



Munich Personal RePEc Archive

## **Bases of the globalisation of the hotel chains of the Balearic Islands**

Cirer-Costa, Joan Carles

Escuela universitaria de turismo de Ibiza

8 March 2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/37210/>  
MPRA Paper No. 37210, posted 09 Mar 2012 11:50 UTC

## **Bases del proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras de las Islas Baleares**

Joan Carles Cirer Costa  
Escuela Universitaria de Turismo de Ibiza  
jccirer@gmail.com

### **RESUMEN**

En las últimas décadas las empresas hoteleras radicadas en las Islas Baleares se han convertido en las líderes del mercado turístico español y se han lanzado, con gran éxito, a la conquista de los mercados internacionales. En el presente artículo se analizan las bases de esta expansión internacional: su posición en el mercado turístico insular, su carácter familiar y las relaciones que han mantenido con las empresas turísticas internacionales: touroperators y cadenas hoteleras de capital extranjero. Este análisis incluye la delimitación de las principales características evolutivas del mayor destino turístico vacacional europeo: las Islas Baleares y la comparación con otras empresas españolas que también se han internacionalizado en esos mismos años.

Las conclusiones indican que esa expansión ha tenido lugar en condiciones de competencia y sin que sus protagonistas dispusieran de las ventajas legales o administrativas iniciales tan comunes en otros sectores.

**Palabras clave:** Hoteles, internacionalización, turismo, Islas Baleares.

**Códigos JEL:** F23, L11, L25, L83

## **Bases of the globalisation of the hotel chains of the Balearic Islands**

### **ABSTRACT**

In recent decades, hotel companies based in the Balearic Islands have become the leaders of the Spanish tourism market and have been released, with great success, to conquer international markets. This article analyses the foundations of this global expansion: its position in the island tourist market, its family character and the relations which they have maintained with international tourism companies: foreign capital tour operators and hotel chains. This analysis includes the definition of the main evolutionary characteristics of the largest European tourist destination: the Balearic Islands and the comparison with other Spanish companies which have also been globalised over those same years.

Findings indicate that this expansion has occurred in conditions of competition and without their players having the initial legal or administrative advantages which are so common in other sectors.

**Keywords:** Hotels, globalisation, tourism, Balearic Islands.

**JEL codes:** F23, L11, L25, L83

## Bases del proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras de las Islas Baleares

Joan Carles Cirer Costa  
Escuela Universitaria de Turismo de Ibiza  
jccirer@gmail.com

### 1. Introducción

En el año 1903 se inauguraba el *Grand Hotel* de Palma de Mallorca (Cirer, 2009)., un extraordinario establecimiento que, automáticamente, convirtió a esa ciudad en la capital del turismo vacacional de España. A partir de ese momento el desarrollo del turismo en las Baleares fue vertiginoso a lo largo del primer tercio del siglo XX (Cirer, 2006; 2009; 2009b) y continuó prácticamente sin pausa tras el paréntesis bélico 1936-1945, hasta convertir a las Islas Baleares en el principal destino vacacional en el Mediterráneo actual (Papatheodorou, 2002).

Desde el mismo día de esa inauguración destaca el papel jugado por las empresas locales, que siempre han lideraron el proceso y han acabado expandiéndose por el resto del mundo. El presente trabajo pretende realizar un análisis de esas empresas desde un punto de vista histórico, longitudinal, utilizando los instrumentos clásicos de la Economía Industrial para describir el proceso.

El período contemplado se inicia en 1964 y finaliza en el año 2010. Es decir, comenzamos nuestro análisis cuando el sector ya está plenamente consolidado y las cadenas hoteleras estaban naciendo y lo finalizamos en un momento en que el proceso de crecimiento e internacionalización de esas mismas cadenas ha alcanzado su madurez. En cuanto al planteamiento del presente trabajo no nos detendremos a realizar un análisis detallado de las vicisitudes del proceso de internacionalización de cada una de las empresas tratadas, ni tampoco del cluster en conjunto<sup>1</sup>. Nos interesa la interacción entre la internacionalización de las empresas y la evolución de la estructura del mercado balear: tipología del producto, grado de competitividad, presencia de capital foráneo, etc. Siempre debemos tener presente que el mercado balear continua constituyendo el principal referente para unas empresas que han alcanzado una gran dimensión, pero que, sin excepción, mantienen en las Islas su centro operativo.

---

<sup>1</sup> Existen diversos trabajos que describen individualmente los procesos de expansión vividos por las empresas hoteleras radicadas en las Islas Baleares. Entre ellos queremos citar los de Groizard, y Jacob, (2004) y Álvarez et al. (2005).

De esta forma, tras un planteamiento fundamentalmente microeconómico y regional podemos alcanzar a describir como se conforma un negocio cada vez más global.

## 2. Particularidades de nuestro objeto de estudio

### 2.1. Empresas grandes, pero familiares

Puig y Fernández (2009), construyeron el ranking del año 2005 de las empresas familiares españolas que se han lanzado al mercado internacional. En su listado figuran 8 empresas turísticas, de las cuales 5 tienen su sede en las Islas Baleares: *Sol Meliá*, *Barceló*, *Riu*, *Iberostar* y *Fiesta*. Estas empresas destacan por la celeridad de su expansión en los últimos años, pues todas ellas son entidades que han crecido exponencialmente con posterioridad al año 1960.

Si consultamos el ranking mundial de empresas hoteleras<sup>2</sup> resulta que esas mismas empresas aparecen situadas en las posiciones 17, 24, 28, 30 y 87. En la Tabla 1 se han representado todas las empresas mediterráneas que aparecen en ese ranking mundial de 300 empresas hoteleras, allí podemos comprobar los siguientes elementos:

1. El apabullante dominio que ejercen las cadenas españolas: el 84% de las habitaciones computadas pertenecen a entidades de esta nacionalidad.
2. Dentro de España las empresas baleares son, con mucho, las más destacadas. Ocupan las posiciones 1, 3, 4, 5 y 9, gestionando más de 200.000 habitaciones conjuntamente.
3. El turismo es un negocio estrictamente familiar. Pertenecen a grupos familiares todas las empresas baleares y la mayoría de las restantes: *Husa* (Gaspart), *H10* (Espelt), *Lopesan*, (López Sánchez). Entre las grandes, solo la madrileña *NH* está claramente desligada de cualquier grupo familiar<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Revista *Hotels*, Julio de 2009, Pg. 28-33. Esta revista americana publica cada año el ranking de las 300 mayores empresas hoteleras del mundo.

<sup>3</sup> *NH Hoteles* no solo se diferencia de las empresas baleares por su estructura empresarial, además, se trata de una cadena que centra su oferta en los hoteles de ciudad, con un marcado énfasis en el cliente profesional. La mayoría de las restantes empresas que aparecen en la Tabla 1 se concentran en el segmento de turismo vacacional de sol y playa.

**Tabla 1.** Cadenas hoteleras cuya sede radica en países mediterráneos y que se encontraban entre las 300 mayores del mundo en el año 2008 según el ranking de la revista *Hotels*. Se indica la posición ocupada en el ranking y el número de habitaciones y de hoteles gestionados por cada cadena independientemente de donde estén situados y del régimen de gestión aplicado.

Fuente: Revista *Hotels* Julio de 2009. Pgs. 28-33.

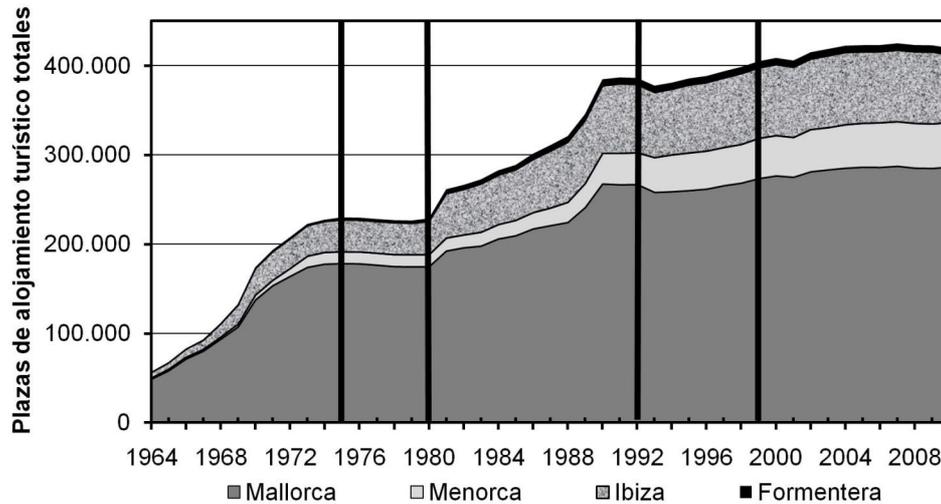
Posición	Cadena	Sede	País	Habitaciones	Hoteles
17	Sol Meliá	Mallorca	España	76.335	304
23	NH Hotels	Madrid	España	49.677	341
24	Barceló Hotels & Resorts	Mallorca	España	47.000	186
28	Riu Hotels & Resorts	Mallorca	España	37.000	100
30	Iberostar	Mallorca	España	36.000	100
52	HUSA Hotel Group	Barcelona	España	15.632	144
73	H10 Hotels	Barcelona	España	12.377	40
80	GSM Hoteles	Madrid	España	11.195	89
87	Fiesta Hotel Group	Ibiza	España	10.351	45
96	Occidental Hotels	Madrid	España	9.361	27
97	AC Hotels	Madrid	España	9.300	91
98	Princess Hotels & Resorts	Reus	España	9.300	19
99	Pestana Hotels & Resorts	Funchal	Portugal	9.143	88
104	Hotusa Group	Barcelona	España	8.749	87
115	Joy Group	Antalya	Turquía	8.033	19
119	Lopesan Hotel Group	Las Palmas	España	7.626	20
152	Atahotels	Milan	Italia	5.940	23
163	Fattal Hotels	Tel Aviv	Israel	5.500	20
174	Louis Hotels Public Co.	Nicosia	Chipre	5.097	20
178	The Silken Hotel Group	Barcelona	España	5.013	35
179	Paradores de Turismo	Madrid	España	5.000	93
185	Dedeman Hotels & Res.	Estambul	Turquía	4.793	22
186	Mitsis Hotels	Atenas	Grecia	4.787	16
201	Villa Gale Hotels	Lisboa	Portugal	4.258	18
210	CHI Hotels & Resorts	Malta	Malta	3.937	12
213	Domina Hotel Group	Milan	Italia	3.802	19
215	Starhotels Spa	Florenca	Italia	3.710	22
261	Aqua Sol Hotels Ltd.	Ayla Napa	Chipre	2.856	20
281	Dan Hotels Corp. Ltd.	Tel Aviv	Israel	2.428	13
TOTAL:				414.200	2.033

