: CALCULO_indicadores-baleares-2025.csv
- Comparación de candidatos a comparable con Eurostat. Archivo: B10_CALCULO_comparables_eurostat_2024-2025.csv
- Invierno por mercado, sobre la edición anual de la EOH. Archivo: CALCULO_redaccion_invierno-por-mercado_2025.csv
- Cartera de mercados: mes pico, mes valle y retención por mercado. Archivo: CALCULO_redaccion_cartera-mercados_2025.csv
- Las islas: población, empleo y planta hotelera. Archivo: CALCULO_redaccion_islas-y-empleo_2025.csv
- Curva mensual de Creta y Baleares con Eurostat. Archivo: CALCULO_redaccion_curva-mensual-Creta-Baleares_2025.csv
- Empleo turístico por municipio. Archivo: CALCULO_redaccion_municipios-empleo-turistico_2025.csv
- Calendario mensual del destino. Archivo: CALCULO_redaccion_calendario-mensual_2025.csv

Anexo I. Calendario de vigilancia

Las fuentes que el capítulo 18 recomienda vigilar, con su periodicidad. Donde la periodicidad no se ha comprobado en la propia fuente, se dice.

Tabla 34. Calendario de vigilancia de las fuentes del informe

Fuente	Qué publica	Periodicidad	Último dato usado en este informe
INE, Encuesta de Ocupación Hotelera (tabla 2066 y series de viajeros y pernoctaciones)	Pernoctaciones, plazas y ocupación por comunidad	Mensual	Diciembre de 2025
INE, EOH edición anual por país de residencia	Noches por país y comunidad, mes a mes	Anual, una edición por año	2025, publicada el 11-09-2026
INE, estadística experimental de viviendas turísticas	Viviendas y plazas	Mayo y noviembre desde noviembre de 2024 (antes, febrero y agosto)	Mayo de 2026
INE, FRONTUR y EGATUR	Turistas internacionales y gasto	Mensual, con acumulado anual	Acumulado a diciembre de 2025
INE, Índice de Precios de Vivienda	Índice y variación por comunidad	Trimestral	Cuarto trimestre de 2025
Seguridad Social, afiliación por municipio y CNAE	Empleo por rama y municipio	Mensual	Diciembre de 2025
Eurostat, avia_paoa	Pasajeros por aeropuerto	Mensual	Junio de 2026
Eurostat, tour_occ_nin2m	Noches por región europea	Mensual	Diciembre de 2025
ELSTAT, tabla 14 de llegadas y pernoctaciones	Noches de Creta por país	Anual	2025, datos finales
Govern, Portal de l'Aigua	Reservas y escenarios de sequía	Mensual; a 15-11-2026 el último publicado era septiembre de 2026	Septiembre de 2026
Plan del fondo del impuesto de turismo sostenible	Prioridades y reparto del fondo	El actual cubre 2026-2027; periodicidad no comprobada	Plan 2026-2027
Plenos de los consells insulars	Techo de plazas de cada isla	Sin calendario: el Decreto ley 4/2025 no fija plazo	Ninguno aprobado en fuente primaria
AETIB, encuesta de opinión de residentes	Opinión del residente sobre el turismo	Bienal según la serie publicada: 2016, 2018, 2020, 2022 y 2024	Octubre de 2024
Exceltur, MoniTUR	Competitividad turística por comunidad	No comprobada	2023

Fuente	Qué publica	Periodicidad	Último dato usado en este informe
Exceltur, IMPACTUR Illes Balears	Peso del turismo en el PIB y el empleo	No comprobada	Datos de 2020

Fuente: las de la bibliografía, con los archivos allí indicados. Periodicidades según cada fuente o, donde se indica, no comprobadas.
Archivo: CALCULO_indicadores-baleares-2025.csv; INE-82042-tpx_EOH2025-anual_pernoctaciones-pais-residencia-ccaa_baleares-canarias-espana.csv; INE-39364_viviendas-turisticas-plazas_serie_baleares-canarias-espana.csv; B9_EUROSTAT_avia_paoa_mensual_2024-2026_pasajeros_PMI-IBZ-MAH.csv; B9_CAIB_portal-aigua_index-sequera_setembre-2026_consulta-2026-11-15.txt; BOIB_2026-053_pla-ITS-2026-2027.pdf; B7_AETIB_Encuesta-opinion-residentes-turismo-2024.pdf

