



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# Alguns elements sobre l'evolució turística a les Illes Balears. El cas d'Iberostar

Maria Aina Bover Andreu

**Grau de Administració d'Empreses**

Any acadèmic 2017-18

DNI de l'alumne: 43234705H

Treball tutelat per Ramon Molina de Dios  
Departament d'Economia Aplicada

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	X		X	

Paraules clau del treball:

turisme balear, societat illenca, economia, turisme vell, turisme nou, innovació, feina, crisi, boom dels anys trenta, preferències dels clients, qualitat en productes i serveis, societat igualitària, política de responsabilitat social, premis, medi ambient, persones necessitades, valors empresarials.

## **Índex de continguts**

1. Resum del treball .....	4
2. Introducció .....	5
3. Metodologia .....	5
4. Objecte del treball.....	6
4.1 Objectius .....	6
4.2 Justificació .....	6
5. L'evolució del turisme a les Illes Balears .....	7
5.1 Les Illes Balears abans del turisme.....	7
5.2 Introducció al turisme .....	8
5.2.1 El turisme a Mallorca .....	10
5.2.2 El Grand Hotel i Foment de turisme a Mallorca .....	10
5.3 La primera crisi turística i el boom dels anys trenta .....	11
5.4 El turisme des de mitjans del segle XX.....	14
5.5 Llums i ombres del turisme a les Illes Balears .....	15
6. Cas pràctic: Iberostar.....	17
6.1 El context històric i econòmic internacional.....	17
6.2 La història de Iberostar .....	19
6.2.1 Iberostar Hotels & Resorts.....	19
6.2.2 Iberostate Golf, Villas & Condos .....	21
6.2.3 Iberoservice .....	21
6.2.4 Fundació Iberostar .....	22
6.3 Missió, Visió i Valors .....	23
6.4 Responsabilitat Social Corporativa .....	24
6.5 Èxit empresarial .....	26
7. Conclusions .....	27
8. Bibliografia.....	29

## **Índex de taules**

Taula 1. Ocupació hotelera espanyola comparada amb la resta d'Europa. .... 17

Taula 2. Ocupació hotelera espanyola comparada amb la resta del món..... 18

## **1. Resum del treball**

En el present treball s'estudien alguns elements sobre com el turisme ha evolucionat a les Balears: la societat, les seves costums i el seu poder econòmic han anat variant, per tant, s'analitzen relacions entre turisme i economia. Aquest treball esmenta com les crisis i, més tard, els booms turístics han ajudat a evolucionar l'economia i, com a conseqüència, han promogut canvis en la forma de veure el turisme trobant els seus punts forts i febles. Seguidament, s'ha elegit una de les empreses més prestigioses dins el turisme per analitzar la seva història amb les diferents branques a les quals s'hi dedica i a explicar els diferents valors que aporta l'empresa, en el seu conjunt, als clients. A continuació, s'ha explicat la política de responsabilitat social corporativa. Finalment, després de tot et demanes, serà Iberostar un cas d'èxit empresarial?

-----

### **ABSTRACT**

In the present work we study some elements of how tourism has evolved in the Balearic Islands: society, traditions and the economic power have been changing, and that's why we analyse how tourism could relate to the economy.

In the work names as the crises and then "tourist booms" have helped to evolve in the economy of the island, and consequently, change the way of seeing tourism, finding its weak and strong points.

Then, one of the most prestigious tourism companies has been chosen for analyse its history, with the diferent branches to which it is dedicated and explain the set of values that the company brings to its customers. In addition, the corporate social responsibility policy has been explained.

Finally, at the end, you ask yourself, will Iberostar be a case of business success?

## **2. Introducció**

Aquest treball parteix de la idea del turisme com una pràctica social general i, en quant als aspectes econòmics, es focalitza la seva atenció en el gran nombre de persones que generen renda en les regions de destí. Gràcies a les diverses aportacions i ampliacions, en una gran quantitat de llocs del món, el turisme ha arribat a ser la seva font principal d'ingressos, com per exemple a les Illes Balears. Aquesta serà una de les principals característiques que començarà a definir el primer terç del segle XX, que és el període en que neix el turisme de masses.

El text s'estructurarà, en primer lloc, en la descripció de les Illes Balears abans del turisme, sobretot a l'illa de Mallorca. Després, es continuarà amb una introducció al turisme explicant de forma més específica el turisme a Mallorca. En tercer lloc, es parlarà de la primera crisi turística que va ser durant els anys 1906 i 1907, amb una continuació del boom dels anys trenta. Per seguir, es parlarà, de manera resumida, de com els turistes han augmentat o disminuït des dels anys 50 fins a l'actualitat. I per finalitzar aquest apartat del turisme, s'esmentaran els punts forts i febles del turisme a la nostra illa.

La segona part del treball tractarà l'empresa Iberostar com a cas d'èxit empresarial, explicant en primer lloc el context històric i econòmic en que es viu actualment, a continuació la història de l'empresa elegida amb totes les seves branques i també es narrarà els valors i la responsabilitat social corporativa que té l'empresa Iberostar. Per concloure, s'explicarà perquè aquesta empresa es un cas d'èxit empresarial.