**Tabla 2.** Distribución geográfica por CCAA españolas y países de las empresas hoteleras situadas en países mediterráneos que forman parte de las 300 mayores del mundo.

Fuente: Revista *Hotels* Julio de 2009. Pgs. 28-33.

CCAA	Cadenas	Habitaciones	Hoteles	País	Cadenas	Habitaciones	Hoteles
Baleares	5	206.686	735	Italia	3	13.452	64
Madrid	5	84.533	641	Portugal	2	13.401	106
Cataluña	5	51.071	325	Turquía	2	12.826	41
Canarias	1	7.626	20	Chipre	2	7.953	40
ESPAÑA	16	349.916	1.721	Israel	2	7.928	33
				Grecia	1	4.787	16
				Malta	1	3.937	12

**Figura 1.** Evolución por islas de las plazas de alojamiento turístico existentes en las Islas Baleares.  
Fuente: Cámara de Comercio. Govern Balear



Por lo demás, y salvando las distancias debidas a la geografía y el sector productivo, comprobamos que la cronología del crecimiento de las empresas hoteleras de las Baleares puede inscribirse, sin demasiados problemas, en el vasto proceso de internacionalización que han seguido muchas empresas familiares españolas en el último tercio del siglo XX<sup>4</sup>. Igualmente podemos encontrar procesos paralelos en el crecimiento e internacionalización de las empresas que conforman algunos distritos industriales como el sector electrónico-informático vasco (Valdaliso, 2010) y el hortofrutícola radicado en Almería (Aznar y Sánchez, 2010).

En el apartado de las diferencias cabe indicar que la mayoría de esas empresas españolas no turísticas ha seguido una secuencia bastante precisa:

1. Dominio del mercado regional.
2. Expansión al mercado español hasta alcanzar un posición aventajada o dominante.
3. Ante la madurez del mercado español, al alcanzar el límite de sus posibilidades, se inicia la aventura internacional.

<sup>4</sup> El reciente interés despertado por los procesos de internacionalización de empresas españolas ha generado una notable bibliografía que abarca empresas alimentarias como *Agrolimen* y *Campofrío*, Moreno, (2009; 2009b) y textiles como *Inditex*, Alonso, (2000)

Como veremos a continuación, las cadenas hoteleras de las Islas Baleares no han llegado a gozar de una situación de dominio en ningún mercado y se han lanzado al ruedo internacional mucho antes de que el mercado local mostrara síntomas de saturación.

Otro elemento distintivo de las empresas turísticas internacionalizadas es que ninguna de ellas disfrutó de ventajas comparativas a partir de una situación administrativa o legal (Carreras y Tafunell, 1993). El turismo vacacional es, por definición, un sector en el que la competencia internacional no puede ser, de ningún modo, “domesticada” mediante aranceles o prácticas restrictivas de la competencia, tan comunes en la España de los años cincuenta y sesenta del siglo pasado. Las empresas Baleares se enfrentaban, desde un primer momento, a la competencia del resto de regiones españolas que iniciaban su despegue turístico, (Canarias, Cataluña y Andalucía) y de los destinos vacacionales europeos tradicionales, (Italia y Sur de Francia, primero, Grecia, Turquía, Egipto, Chipre, Malta y Túnez después).

Lo que si comparten los hoteleros con el resto de empresas familiares españolas internacionalizadas es el recurso sistemático a la autofinanciación como principal fuente de recursos económicos.

## 2.2. *Un sector complejo y muy específico.*

“Vender vacaciones es vender sueños<sup>5</sup>”. Pocas veces una única frase resume con tanto acierto una realidad económica. Como veremos inmediatamente, nuestro objeto de estudio se concentra en el turismo vacacional, en su vertiente de sol y playa. La clientela prototípica de las empresas contempladas no consiste en empresarios que acuden a reuniones de negocios, ni en profesionales congresistas, ni siquiera en particulares que visitan a sus conocidos y familiares. El turismo que visita masivamente las Islas Baleares desde mediados del siglo XX busca ocio y diversión, es decir, satisfacer sus sueños<sup>6</sup>.

Centrándonos en el caso balear, las estadísticas históricas nos muestran, además, que esa clientela ha sido prácticamente siempre extranjera, mayoritariamente alemana y

---

<sup>5</sup> Ashworth y Goodall, B. 1990, Pg. 175.

<sup>6</sup> La satisfacción del turista se convierte así en el elemento central del mercado turístico de sol y playa. Existen diversos estudios dedicados a analizar los elementos determinantes en la satisfacción del turista que veranea en las Islas Baleares, todos ellos tratan de explicar la elevada tasa de repetición que muestran los visitantes que llegan a estas Islas. Algunos de los estudios existentes sobre el tema son los siguientes: Cladera, (2009); Jacobsen, (2009); Jacobsen y Dann, (2009); Kozak. (2001) y Ryan, (1995).

británica<sup>7</sup>. Ello explica que las cadenas hoteleras baleares hayan seguido un proceso inverso al del resto de empresas españolas globalizadas: comenzaron dedicándose en exclusiva a los mercados internacionales, para, posteriormente, prestar atención a un mercado nacional que, poco a poco, comenzaba a ofrecer algunas oportunidades.

Aparece así una característica muy específica del turismo que le distingue del resto de transacciones económicas internacionales: el cliente del hotelero es extranjero, pero es aquel quien viaja con su dinero hasta el destino donde lo gasta. El contacto con el mundo exterior forma parte intrínseca del negocio turístico mediterráneo, de manera que la internacionalización del negocio aparece como una opción expansiva mucho más próxima para un hotelero que para cualquier otro empresario español: cambia el lugar de la prestación del servicio, pero no la clientela, que, en un principio, es, básicamente, la misma que en el lugar de origen de la empresa<sup>8</sup>.

Por otro lado, una vez el empresario hotelero decide dar el salto al exterior, no le cabe realizar una aproximación progresiva al nuevo mercado. Para una empresa hotelera o se construye (o compra) el hotel en el extranjero o no se hace<sup>9</sup>, no pueden utilizarse los mecanismos secuenciales que sí son factibles en la exportación de mercancías: iniciar el negocio con pequeñas exportaciones a través de distribuidores, después crear una estructura comercial propia y acabar produciendo fuera a través de una filial<sup>10</sup>.

Estamos ante un sector productivo caracterizado por una estructura empresarial y productiva muy particular que, además, está radicado en un destino turístico que no admite fáciles comparaciones. Al analizar otras grandes islas mediterráneas sobresale la excepcionalidad balear; no solo se trata de un destino que acoge muchos más visitantes que los restantes como Malta, Chipre o Creta<sup>11</sup>, sino que en ninguno de ellos ha aparecido una sola empresa local comparable a las cadenas baleares. Ni siquiera en

---

<sup>7</sup> Entre 1966 y 2006 de cada tres turistas llegados a las Islas Baleares uno era británico y otro alemán.

<sup>8</sup> La expansión de los hoteleros baleares hacia el Caribe se realizó, en un principio, sobre la base de la clientela europea. Posteriormente se ampliaron las redes comerciales hacia EEUU y Canadá y el resto del mundo.

<sup>9</sup> Todas las grandes cadenas explotan hoteles en régimen de franquicia o diversos grados de co-gestión que les permiten administrar hoteles que no son de su propiedad, pero esta es una práctica limitada a las empresas que ya han alcanzado una gran dimensión. Todos los empresarios hoteleros que se han lanzado a la aventura exterior en el siglo XX han comenzado construyendo nuevos hoteles o comprando establecimientos ya existentes.