Anexo II. Glosario de operaciones estadísticas

- **EOH, Encuesta de Ocupación Hotelera (INE).** Viajeros, pernoctaciones, plazas y ocupación de los establecimientos hoteleros, por mes y comunidad. Es la fuente de los indicadores 1, 1 bis, 2 y 3 de la ficha.
- **EOAP, EOAC, EOTR y EOAL (INE).** Las encuestas de ocupación en apartamentos turísticos, campings, alojamientos de turismo rural y albergues. Las tres primeras, con la EOH, forman la base de cuatro encuestas de la presión turística; los albergues quedan fuera.
- **Estadística experimental de viviendas turísticas (INE).** Cuenta viviendas y plazas anunciadas en plataformas. Experimental: ordena bien entre comunidades y no mide exacto.
- **FRONTUR (INE).** Turistas internacionales que llegan a España, por comunidad de destino. Solo extranjeros.
- **EGATUR (INE).** Gasto de esos turistas, total, por persona, diario y por partidas. Incluye el transporte internacional.
- **ETR, Encuesta de Turismo de Residentes (INE).** Viajes de los residentes en España. No es sumable con FRONTUR ni con EGATUR.
- **IPV, Índice de Precios de Vivienda (INE).** Evolución trimestral del precio de compraventa.
- **Padrón municipal (INE).** Población oficial a 1 de enero; denominador de la presión turística.
- **FRONTUR-IB y EGATUR-IB (IBESTAT).** Explotación autonómica de las mismas encuestas, con más detalle por isla, mercado, paquete, alojamiento y motivo. Incluye a los turistas residentes en el resto de España, de modo que su universo es mayor que el del INE.
- **EOH por categorías e islas (IBESTAT).** Plazas hoteleras abiertas por categoría e isla y mes.
- **Estadística de cruceros (IBESTAT).** Cruceristas, excursiones contratadas y gasto en tierra.
- **Afiliación por municipio y CNAE (Seguridad Social).** Trabajadores en alta el último día de cada mes; aquí, en alojamiento (55), restauración (56) y agencias de viajes (79).

- **tour_occ_nin2m (Eurostat).** Noches en alojamiento turístico por región europea y mes, con la misma metodología para todos los países.
- **avia_paoa y avia_par_es (Eurostat).** Pasajeros por aeropuerto, y por ruta entre aeropuertos.
- **STO12, tabla 14 (ELSTAT).** Llegadas y noches en alojamiento turístico de Grecia por región y país de residencia.

Sobre el uso combinado de fuentes

Las fuentes se combinan con tres reglas. La ficha de indicadores sale siempre del INE, porque es la única operación homogénea para todas las comunidades. El IBESTAT aporta el detalle que el INE no publica, y se presenta como capa de detalle, sin compararlo con otras comunidades ni mezclarlo con el INE en una misma cifra. Y la comparación con Creta se hace solo con Eurostat, que mide los dos territorios igual; por eso Baleares tiene en este informe dos cifras de retención del valle, 2,09% en el INE y 2,15% en Eurostat, y cada una se usa en su sitio. Cuando dos fuentes dan cifras distintas para lo mismo, se dan las dos con su fuente.

Anexo III. Fichas de mercado

Los mercados principales del hotel balear, con su calendario y su forma de viajar. Las columnas proceden de dos operaciones distintas, indicadas en la cabecera, y no se combinan entre sí.

Tabla 35. Fichas de los principales mercados, 2025

Mercado	% no resid.	Pico	Retención	Invierno	Paquete	Hotel	€/día
Alemania	31,07%	Sept.	3,48%	7,93%	43,50%	70,42%	189,04 €
Reino Unido	27,81%	Agosto	0,34%	1,06%	55,36%	81,45%	199,56 €
Francia	7,09%	Agosto	0,53%	1,71%	29,72%	74,35%	198,17 €
Italia	3,97%	Agosto	0,64%	1,69%	16,25%	71,05%	200,37 €
Países Bajos	3,59%	Agosto	0,84%	2,31%	No desgl.	No desgl.	239,53 € (Benelux)
Suiza	2,70%	Julio	1,90%	4,58%	No desgl.	No desgl.	224,25 €
España	No aplica	Agosto	7,54%	13,88%	8,17%	36,61%	116,62 €