Aquest tema elegit, el turisme, té un especial interès històric. Estudiar com va començar el turisme, perquè al principi només estava a l'abast d'unes persones i es tenia una sèrie de característiques que el limitaven i, com ara, avui en dia, tothom pot arribar a ser un turista més a qualsevol lloc sense molt poder econòmic. S'observarà com una empresa, Iberostar, va començar a l'illa de Mallorca amb una família corrent i després, gràcies a la missió, visió i valors que té aquesta empresa, ha pogut créixer i expandir-se per tot el món.

## **3. Metodologia**

La metodologia utilitzada s'ha basat principalment en una àmplia recerca bibliogràfica de la qual s'han seleccionat els autors ressenyats a la bibliografia final. Puntualment, s'han ampliat algunes informacions a partir de diferents pàgines web d'informació turística també ressenyades a la bibliografia.

Per la segona part del treball, és a dir, el nucli principal d'investigació m'he basat en la pàgina web oficial del Grup Iberostar ja que hi havia escassetat d'informació a internet i era difícil d'accedir a altres fonts que no fossin la seva web oficial. També he cercat altres treballs i documents per internet, que a pesar de que tenien la mateixa informació que la de la web oficial, m'han ajudat a finalitzar aquest apartat.

## **4. Objecte del treball**

### **4.1 Objectius**

L'elecció del tema per aquest Treball de Fi de Grau és debut a la importància que té el turisme sobre les Illes Balears i que gràcies a aquest fenomen es poden donar casos d'èxits empresarials com el de Iberostar.

Amb l'elaboració d'aquest treball em plantejo els següents objectius:

- Esbrinar com eren les Balears abans del turisme i, a continuació, en els seus inicis.
- Investigar com afecta el turisme a les Illes Balears.
- Obtenir informació sobre els punts forts i febles del turisme a l'illa.
- Conèixer més informació sobre la història i l'expansió de Iberostar.
- Com Iberostar ha aconseguit aquest auge a les Illes Balears i, després, al món.

### **4.2 Justificació**

El tema elegit per fer aquest treball va lligat a la importància que té el turisme a les nostres Illes. Des de fa uns anys, el turisme ha crescut de manera exponencial i, actualment, s'ha convertit en la principal activitat del nostre territori.

Cal destacar, que les Illes, sobretot, són pioneres en el turisme de sol i platja i que la Península també ho és, encara que predominen altres formes de turisme com el rural o l'ecològic. Per això, mundialment, si el que cerquen és un turisme de sol i platja, on acudiran primer serà a les Illes Balears o altres ciutats a prop de la costa.

La definició formal del turisme diu que és tracta d'una pràctica que comporta el desplaçament d'individus des d'un lloc d'origen a un altre de destinació, amb finalitats personals o professionals, per un període breu i amb intenció de tornar al lloc d'origen (OMT, 2018). D'aquí es poden explicar una sèrie d'indrets, ja siguin socials, econòmics o culturals, que provoquen un interès i que, juntament amb la història d'una de les cadenes hoteleres més grans a Mallorca i al món, ens poden oferir informació interessant; d'aquí l'elecció d'aquest tema pel treball final.

## 5. L'evolució del turisme a les Illes Balears

### 5.1 Les Illes Balears abans del turisme

Partim d'algunes consideracions prèvies sobre la situació a les Illes i especialment a Mallorca.

En general, si una població és pobra, provoca un efecte negatiu cap al turisme a qualsevol lloc, ja que el que tindran tendència a fer els habitants del lloc de destí turístic serà incrementar la inseguretat, imatge molt negativa cap als turistes que visiten aquells llocs. També un altre factor important, és que si el turista sap que el lloc que visitarà és pobre, directament rebutjarà el lloc on havia d'anar. La misèria que es viu a bastants llocs del món, sobretot, és debut a les situacions d'atur, cosa que a les Illes Balears no ocorria ja que tenien una alta taxa d'activitat i no només masculina sinó també femenina. S'ha de destacar que a les Illes, diferents ordres religioses femenines, com monges, varen crear durant la segona meitat del segle XIX un conjunt de convents i cases per donar de menjar als pobres, assistir als malalts i exercir una bona educació cap als nins, això provocaria una millora de l'educació fent que cada vegada les Illes fossin més segures pels visitants.

La conclusió que es pot treure és que Mallorca no es caracteritzava ni per la pobresa ni pels robatoris i això creava una seguretat als turistes molt important, ja que sabien que no serien atacats per la gent de les Illes i, com a conseqüència, podien gaudir de la visita.

Dins aquest marc socioeconòmic, el que es pot comentar de les Illes és l'economia que va destacar sobretot durant els principis del segle XX. Tot ve a partir del segon terç del segle XIX, on els conreus es destinaren ràpidament a l'exportació, reduint així els conreus tradicionals i, més endavant, a finals del segle XIX, aparegueren tallers dedicats a la construcció de maquinària agrícola que impulsaren el naixement d'empreses, exportant aviat conserves i licors de Mallorca. Les Balears es caracteritzaven per la creació d'empreses de caire familiar ja que es pensava que la renda dels illencs era inferior al de les altres regions però els seus baixos salaris es compensaven amb l'agregació de les rendes individuals i feia que les famílies poguessin fer front a la llar i les seves necessitats (Manera, 2011).