Dos trabajos que tratan el tema de las formas adoptadas por las cadenas hoteleras en su expansión son Martorell y Mulet, 2003 y Martorell et al. 2008.

<sup>10</sup> Johanson y Vahlne. 1990. Pg. 13.

<sup>11</sup> Disponemos de trabajos referidos a Malta: Oglethorpe, (1985) y Bramwell, (2003); Creta: Andriotis, (2002) y Chipre: Sharpley, (2000).

otros grandes destinos turísticos españoles de sol y playa han aparecido empresas hoteleras con vocación internacional. En algunos la internacionalización es prácticamente nula (Monfort, 2002) y en otros, incipiente<sup>12</sup>.

Creemos que los datos que acabamos de aportar serán suficientes para que el lector comprenda que analizamos un sector realmente importante para la economía española, y extraordinariamente dinámico y expansivo a nivel mundial pero, a la vez, dotado de unas características muy específicas que complican su estudio y dificultan el uso de los instrumentos estadísticos y esquemas teóricos habituales.

### 3. Datos disponibles, metodología utilizada y objetivos

Los datos utilizados en el presente artículo son de dos tipos distintos, por un lado usamos datos estadísticos generales a nivel insular y por otro lado datos empresariales. Los primeros han sido recogidos de las publicaciones de la Cámara de Comercio Industria y Navegación de Palma de Mallorca e Ibiza y de las estadísticas de la Conselleria de Turisme del Govern Balear. Las cifras están disponibles desde 1964 hasta el 2010 pero presentan distintos formatos que han obligado a homogeneizarlos. Entre ellos se incluye el número total de plazas existentes en las Islas y su distribución por tipos y categorías de establecimiento.

Los datos empresariales se basan en cinco cortes transversales, cinco fotografías de la estructura empresarial del sector del alojamiento turístico que abarcan 35 años: 1975, 1980, 1992, 1999 y 2010. Las cifras de los tres primeros cortes proceden del trabajo precursor de Antoni Sastre (1995:57-58); los de 1999 proceden de Alcover y Sard (2000:16) para Mallorca y han sido recopilados por los autores para Ibiza y Formentera; todos los del año 2010 han sido recopilados por los autores. Los datos de los cuatro primeros cortes tienen su origen en las declaraciones que realizaban las empresas para la creación de las estadísticas oficiales, los últimos han sido directamente obtenidos de las páginas web de las propias cadenas hoteleras.

---

<sup>12</sup> Las mayoría de las empresas no baleares que aparecen en la Tabla 1 disponen de una reducida planta hotelera en el extranjero. *Husa*, (empresa fundamentalmente urbana), dispone de 123 hoteles de los cuales 15 se sitúan en el extranjero. *H10* cuenta con 39 hoteles de los cuales 6 están fuera de España. *GSM* cuenta con 67 establecimientos con 8 en el extranjero. *Occidental Hoteles* si muestra un elevado nivel de internacionalización.

Los cuatro primeros cortes temporales anteriores vienen impuestos por la disponibilidad de los datos, lo cual obliga a adaptar a ellos todo el trabajo de análisis ya que, ahora mismo, resulta imposible su reconstrucción. Las principales implicaciones derivadas del uso de estas cifras pueden resumirse en tres apartados: En primer lugar, los valores correspondientes a los cuatro primeros cortes venían expresados en plazas turísticas (camas), en tanto que los del 2010 contabilizan habitaciones. Cuando ha sido necesario, estas últimas han sido convertidas a camas utilizando los datos medios que se deducen de las estadísticas oficiales de ese año: 1 apartamento = 2,87 camas, 1 habitación = 1,98 camas<sup>13</sup>. En segundo lugar la definición de cadena viene determinada por el trabajo más antiguo, el de Antoni Sastre de 1995: empresa con más de un establecimiento situado en Baleares que ofrece 500 camas como mínimo. De la misma manera, el ratio de concentración ha sido construido utilizando unos escalones que quizá resultan poco habituales, pero que son compatibles con la totalidad de los datos disponibles.

En cada uno de esos cinco cortes se aplican los instrumentos típicos de la Economía Industrial como el índice de concentración de Herfindahl y los ratios de concentración o cuotas de mercado<sup>14</sup>. Los resultados, en general, se presentan en formato gráfico para realzar sus aspectos evolutivos.

Una vez recogidos y homogeneizados los datos nos planteamos realizar un análisis general de la evolución del sector del alojamiento turístico balear persiguiendo cuatro objetivos concretos:

1. Identificar las fases de crecimiento de la planta hotelera balear entre 1964 y 2010 que pueden delimitarse a través de los datos globales. Básicamente se trata de las tasas de crecimiento de la oferta en los distintos tipos de alojamiento.
2. Evaluar la competitividad del mercado del alojamiento turístico. En este apartado concurren dos cuestiones centrales:

---

<sup>13</sup> Resultados obtenidos a través del anuario “El turisme a les Illes Balears 2010. Govern Balear”

<sup>14</sup> Las principales características de estos instrumentos analíticos pueden consultarse en cualquier manual de Economía Industrial, en particular Clarke, (1985).

- Las consecuencias que puedan haber tenido las fuertes presiones oligopolísticas provocadas por los grandes touroperators europeos.
  - Comprobar si las grandes empresas baleares han llegado a disponer en algún momento de una situación dominante en el mercado local y si esta posición oligopolística se convierte en una condición previa a su posterior expansión internacional.
3. Cual ha sido el papel de los capitales no insulares en el desarrollo turístico balear.
  4. Identificar la evolución de las empresas de las Islas Baleares que han acabado convertidas en multinacionales para comprobar si muestran una trayectoria específica dentro del mercado insular.

#### 4. Resultados y discusión

##### 4.1. Fases de la evolución del sector del alojamiento turístico

En el Anexo 1 aparecen los datos oficiales del número de camas existentes en las Islas Baleares entre 1964 y 2010. En las Figuras 1, 2 y 3 se representa su evolución. En ellos se distinguen 5 fases:

1. 1964-1973. Crecimiento explosivo que afecta a las cuatro islas por igual. Destaca la masiva construcción de hoteles de 1, 2 y 3 estrellas.
2. 1974-1978. Primera recesión. Provocó el cierre de gran número de establecimientos de pequeño tamaño (más de 200, un 12% del total), aunque la reducción experimentada por la oferta de camas fue mínima.
3. 1979-1990. Etapa de auge protagonizada por la aparición de un nuevo producto: el apartamento turístico. En quince años se construyeron más de cien mil, la mayoría de ellos de baja categoría: 1 o 2 llaves. Simultáneamente se reducía en un 25% el número de camas en hoteles de 1 estrella y prácticamente se doblaba la oferta en hoteles de 3 estrellas. En esta etapa se produjo la consolidación definitiva del modelo turístico balear basado en el sol y playa, los paquetes estandarizados y los bajos precios. A partir de ese momento podemos hablar del turismo mediterráneo como de un mercado que ha

alcanzado la madurez tanto a nivel de touroperators (Klemm y Parkinson, 2001:369), como de oferta hotelera.

4. 1991-1993. Crisis breve pero profunda que afectó con dureza a los segmentos más alto y más bajo de la oferta. Algunos hoteles de 4 y 5 estrellas cerraron y muchos asumieron una bajada de categoría como mal menor; también fueron masivos los cierres entre los hostales, los apartamentos de una llave y los hoteles de una estrella, sobre todo los de menor tamaño. Entre 1990 y 1995 cerraron un total de 408 establecimientos, un 15% del total.
5. 1994-2004. Crecimiento suave de la oferta, (un 1% anual aproximadamente) como consecuencia de una drástica reducción de la oferta de baja categoría (hoteles de 1 y 2 estrellas sobre todo), combinada con un notable incremento de las camas en hoteles de 4 y 5 estrellas.
6. 2005-2010. Crecimiento cero. La oferta se estabiliza en torno a las 420.000 camas. Continúa el proceso de completa reconstrucción de establecimientos antiguos que incrementan su categoría en una estrella, a veces dos.

La principal conclusión que podemos extraer de esta secuencia temporal es que el turismo balear ha mostrado una tendencia sistemática al crecimiento a lo largo del último tercio del siglo XX y que las dos grandes crisis que lo han afectado han consistido más en crisis de crecimiento que no en verdaderas depresiones. En ambos casos, el resultado final a largo plazo ha sido la eliminación de establecimientos pequeños y de baja categoría, siguiendo un esquema que parece prototípico de los mecanismos evolucionistas clásicos (Matthews, 1984; O'Neill y Carlbäck, 2011). En la última década del siglo XX el esquema cambia claramente, desaparece el crecimiento numérico que es substituido por la reconversión masiva hacia categorías superiores y, como veremos más adelante, la inversión exterior.