Fuente: INE, EOH 2025 anual por país de residencia (tabla 82042); IBESTAT, FRONTUR-IB y EGATUR-IB 2025. Descarga: 15-11-2026. Porcentajes: cálculo propio. Las cuatro primeras columnas de datos salen del INE; Paquete, Hotel y €/día, del IBESTAT. «% no resid.»: peso en las noches hoteleras de no residentes. «Invierno»: parte de las noches del mercado que caen de noviembre a marzo. «Paquete» y «Hotel»: turistas con paquete y alojados en hotel. España: residentes en el resto de España. «No desgl.»: la tabla del IBESTAT no da ese mercado por separado. El gasto del IBESTAT del Benelux agrupa Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo.
Archivo: CALCULO_redaccion_cartera-mercados_2025.csv; B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000007_residencia-paquete_2025.csv; B5_IBESTAT_FRONTUR-IB_000058A_000012_alojamiento-isla-residencia_2025.csv; B5_IBESTAT_EGATUR-IB_000059A_000001_gasto-residencia_2025.csv

Cómo leer esta tabla

Las cuatro primeras columnas describen cuándo viaja cada mercado a los hoteles; las tres últimas, cómo viaja. El mercado alemán es el único extranjero con un peso apreciable fuera del verano y con su mes fuerte en septiembre. De los mercados de la tabla, el británico es el más concentrado en verano y el que más compra en paquete. El residente en España tiene la mayor retención del valle y el menor uso del paquete, pero la mitad de sus turistas no paga alojamiento.

Anexo IV. Fichas de los municipios turísticos analizados

Los municipios con más empleo turístico en julio de 2025, con su oscilación entre verano e invierno. La presión turística no puede darse por municipio con las fuentes de este informe, que publican las pernoctaciones por comunidad y no por municipio; el empleo es el indicador municipal disponible. La afiliación no separa la clientela residente de la turística, lo que pesa sobre todo en Palma: su empleo estable prueba que el sector puede sostener plantilla todo el año, no que haya turistas en invierno.

Tabla 36. Empleo turístico en los doce municipios con más afiliados en julio de 2025

Municipio	Isla	Hab.	Enero	Julio	Jul./ene.	Por 100 hab.
Palma	Mallorca	434.786	28.175	50.860	1,81	11,7
Calvià	Mallorca	53.793	4.077	18.336	4,50	34,1
Eivissa	Eivissa	55.337	3.284	15.068	4,59	27,2
Alcúdia	Mallorca	21.907	1.259	8.444	6,71	38,5
Santa Eulària des Riu	Eivissa	42.479	1.645	7.864	4,78	18,5
Son Servera	Mallorca	12.417	1.133	7.418	6,55	59,7
Sant Josep de sa Talaia	Eivissa	29.761	1.236	6.796	5,50	22,8
Sant Antoni de Portmany	Eivissa	29.132	1.159	5.746	4,96	19,7
Llucmajor	Mallorca	40.502	1.395	5.456	3,91	13,5
Santanyí	Mallorca	13.067	751	5.177	6,89	39,6
Ciutadella de Menorca	Menorca	32.431	951	4.903	5,16	15,1
Santa Margalida	Mallorca	14.056	580	4.455	7,68	31,7

Fuente: Seguridad Social, afiliados en alta el último día del mes por municipio en CNAE 55, 56 y 79, enero y julio de 2025; INE, padrón a 1-01-2025. Descarga: 15-11-2026. Hab.: habitantes. Enero y julio: afiliados. «Por 100 hab.»: afiliados de julio por cada 100 habitantes. Cálculo propio. Celdas con menos de cinco afiliados contadas como cero. La lista completa de los 67 municipios está en el archivo.
Archivo: CALCULO_redaccion_municipios-empleo-turistico_2025.csv; SS_afiliacion-municipio-CNAE55-56-79_2025_baleares-canarias.csv; INE-29005_padron-1-1-2025_municipios-baleares.csv