A partir de esta definición de fases temporales ya podemos situar los cinco cortes con datos empresariales disponibles dentro de la trayectoria del sector del alojamiento turístico balear:

1975. Acaba de finalizar el gran boom turístico y se inicia la recesión.

1980. Primeros momentos de la recuperación que siguió a la crisis anterior.

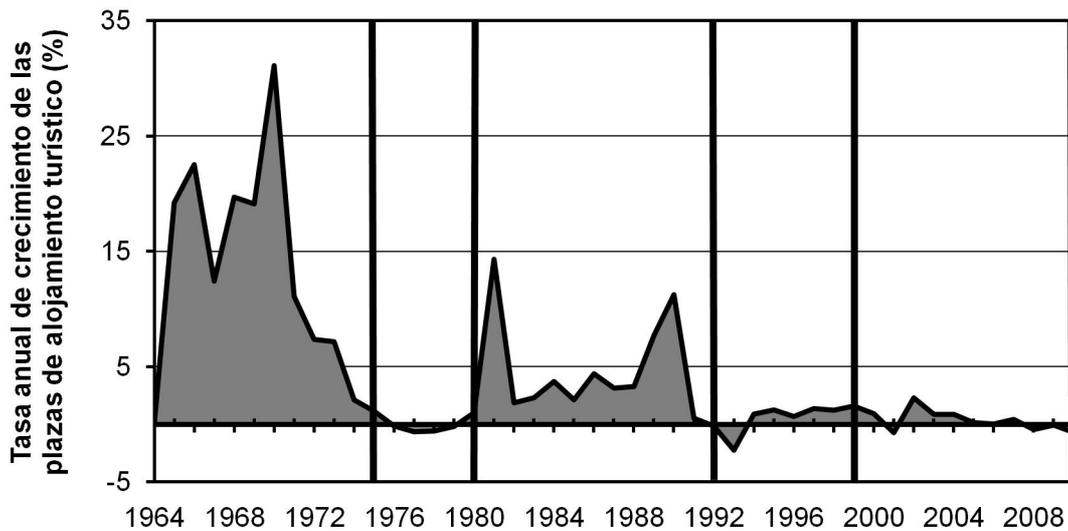
1992. Inicio de la segunda crisis.

1999. El sector se hallaba en fase de suave crecimiento.

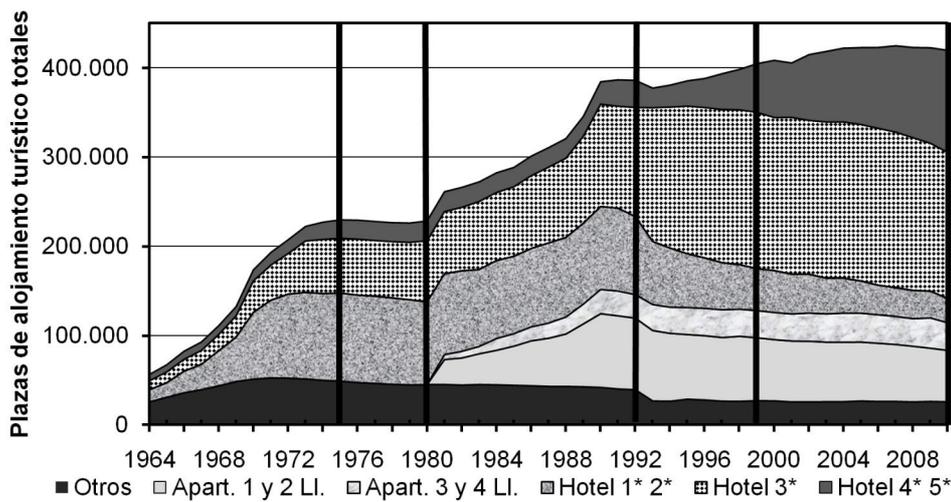
2010. El sector lleva varios años en situación de crecimiento cero.

En las Tablas 3 y 4 aparecen los datos más importantes referidos a esos cinco años y las tasas de crecimiento medio anual entre ellos.

**Figura 2.** Tasa interanual de crecimiento del número de plazas de alojamiento turístico existentes en las Islas Baleares.



**Figura 3.** Evolución de los distintos tipos de alojamientos existentes en las Islas Baleares.



**Tabla 3.** Plazas de alojamiento turístico existentes en las Islas en los años analizados. Datos oficiales.  
Fuente: Cámara de Comercio. Govern Balear.

	Plazas de alojamiento turístico					Tasa de crecimiento medio anual (%)				
	Mallorca	Menorca	Ibiza	For-men.	Total Balear	Mall.	Men.	Ibiza	For.	Total Balear
1964	48.906	1.254	6.133	400	56.693					
1975	178.437	13.141	35.723	2.712	230.013	12,49	23,81	17,37	19,01	13,58
1980	174.836	13.479	37.197	3.253	228.765	-0,41	0,51	0,81	3,70	-0,11
1992	267.021	35.538	76.417	7.361	386.337	3,59	8,41	6,18	7,04	4,46
1999	273.637	45.063	78.817	7.505	405.022	0,35	3,45	0,44	0,28	0,68
2010	286.618	49.720	75.937	7.708	419.983	0,42	0,90	-0,34	0,24	0,33

**Tabla 4.** Tipos de plazas de alojamiento turístico existentes en las Islas en los años analizados. Datos oficiales.

Fuente: Cámara de Comercio. Govern Balear.

	Plazas de alojamiento turístico					Tasa de crecimiento medio anual (%)				
	Hostal otros	Apartamentos	Hotel 1* 2*	Hotel 3*	Hotel 4* 5*	Hostal otros	Apartamen.	Hotel 1* 2*	Hotel 3*	Hotel 4* 5*
1964	26.144		13.407	10.100	7.042					
1975	49.472		98.547	61.393	20.601	5,97		19,88	17,83	10,25
1980	45.432		92.682	68.459	22.192	-1,69		-1,22	2,20	1,50
1992	39.482	106.799	87.395	122.380	30.281	-1,16		-0,49	4,96	2,62
1999	27.212	101.178	46.969	175.228	54.435	-5,18	-0,77	-8,49	5,26	8,74
2010	25.920	88.811	26.999	163.746	114.507	-0,44	-1,18	-4,91	-0,61	6,99

#### 4.2. Competitividad del sector

Para analizar la evolución en la competitividad del sector hemos clasificado todas las empresas por orden del número de plazas ofrecidas y después las hemos agrupado en seis escalones en función de su posición en esa clasificación:

1. las 3 primeras empresas.
2. Las 6 empresas que ocupan las posiciones 4 a 9.
3. Las 12 empresas que ocupan las posiciones 10 a 21.
4. Las 24 empresas que ocupan las posiciones 22 a 45. Este escalón aparece por primera vez en el año 1980 con 7 empresas y ya incluye 21 empresas en 1992.

5. Todas las demás empresas consideradas cadenas en este trabajo. (Aquellas que disponen de más de 500 plazas situadas en dos establecimientos como mínimo). Este escalón aparece por primera vez en 1999 con 42 empresas e incluye 63 en el año 2010.
6. Plazas situadas en empresas que no constituyen una cadena. En este escalón se incluyen, por diferencia, todas las plazas oficialmente existentes que no han sido asignadas a una cadena según las definiciones anteriores.

Una vez clasificadas las empresas se han calculado los índices de concentración y el índice de Herfindahl, esos valores aparecen en la Tabla 5 y han sido representados en la Figura 4.

La tendencia que aparece en esa Figura 4 es clara, la mayoría de los establecimientos han acabado formando parte de una cadena. En 1975 el 74% de las camas se situaban en establecimientos independientes y en 2010 ese porcentaje se había reducido a la mitad: 38%. La tendencia ha sido sistemática, solo en 1992, tras la masiva introducción de los apartamentos, se detuvo momentáneamente el proceso.

¿Ha afectado este fenómeno a la competitividad del sector? En absoluto. Las 260.550 plazas integradas en una cadena del 2010 se reparte entre 108 empresas distintas y en 1999 eran 87 las empresas que superaban las 500 plazas. La cadena hotelera, entendida como empresa que gestiona de forma conjunta varios establecimientos, se ha convertido en el elemento dominante del sector del alojamiento turístico balear relegando a un papel secundario al establecimiento independiente, pero ello no ha supuesto la aparición de una situación de oligopolio.

El porcentaje de plazas gestionado por las tres mayores empresas del sector ha oscilado alrededor del 10% del total entre 1975 y 2010, y las nueve mayores, conjuntamente, nunca han superado el 25% de cuota de mercado. En determinados momentos han existido empresas como *Sol-Meliá* en Mallorca<sup>15</sup> y *Fiesta* en Ibiza<sup>16</sup>, que han ejercido un papel de líderes en la fijación de precios (Ramon, 2001), pero en ningún caso han alcanzado una posición de verdadero dominio del mercado.

Si analizamos el índice de Herfindahl, se comprueba que la competitividad ha sido la característica básica del mercado del alojamiento insular. Desde 1980 hasta 2010

<sup>15</sup> Sastre, 1995. Pg. 56. “*Sol Meliá* es la verdadera empresa líder de la hotelería balear.”

<sup>16</sup> Cirer, 2010. Pg. 83. *Fiesta Hotels* alcanzó una cuota de mercado del 18,6% en Ibiza en el año 1990.

ha oscilado entre 0,007 y 0,008, unos valores extraordinariamente bajos, realmente muy alejados del valor 0,15 que suele considerarse indicativo de un mercado moderadamente concentrado<sup>17</sup> y de los que obtienen otros autores para mercados mucho mayores como el británico<sup>18</sup>.

Además, la competitividad del mercado alcanza a todas las Islas. En Mallorca las tres mayores empresas nunca han superado una cuota del 13% en tanto que en las islas menores en algunos momentos han alcanzado el 35%, pero ese porcentaje ha caído progresivamente a medida que el mercado ha crecido.

Otro indicador, en este caso cualitativo, de la gran competitividad del sector es la variedad de figuras contractuales existentes para regular la relaciones entre propietarios de hoteles, cadenas hoteleras y touroperators: contratos de gestión, franquicias, reservas anticipadas con diversos grados de garantía, por cupos, etc (Marí, 2000).

#### 4.3. *Los capitales no insulares en el mercado turístico balear*

Si algo resulta sorprendente en los datos consignados en el Anexo 2 es comprobar que entre las 45 mayores empresas hoteleras que operan en Baleares solo 3 tienen su sede efectiva fuera de las Islas: *Hotasa*<sup>19</sup>, *Stella Polaris* y *Sunwing* y, además, ocupan las posiciones 17, 44 y 45 en el contexto balear. Con estos datos podemos afirmar que la presencia de capital externo a las Islas en el año 2010 en el sector hotelero es marginal. Este dato contrasta con la situación existente en los momentos iniciales, pues en 1975 las empresas dominadas por capital exterior a las Islas ofrecían casi el 40% de las camas pertenecientes a una cadena, (el 10% de la oferta total).

Resulta paradigmático el caso de dos empresas, una alemana: *Iberotel* y otra británica: *British Caledonian Hotels*. La primera nació en Mallorca y llegó a disponer de más de 7.000 camas en Baleares en 1980, pero a partir de ese momento fue reduciendo su presencia en las Islas hasta ceder la totalidad de sus establecimientos a

---

<sup>17</sup> La Comisión Federal de Comercio norteamericana propone ese valor de 0,15 como frontera para detectar los mercados concentrados. US Department of Justice. Pg. 19.

<sup>18</sup> Davies (1999:299). Este autor obtiene un valor del índice de Herfindahl de 0,151 para el mercado hotelero británico en el período 1989-1994. Este valor indica que el mercado está dominado por 6-7 empresas.

<sup>19</sup> En el momento de redactar estas líneas *Hotasa* pertenece al grupo empresarial *Nueva Rumasa* que ha presentado suspensión de pagos, (concurso de acreedores), lo cual hace dudar de su continuidad a corto plazo.

*Riu* en 1993. No debemos pensar que *Iberotel* cerrase, al contrario, continuó su expansión internacional por todo el área mediterránea construyendo hoteles en Túnez, Turquía y Egipto, donde continúa bien implantada<sup>20</sup>.

*British Caledonian Hotels* también nació como una empresa balear y llegó a disponer de once hoteles en las Islas (unas 4.000 camas), además de gestionar otros hoteles en Europa y África. En la década de 1980 la línea aérea que lideraba el grupo comenzó a tener problemas económicos y vendió su división hotelera, pero esta se desmembró en dos, el negocio mallorquín fue a parar a la cadena *Sol* en tanto que el resto, (grupo *Copthorne*), fue vendido a *Tara Hotels*, para posteriormente integrarse en el grupo *Millennium* que es uno de los grandes grupos hoteleros actualmente en activo<sup>21</sup>. En ambos casos se repite la secuencia: un grupo extranjero crea una empresa hotelera en las Islas Baleares en los años 70, esta crece y en los 80 alcanza una posición de primera fila, pero poco después ceden ante el empuje del empresariado local y abandonan el mercado balear, pero solo éste, pues continúan creciendo y construyendo hoteles en el resto del mundo.

Otro ejemplo de lo mismo sucedió con el grupo español *Rumasa* que en 1982 disponía de más de 5.000 camas en Baleares. Ese año fue declarado en quiebra e intervenido por el Gobierno Español que acabó vendiendo todos los hoteles al grupo mallorquín *Sol*.

Podemos situar en el año 2006 el punto final del proceso. Fue entonces cuando la mallorquina *Hoteles Globales-Optursa* adquirió los diez hoteles, (más de 4.000 camas), que el grupo *Acorn* poseía en las islas Baleares.

Es decir, cuando las multinacionales entraban masivamente en el mercado español en todos los sectores productivos (Valdaliso, 2004:31), resulta que estaban abandonando el mercado hotelero balear en favor del empresariado local. Este proceso ha culminado con la práctica desaparición del capital extranjero en el sector hotelero balear, con la significativa excepción de los hoteles de cinco estrellas gran lujo.

---

<sup>20</sup> Según su propia página web, la empresa *Iberotel* gestiona en 2011 18 hoteles en Egipto, 3 en Turquía, 3 en los Emiratos Árabes Unidos, 2 en Alemania y 1 en Italia.

<sup>21</sup> Según la revista *Hotels*, en 2008 el grupo *Millennium & Copthorne* ocupaba la posición 33 en el ranking mundial, gestionando 119 hoteles y 33.726 habitaciones.

#### 4.4. Evolución de las empresas insulares con inversiones en el extranjero

En el Anexo 2 se indican los hoteles que las cadenas de las Islas Baleares gestionan fuera del archipiélago. Con esos datos vemos que son cinco las cadenas que podemos calificar como auténticas multinacionales: *Sol*, *Barceló*, *Riu*, *Iberostar* y *Fiesta*, cuatro mallorquinas y una ibicenca. Todas ellas disponen de más hoteles fuera de las Islas que no en ellas mismas y superan los 40 establecimientos en total. Las cuatro primeras son empresas que ejercen un claro liderazgo en el sector turístico español<sup>22</sup> (Such et al, 2008; Brida et al, 2010) y las cinco responden a una estructura estrictamente familiar.

En la Figura 5 se ha representado su trayectoria insular y todas ellas presentan una tendencia característica: En 1975 ya eran empresas importantes, (con la excepción de *Iberostar*), experimentaron un crecimiento sistemático a partir de entonces y tras alcanzar un punto culminante, (1992 para *Sol*, 1999 para las restantes cadenas), han reducido significativamente el número de camas gestionadas en las Islas a la vez que consolidaban su expansión internacional.

Cabe señalar que *Iberostar* ya era una empresa notable dentro del sector turístico desde 1956, pues era una de las mayores agencias de viajes de España. Su introducción en el negocio hotelero se inició en 1986.

En la Figura 6 se ha representado la trayectoria de las siete mayores empresas baleares que no tienen proyección exterior. En ella vemos que su crecimiento ha sido, en general, mucho más reciente. Al internacionalizarse las mayores empresas liberaban segmentos de mercado específicos rápidamente ocupados por las que las seguían en tamaño. Quizá sea *GPS* el caso más significativo de esta secuencia; en poco más de diez años esta empresa se ha situado en el tercer lugar balear al integrar muchos de los establecimientos que las grandes cadenas preferían eliminar de su oferta<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Such et al, 2008; Brida et al, 2010.

<sup>23</sup> También esta empresa, *GPS*, se encuentra en el momento de redactar este trabajo sometida a tutela judicial y resulta poco probable que mantenga su dimensión actual.

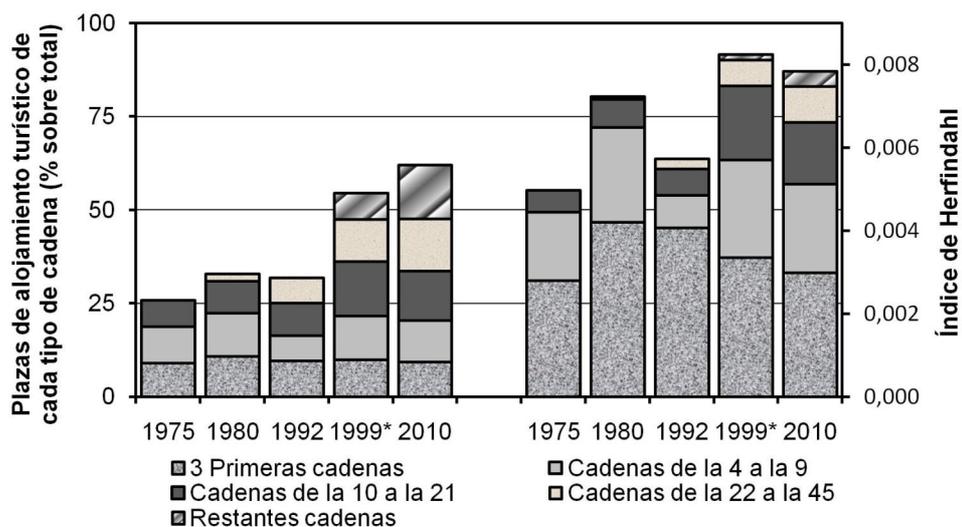
**Tabla 5.** Plazas de alojamiento gestionadas por cada agrupación de cadenas según tamaño.