Anexo V. Cómo replicar este análisis

Los siete pasos

- **1. Fijar la fecha de descarga.** Todas las cifras del análisis, también las de la comunidad con la que se compara y las del total nacional, se descargan el mismo día, porque el INE revisa sus series.
- **2. Descargar las tablas del INE.** Desde la dirección www.ine.es/jaxiT3/files/t/csv_bdsc/{id}.csv, con el identificador de cada tabla de la bibliografía; las tablas de una sola edición anual, como la 82042, desde www.ine.es/jaxi/files/tpx/es/csv_bdsc/{id}.csv, comprobando antes su año con una celda de control.
- **3. Descargar el detalle autonómico.** El IBESTAT tiene una API abierta: ibestat.es/edatos/apis/statistical-resources/v1.0/datasets/IBESTAT/{id}/~latest.csv.
- **4. Descargar la afiliación.** La Seguridad Social publica un fichero por mes: seg-social.es/descargas/STAT/MUNCNAE{MMAA}.xlsx. Septiembre de 2025 es el fichero revisado, MUNCNAE0925R.xlsx. Desde enero de 2026 la clasificación cambia a CNAE-2025.
- **5. Descargar Eurostat** para el comparable, con la misma operación para los dos territorios: ec.europa.eu/eurostat/api/dissemination/statistics/1.0/data/{dataset} en formato JSON.
- **6. Leer el articulado** de la norma del año y de los presupuestos, no solo sus preámbulos y notas de prensa: en materia normativa manda el artículo.
- **7. Calcular los indicadores con las fórmulas de la ficha,** sin cambiarlas, y guardar cada cálculo en su propio archivo.

Tres precauciones que ahorran errores

- **Comprobar que los desgloses suman el total** antes de dar por buena cualquier suma: el total nacional del INE es un elemento más de la lista territorial, y los ficheros vienen ordenados por serie, no por año.
- **No mezclar universos:** el IBESTAT incluye a los españoles y el INE no; la encuesta hotelera y la de todo el alojamiento griego no son lo mismo; el país del aeropuerto no es la residencia del pasajero.
- **Revisar los ficheros mes a mes.** En este análisis, el fichero municipal de afiliación de mayo de 2025 llegó con los códigos de municipio truncados: el total cuadraba y el reparto por municipio no.

Anexo VI. La evaluación económica que este informe no cubre

Este informe describe el mercado y su sistema de gestión, no el coste de entrar en él. Quien prepare una inversión o una decisión comercial de peso necesitará cinco materias que aquí no se tratan. Para cada una se dice qué averiguar, dónde y qué decisión depende de ella.

1. Precios de mercado

Qué averiguar: precios medios de alojamiento por isla, zona, categoría y mes, y precios de las actividades comparables.

Dónde: en los propios canales de venta, operadores, agencias en línea y plataformas de actividades, consultados para las fechas concretas, y en los informes sectoriales de rentabilidad hotelera.

Qué decisión depende: la tarifa de los meses de transición, y si captar a un cliente directo en mayo u octubre compensa frente a venderle la plaza al operador.

2. Estructura de costes operativos

Qué averiguar: coste de personal de temporada y de plantilla anual, energía, agua y mantenimiento, por mes.

Dónde: en la propia contabilidad del negocio, en el convenio colectivo de hostelería aplicable y en el proveedor de agua y energía de cada municipio.

Qué decisión depende: si mantener abierto en abril, mayo y octubre con la ocupación del destino, entre el 66% y el 69% de las plazas abiertas, cubre los costes de esos meses.

3. Régimen fiscal

Qué averiguar: las obligaciones fiscales de cada actividad, incluidas las que afectan a la estancia del cliente.

Dónde: con un asesor fiscal. Este informe trata el fondo del impuesto de turismo sostenible solo como el dinero del destino y aquello a lo que se destina.

Qué decisión depende: el precio final al cliente y la cuenta de resultados de cada mes.

4. Trámites, licencias y plazos

Qué averiguar: qué licencias y declaraciones exige cada tipo de negocio en cada isla, y si hay plazas disponibles para un alojamiento nuevo o ampliado.

Dónde: en el consell insular de la isla y en el ayuntamiento del municipio. Desde el Decreto ley 4/2025, en Mallorca, Eivissa y Formentera no se pueden adquirir plazas nuevas hasta que cada consell evalúe su capacidad de carga, para lo que no hay fecha.

Qué decisión depende: abrir o ampliar un alojamiento, y cuándo.

5. Condiciones de los canales

Qué averiguar: comisiones, condiciones de pago y de cancelación de operadores, agencias en línea y plataformas de actividades, y lo que exigen para estar en sus primeras posiciones.

Dónde: en los contratos y condiciones de cada canal, solicitados directamente.

Qué decisión depende: cuánto vale una reserva directa frente a una intermediada, que es la cifra que decide cuánto invertir en captarla.

Hay una sexta salvedad, de segmento y no económica: el turismo de cruceros entra en este informe solo como contexto. Sus cifras de volumen, gasto en tierra y excursiones se dan, pero las conclusiones sobre consumo en destino se refieren al turista que se aloja.