Cadenas	Plazas de alojamiento turístico					Índice de Herfindahl				
	1975	1980	1992	1999*	2010	1975	1980	1992	1999*	2010
1-3	20.714	24.624	37.228	35.966	39.164	0,003	0,004	0,004	0,003	0,003
4-9	22.382	26.597	26.219	42.165	46.716	0,002	0,002	0,001	0,002	0,002
10-21	16.340	19.448	33.527	52.029	55.395	0,001	0,001	0,001	0,002	0,002
22-45		4.695	25.906	40.956	58.867		0,000	0,000	0,001	0,001
46-				25.208	60.408				0,000	0,000
Otras	170.577	153.401	263.457	163.635	159.433					
Total	230.013	228.765	386.337	359.959	419.983	0,005	0,007	0,006	0,008	0,008

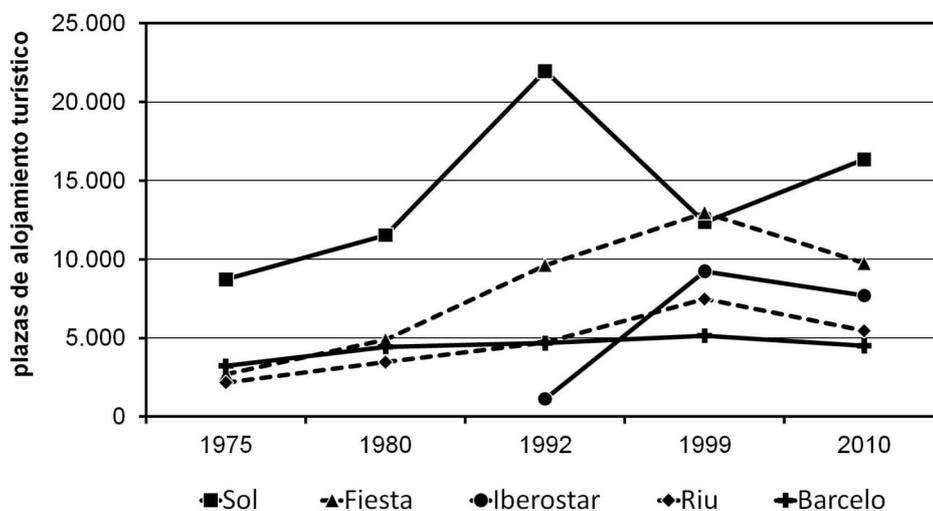
\* Los datos del año 1999 no incluyen a la isla de Menorca.

En Otras se acumulan las plazas de las empresas que disponen de un solo hotel en Baleares y/o de menos de tres fuera de las Islas.

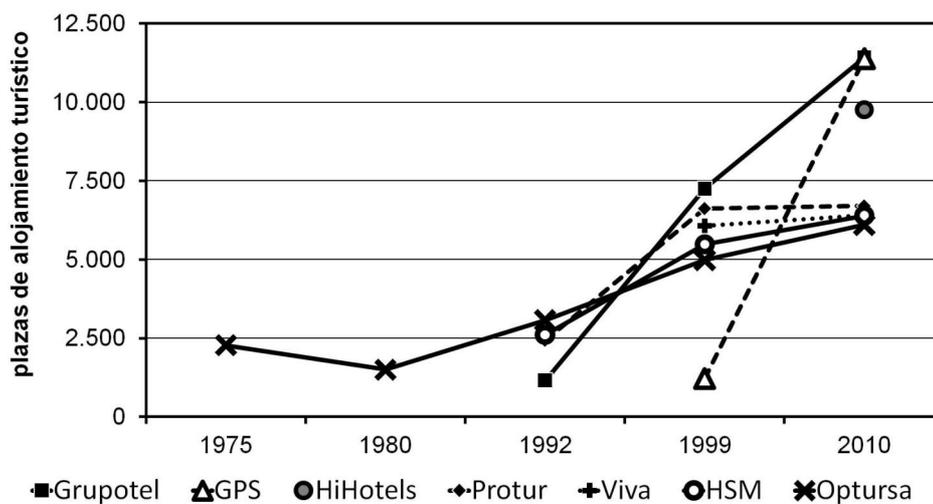
**Figura 4.** Evolución de las plazas gestionadas por los distintos tipos de cadenas y del índice de Herfindahl para las Islas Baleares.



**Figura 5.** Evolución de las plazas gestionados en las Islas por las cadenas de las Islas Baleares con fuerte implantación internacional.



**Figura 6.** Evolución de las plazas gestionados en las Islas por las grandes cadenas de las Islas Baleares poco internacionalizadas.



## 5. Conclusiones

La trayectoria general de las cadenas insulares en los 47 años contemplados muestra una clara tendencia hacia el incremento medio del tamaño de las empresas, pero sin que ello de lugar a la aparición de prácticas oligopolísticas. Las cadenas han crecido sistemáticamente absorbiendo una proporción cada vez mayor de la planta de alojamiento turístico balear, un fenómeno que no resulta fácil de explicar a la vista de lo sucedido en los restantes destinos turísticos mediterráneos. No existe una causa única

que explique el proceso sino que obedece a un complejo conjunto de factores que, según el momento, han tenido una incidencia variable:

1. El ya señalado efecto de las crisis eliminando las empresas de menor tamaño, en general, las menos capacitadas para sobrevivir a una drástica caída de los ingresos.
2. La práctica totalidad de establecimientos pioneros fueron levantados por empresas familiares (Ramón, 2001; Cirer, 2010) que crecieron por dos vías paralelas: construyendo nuevos hoteles y absorbiendo otras empresas similares que veían su continuidad comprometida por la falta de relevo generacional. En una situación económica favorable los herederos no implicados en el negocio hotelero pudieron vender sus participaciones en favor de los restantes socios o de empresas conexas que ampliaban así la dimensión de su negocio original<sup>24</sup>.
3. La presión de los touroperators europeos. Son muchos los artículos que explican los mecanismos usados por estos agentes económicos para situarse con ventaja en las negociaciones con los hoteleros locales<sup>25</sup>. Los negociadores de los touroperators admiten, sin excepción, que prefieren negociar con pequeños hoteles familiares (Tapper, 2001). Es evidente que en este caso se sitúan en una posición de fuerza debido a la diferencia de tamaños que caracteriza a las dos empresas que contratan. La asimetría se rompe cuando el hotelero tiene una dimensión notable que le permite oponerse o limitar las prácticas oligopolísticas de los touroperators (Davies y Donward, 2001). Esta fuerte presión comercial motivó el abandono de muchos pequeños empresarios a favor de entidades mayores.
4. Finalmente, cabe citar la posible existencia de economías de escala como factor que induzca al crecimiento de las cadenas en detrimento de los hoteles independientes. En este caso el mecanismo no puede ser la reducción de los costes de transacción (Coase, 1937), ya que en ningún caso se observa la existencia de integraciones verticales. Ha habido intentos de realizar este tipo de concentraciones empresariales, sobre todo con líneas aéreas y touroperators, pero, en general no han tenido éxito, como demuestran las desinversiones de

---

<sup>24</sup> La propiedad de los primeros hoteles era extraordinariamente dispersa debido a la escasez de capital disponible. A medida que las empresas crecieron se dio un sistemático proceso de concentración en la propiedad. (Cirer, 2010:74).

<sup>25</sup> Por ejemplo, Sastre, 1995; Klemm and Parkinson, 2001; Bastakis et al. 2004.

las empresas europeas en los años ochenta que van en la dirección contraria. La integración vertical entre líneas aéreas charter y hoteles de sol y playa se muestra tan difícil como entre compañías regulares y hoteles urbanos (Lafferty y Van Fossen, 2001). Las eventuales economías de escala, si las hay, han de ser interiores al sector, situadas en el ámbito gestión o en la adquisición de los inputs necesarios.

Otro elemento que llama la atención del proceso es la sistemática concentración en el mercado hotelero de todas las empresas. Las cadenas hoteleras baleares, al internacionalizarse, no se diversifican como parece ser la norma en los restantes sectores (Binda, 2009:112-113). La explicación de esta anomalía vuelve a encontrarse en las especiales características del sector. Normalmente, las empresas focalizadas en unos pocos productos acaban adaptándose muy bien al mercado local y, por tanto, ofrecen productos poco atractivos en términos globales, que dificultan su eventual internacionalización. En el turismo, en cambio, el producto ofrecido jamás posee características locales, siempre es, por definición, global, incluso en el caso muy frecuente de especialización en una nacionalidad o tipología concreta de clientes. Si una cadena se concentra en atender familias alemanas, por ejemplo, entonces acumula un know how que le resulta útil en Baleares, pero también en Málaga o Cancún.

Los factores anteriores explican la tendencia hacia la concentración pero no el mantenimiento de una estructura altamente competitiva. Creemos que el mecanismo que explica la limitación experimentada por el tamaño de las grandes empresas es la expansión exterior. En los datos presentados hemos comprobado que las cadenas que invierten fuera de las Islas Baleares reducen simultáneamente su oferta insular, de esta manera se confirma para todo el archipiélago el mecanismo propuesto por Cirer (2010:86) para explicar la evolución de las cadenas en el caso ibicenco: el crecimiento de las empresas hoteleras tiene un techo, cuando se alcanza este, se inicia la expansión exterior antes que la aplicación de prácticas predatorias que llevarían a situaciones de oligopolio. Cuando las empresas líderes concentran sus esfuerzos financieros y gerenciales en expandirse fuera de las Islas, automáticamente, dejan libre un espacio que es ocupado por aquellas cadenas insulares que no han optado por esa expansión exterior.

Este mecanismo solo puede explicarse en una situación en que la información circula libremente y es accesible a todos los empresarios (es decir en un distrito industrial), lo cual impide que aparezcan las asimetrías de información que pueden dar lugar a la aparición de precios predatorios (Guiltingan y Gundlach, 1996).

Ya para finalizar, indicar que, en general, el sector hotelero balear muestra una trayectoria expansiva cuya progresividad permite situarlo dentro del modelo denominado de Uppsala (Valdaliso, 2010:166), caracterizado por avances escalonados en la internacionalización de las empresas<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> “Theory of the growth of the firm, is seen as a process in which the enterprise gradually increases its international involvement. This process evolves in an interplay between the development of knowledge about foreign markets and operations on one hand and an increasing commitment of resources to foreign markets on the other.” (Johanson y Vahlne, 1990:11).

**Anexo 1.** Plazas de alojamiento turístico existentes en las Islas Baleares en los años analizados  
Fuente: Cámara de Comercio. Govern Balear

AÑO	Hostales y otros	Apart. 1 y 2 Llaves	Apart. 3 y 4 Llaves	Hoteles 1* y 2*	Hoteles 3*	Hoteles 4* y 5*	TOTAL Baleares
1964	26.144			13.407	10.100	7.042	56.693
1965	31.364			16.123	12.058	8.050	67.595
1966	36.392			24.020	13.381	9.036	82.829
1967	39.904			28.228	15.642	9.354	93.128
1968	44.210			39.138	18.287	9.858	111.493
1969	48.965			49.725	23.769	10.358	132.817
1970	51.781			74.691	35.292	12.395	174.159
1971	53.129			86.840	39.376	14.157	193.502
1972	52.840			93.933	45.578	15.422	207.773
1973	51.885			96.833	57.690	16.272	222.680
1974	50.404			97.064	60.578	19.359	227.405
<b>1975</b>	<b>49.472</b>			<b>98.547</b>	<b>61.393</b>	<b>20.601</b>	<b>230.013</b>
1976	47.832			97.833	62.717	21.294	229.676
1977	46.922			97.549	62.404	21.329	228.204
1978	45.900			96.587	63.068	21.329	226.884
1979	45.290			95.167	64.323	21.695	226.475
<b>1980</b>	<b>45.432</b>			<b>92.682</b>	<b>68.459</b>	<b>22.192</b>	<b>228.765</b>
1981	45.356	28.104	5.694	90.489	69.694	22.195	261.532
1982	44.755	30.505	7.558	90.127	71.109	22.367	266.421
1983	45.325	34.613	8.346	86.044	76.308	21.943	272.579
1984	45.024	38.821	13.336	87.161	76.396	21.989	282.727
1985	44.487	43.978	14.100	86.614	77.944	21.618	288.741
1986	43.963	50.486	15.769	87.726	81.655	21.841	301.440
1987	43.274	54.054	17.110	89.644	85.014	21.841	310.937
1988	43.215	58.891	19.176	89.031	88.793	22.023	321.129
1989	42.836	70.532	22.303	90.583	97.385	22.263	345.902
1990	42.103	82.733	27.252	92.821	114.810	25.116	384.835
1991	40.352	82.108	27.837	92.760	114.344	29.515	386.916
<b>1992</b>	<b>39.482</b>	<b>80.329</b>	<b>26.470</b>	<b>87.395</b>	<b>122.380</b>	<b>30.281</b>	<b>386.337</b>
1993	26.860	79.096	29.241	70.527	150.017	21.935	377.676
1994	26.613	76.252	29.375	66.167	158.017	24.624	381.048
1995	28.863	72.614	30.373	60.107	165.508	28.368	385.833
1996	28.014	72.206	30.736	56.356	168.557	32.611	388.480
1997	26.637	71.498	31.181	52.707	171.706	40.091	393.820
1998	26.498	73.043	30.446	49.751	173.597	45.322	398.657
<b>1999</b>	<b>27.212</b>	<b>70.626</b>	<b>30.552</b>	<b>46.969</b>	<b>175.228</b>	<b>54.435</b>	<b>405.022</b>
2000	27.017	68.779	30.532	46.839	171.575	64.037	408.779
2001	25.813	68.443	30.417	44.443	175.738	60.980	405.834
2002	25.871	68.110	31.649	43.503	172.372	73.670	415.175
2003	26.039	66.919	31.806	39.982	174.970	79.099	418.815
2004	26.121	66.801	32.654	39.037	175.129	82.737	422.479
2005	26.855	66.180	32.486	35.975	175.358	86.258	423.112

AÑO	Hostales y otros	Apart. 1 y 2 Llaves	Apart. 3 y 4 Llaves	Hoteles 1* y 2*	Hoteles 3*	Hoteles 4* y 5*	TOTAL Baleares
2006	26.330	65.401	32.002	33.042	175.806	90.678	423.259
2007	26.333	64.061	31.512	32.153	174.230	96.808	425.097
2008	25.839	62.535	30.964	31.577	171.122	101.161	423.198
2009	26.352	59.839	34.007	29.941	165.665	107.114	422.918
<b>2010</b>	<b>25.920</b>	<b>57.818</b>	<b>30.993</b>	<b>26.999</b>	<b>163.746</b>	<b>114.507</b>	<b>419.983</b>

**Anexo 2.** Habitaciones y establecimientos hoteleros gestionados por las 45 mayores empresas que operan en las Islas Baleares. Año 2010. Todos los datos han sido obtenidos en las páginas web de las mismas cadenas durante el primer semestre de 2011.

Fuente: Todos los datos han sido obtenidos de las páginas web de las mismas empresas

Cadena	Sede Central	Habitaciones				Total Balear	Hoteles			
		Mall.	Men.	Ibiza	Form.		Baleares	España <sup>(1)</sup>	Fuera España <sup>(1)</sup>	Total cadena <sup>(1)</sup>
Sol-melia	Palma	5.792	1.572	773		8.137	24	127	151	302
Grupotel	C.Picaf.(M)	3.837	1.080	719		5.636	32	2		34
GPS <sup>(3)</sup>	Ibiza	110		4.869		4.979	52			52
Fiesta	Ibiza	1.056	258	3.560		4.874	18	11	17	46
HiHotels <sup>(2)</sup>	Palma	2.958	1.466	116		4.540	23	2		25
Iberostar	Palma	3.893				3.893	13	21	53	87
Protur	Manacor (M)	3.308				3.308	15			15
Viva	Alcudia (M)	2.984	164			3.148	14			14
HSM	Palma	3.064				3.064	20			20
Optursa	Calvià (M)	2.269	673			2.942	11	8	4	23
Riu	Palma	2.441			324	2.765	11	28	65	104
Insotel	Ibiza	545	583	689	658	2.475	8			8
Blau	Palma	2.364				2.364	5			5
Hipotels	C.Millor(M)	2.352				2.352	15	10		25
Barcelo	Palma	1.278	647	349		2.274	8	44	80	132
BV	Palma	2.170				2.170	5	3	10	18
Sirenis	Ibiza			1.990		1.990	6		6	12
Hotasa <sup>(3)</sup>	Madrid	1.720	148			1.868	7	-	-	-
Universal	Palma	1.833				1.833	13			13
Azuline	Ibiza			1.801		1.801	10			10
Roc hot.	Palma	1.347	439			1.786	11	4		15
THB	Alcudia (M)	1.418		335		1.753	13	2		15
Marina	Palma	1.403		279		1.682	10			10
Batle	Palma	1.384	290			1.674	9			9
Valentin	Calvià (M)	1.054	520			1.574	8	2	1	11
Garden	Inca (M.)	1.084	204	226		1.514	8	3		11
Ola	Palma	1.322		86		1.408	10			10
BG	Palma	963		404		1.367	5			5
Mac	Palma	1.346				1.346	6			6
D'or	Palma	1.250				1.250	6			6
Inturotel	Felanitx(M)	1.191				1.191	8			8
Prinsotel	Palma	939	245			1.184	5			5

Cadena	Sede Central	Habitaciones					Hoteles		
		Mall.	Men.	Ibiza	Form.	Total Balear	Baleares	España <sup>(1)</sup>	Fuera España <sup>(1)</sup>
Inturco <sup>(3)</sup>	Palma	1.004		175		1.179	8	2	10
Invisa	Ibiza			1.172		1.172	5	2	7
BQ	Palma	1.169				1.169	8		8
JS Hote.	Alcudia (M)	1.167				1.167	9		9
Intertur	Palma	467		657		1.124	6		6
Stil	Alcudia (M)	786	226			1.012	7	1	8
Eix	Alcudia (M)	977				977	4		1 5
Esperanza	Palma	944				944	6		6
Eden	Muro (M)	760	150			910	5		5
HM	Palma	900				900	5		1 6
AZ	C.Major(M)	830	64			894	12		12
StellaPol.	Madrid	236		618		854	5	-	-
Sunwing	Stockholm	810				810	9	-	-
Otras empresas <sup>(4)</sup>		25.920	4.622	5.918	290	36.750	406	5	1
Establecimientos independientes <sup>(5)</sup>		42.948	6.409	10.086	2.074	63.970	1.741		
<b>TOTAL BALEAR</b>		<b>137.593</b>	<b>19.760</b>	<b>34.822</b>	<b>3.346</b>	<b>197.974</b>	<b>2.645</b>	<b>277</b>	<b>390</b>

(M) Cadenas cuya sede central se sitúa en una localidad mallorquina distinta de Palma.

<sup>(1)</sup> Estas columnas solo incluyen los datos de las cadenas domiciliadas en las Islas Baleares.

<sup>(2)</sup> *Hihotels* forma parte del grupo británico *Thomas Cook*, pero solo gestiona hoteles que no son de su propiedad y su sede central efectiva está en Palma de Mallorca.

<sup>(3)</sup> Estas cadenas se encuentran de una forma u otra bajo control judicial en el momento de recoger los datos.

<sup>(4)</sup> Se incluyen aquí 144 empresas que ocupan los lugares del 46 al 189. Entre ellas 63 cumplen los requisitos para ser consideradas cadenas. (dos o mas establecimientos en las Islas Baleares que ofrecen un mínimo de 500 plazas). Las 81 restantes no los cumplen.

<sup>(5)</sup> Este valor ha sido obtenido por diferencia entre los datos oficiales del Govern Balear y la suma de los valores correspondientes a las 189 empresas identificadas en los epígrafes superiores.

## Bibliografía

- Alcover Casasnovas, A., Sard Bauzà, M., 2000: Cadenas hoteleras y ciclo turístico en Mallorca". *Anales de Economía Aplicada – ASEPELT*. Oviedo.
- Alonso Álvarez, L. 2000: Vistiendo a 3 continentes: La ventaja comparativa del grupo Inditex-Zara, 1963-1999. *Revista de Historia Industrial*, 18, pp. 157-182.
- Álvarez, J., Cardoza, G., Díaz, R., 2005: Estrategia de internacionalización de Sol Meliá en América Latina. *Academia-Revista Latinoamericana de Administración*, 35. pp. 107-134.
- Andriotis, K. 2002: Scale of hospitality firms and local economic development – evidence from Crete. *Tourism Management*, 23. pp. 333-341.
- Aznar-Sánchez, J.A., Sanchez-Picón, A., 2010: Innovación y distrito en torno a un 'milagro': la configuración del sistema productivo local de la agricultura intensiva de Almería. *Revista de Historia Industrial*, 42, pp. 157-193.
- Binda, V., 2009: La internacionalización de las grandes empresas en dos naciones mediterráneas, Italia y España, 1950-2002. *Revista de Historia Industrial*, 40, pp. 95-123.
- Bramwell, B., 2003: Maltese responses to tourism. *Annals of Tourism Research*, 30 (3), pp. 581-605.
- Bastakis, C., Buhalis, D., Butler, R. 2004: The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators power in Eastern Mediterranean. *Tourism Management*, 25, pp. 151-170.
- Brida, J.G., Parte Esteban, L., Winston, A., Such Devesa, M.J. 2010: The international hotel industry in Spain: Its hierarchical structure. *Tourism Management*, 31, pp. 57-73.
- Carreras, A., Tafunell, X., 1993: La gran empresa en España (1917-1974). Una primera aproximación. *Revista de Historia Industrial*, 3, pp. 127-175.
- Cirer-Costa, J.C., 2006: De la fonda a l'hotel. *Documenta Balear*, Palma de Mallorca.
- Cirer-Costa, J.C., 2009: La invenció del turisme de masses a Mallorca. *Documenta Balear*, Palma de Mallorca.
- Cirer-Costa, J.C. 2009b: De cuando el paquete turístico constituía un elemento de innovación turística". *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7 (3), pp. 407-414.
- Cirer-Costa, J.C. 2010: Dinámica de la estructura del sector hotelero en Ibiza y Formentera 1960 – 2000". *Cuadernos de Turismo*, 26, pp. 69-90.
- Cladera Munar, M., 2009: La repetición de la visita como variable clave en los destinos turísticos maduros. *Institut Balear d'Economia*, Palma de Mallorca.
- Clarke, R., 1985: *Industrial Economics*. Blackwell Publishers. Cambridge.
- Coase, R.H., 1937: The Nature of the Firm. *Economica*. Vol 4, (16), pp. 376-405.
- Davies, B., 1999: Industrial Organization. The UK Hotel Sector. *Annals of Tourism Research*, 26 (2), pp. 294-311.
- Davies, B., Donward, P., 2001: Industrial organization of the package tour industry: implications for researchers. *Tourism Economics*, 7 (2), pp. 149-161.
- Govern de les Illes Balears, 2010: *El Turisme a les Illes Balears*. Conselleria de Turisme i treball, Palma de Mallorca.
- Groizard, J.L., Jacob, M., 2004: Innovación transferencia de tecnología y desarrollo en empresas hoteleras. Estudio de las contribuciones de las empresas hoteleras de origen balear a las economías latinoamericanas. *UIB-Fundació Càtedra Iberoamericana*. Palma de Mallorca.
- Guiltinan, J. P., Gundlach, G. T., 1996: Aggressive and predatory pricing: A framework for análisis. *Journal of Marketing*, 60 (3), pp. 87-102.

- Jacobsen, J.K.S., 2002: Southern Comfort: A Study of Holiday Style Patterns of Northerners in Coastal Mallorca. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2 (1), pp. 49-78.
- Jacobsen, J.K.S., Dann, G.M.S. 2009: Summer holidaymaking in Greece and Spain: exploring visitor motive patters. *Anatolia*, 20 (1), pp. 5-17.
- Johanson, J., Vahlne, J.E., 1990: The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*. 7 (4), pp. 11-24.
- Klemm, M., Parkinson, L., 2008: UK Tour Operator Strategies: Causes and Consequences. *International Journal of Tourism Research*, 3, pp. 367-375.
- Kozak, M., 2001: Repeaters' behavior at two distinct destinations, *Annals of Tourism Research*, 28 (3), pp. 784-807.
- Lafferty, G., Van Fossen, A., 2001: Integrating the tourism industry: problems and strategies. *Tourism Management*, 22, 11-19.
- Mari-Ferrer, M., 2000: Els establiments hotelers de la Badia de Portmany. *Estudis sobre el Turisme a Eivissa i Formentera*, 1, pp. 13-28.
- Martorell, O., Mulet, C., 2003: Estrategias de Crecimiento de las Cadenas Hoteleras. *Fitur*. Madrid.
- Martorell, O., Mulet, C., Rosselló, 2008: Valuing growth strategy management by hotel chains based on the real option approach. *Tourism Economics*, 14 (3), pp. 511-526.
- Matthews, R.C.O., 1984: Darwinism and Economic Change. *Oxford Economic Papers*. 36 (Supplement), pp. 91-117.
- Monfort, V.M., 2002: Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola, *Cuadernos de Turismo*, 10, pp. 7-22.
- Moreno-Lázaro, J., 2009: Estrategias de expansión de una empresa familiar catalana: Agrolimen, 1937-2007. *Revista de Historia Industrial*, 41, pp. 49-89.
- Moreno-Lázaro, J. 2009b: Formación e internacionalización de la gran empresa cárnica española, 1944-2008: Campofrío. *Investigaciones de Historia Económica*, 14, pp. 103-140.
- Oglethorpe, M., 1985: Tourism in a Small island economy: the case of Malta. *Tourism Management*, 6 (1), pp. 23-31.
- O'Neill, J.W., Carlback, M., 2011: Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp. 515-521.
- Papatheodorou, A., 2002: Exploring competitiveness in Mediterranean resorts. *Tourism Economics*, 8 (2), pp. 133-150.
- Puig, N., Fernández-Pérez, P., 2009: A silent revolution. The internationalisation of large Spanish family firms. *Business History*, 51 (3), pp. 462-483.
- Ramón Fajarnés, E., 2001: Historia del turisme a Eivissa i Formentera. Edicions Genial. Ibiza.
- Ryan, C., 1995: Learning about tourists from conversations: the over-55s in Majorca. *Tourism Management*, 16 (3), pp. 207-215.
- Sastre Albertí, A. 1995: Mercat turístic Balear. Institut d'Estudis Baleàrics. Palma de Mallorca.
- Sharpley, R., 2000: The influence of the accommodation sector on tourism development: lessons from Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 19, pp. 275-293.
- Such Devesa, M.J., Parte Esteban, L., 2008: La identificación de conglomerados en el sector hotelero español a partir de la estructura financiera. *Cuadernos de Turismo*, 21, pp. 239-252.
- Tapper, R., 2001: Tourism and Socio-economic Development: UK Tour Operators' Business Approaches in the Context of the New International Agenda. *International Journal of Tourism Research*, 3, pp. 351-366.

- U.S. Department of Justice/Federal Trade Comision, 2010: Horizontal Merger Guidelines. Washington, D.C.
- Valdaliso, J.M., 2004: La competitividad internacional de las empresas españolas y sus factores condicionantes. Algunas reflexiones desde la historia empresarial. *Revista de Historia Industrial*, 26, pp. 13-53.
- Valdaliso, J. M., 2010: Innovación y cooperación: la internacionalización de las empresas del cluster de la electrónica y las TICs del País Vasco (c. 1970-2007). *Revista de Historia Industrial*, 43, pp. 163-191.