Al principi del segle XX es consolidà el grup de petits agricultors i la productivitat agrícola es va incrementar debut a canvis en les tècniques de conreu com, per exemple, un poc de mecanització encara que no molta ja que la barator i l'abundor de mà d'obra garantien una gran productivitat sense recórrer a més inversions de capital. D'altra banda també es varen desenvolupar activitats industrials a la Part Forana de Mallorca per després exportar aquests productes, sobretot el tèxtil (Molina, 1992). Als anys vint es pot dir que l'economia balear va créixer amb molta rapidesa, i no només a la part del turisme, sinó a tots els sectors com el de l'agricultura on s'assoliren més alts nivells de productivitat sobretot als productes exportables com les ametles i els albercocs; i també va créixer molt la indústria encara que va haver d'afrontar-se a la gran competència que exigia barator i qualitat al mateix temps (Molina, 1992). Darrera això, aparegueren un gran nombre de comerciants i

empresaris que s'ocupaven de vendre, transportar i finançar les produccions mallorquines per Europa i Amèrica (Cirer, 2006).

A l'any 1930, era tanta l'expansió que s'havia produït de la nostra illa que varen arribar a venir 20.168 turistes fins l'any 1935 on es va aconseguir la xifra de 90.408 turistes (Barceló, 1966). A partir del 1936, que va esclatar la Guerra Civil, Mallorca es va convertir en un punt principal per la producció de béns de consum. De fet, des de finals del segle XIX i fins acabar la Guerra Civil, el que va predominar a l'economia illenca va ser el creixement i el desenvolupament industrial (Manera, 2011). Aquests anys tan assenyalats econòmicament van tenir conseqüències greus, sobretot pel sector primari, ja que el turisme tenia tanta força i era tan absorbent que actuava com a fre de l'economia tradicional restant mà d'obra a activitats que es tornaven totalment turístiques (Barceló, 1966). Aquests treballadors que abans estaven a l'interior de l'illa fent feina d'agricultors, van passar a les zones costaneres per cobrir llocs de feina de construcció i manteniment de serveis turístics; tot això va produir un canvi de situació geogràfica, ja que van ser les zones interiors agrícoles les que anaren cap a la perifèria (Barceló, 1966).

## **5.2 Introducció al turisme**

El turisme era vist com una pràctica per a rics, una pràctica per aquella gent que podia assumir un cost molt alt i que gaudien de privilegis, a vegades perillosos. Però, es pot dir que els primers turistes que arribaren a les Illes foren joves burgesos d'Europa que feien el Grand Tour, que era l'etapa final de formació de qualsevol jove noble durant el segle XVIII (Cirer, 2006). A principis del segle XIX el turisme tenia una motivació inicialment mèdica, que desenvolupà ràpidament un interès lúdic, com els balnearis. Actualment, les Balears constitueixen un dels llocs turístics més demandats; però d'això ja es parlarà més endavant.

El turisme és una indústria que no produeix ni subministra un producte o servei homogeni, com ho fan altres indústries tradicionals com l'agricultura, l'automobilística o la petrolífera. Alguns dels productes i serveis, que es refereixen al turisme, poden ser l'allotjament o l'entreteniment. Un dels conceptes clars que es podrien extreure d'aquesta gran indústria, el turisme, és l'ocupació, perquè el pes del sector és decisiu. Segons un estudi de la OIT, Organització Internacional del Treball (2018), es mostra que 2 milions de persones ocupen un lloc de feina precari, ja que manquen de protecció social, de drets del treballador i de condicions de treballs decents; a més, el 93% d'aquests llocs de feina informals es produeixen a països emergents i en vies de desenvolupament. En quant als salaris, es pot dir que el creixement salarial mundial va recuperar-se fins al 2010, però a partir de l'any 2012 va caure d'un 2,5% a un 1,7% al 2015 (OIT, 2016-2017).

Les primeres destinacions a Espanya van ser: la costa andalusa, on aparegueren per primera vegada els viatgers; això era conseqüència del port de Gibraltar que l'empraven els vaixells anglesos per fer escala. Uns anys més endavant, el turisme va evolucionar a viatgers que gaudien del viatge en si mateix, gaudien de "l'aventura controlada" (Cirer, 2006), és a dir, de visites a indrets desconeguts del Mediterrani. I ja fou a partir d'aquí, on Menorca i



Mallorca foren els primers llocs en rebre turistes estrangers, sobretot anglesos, ja que Menorca fou de domini d'ells. Gràcies a aquests "aventurers", que posteriorment escrivien llibres de les seves aventures, van donar a conèixer molt més les Illes.

Quan es diu turisme, algunes de les paraules clau que primer et venen a la ment són: servei, un servei que es negocia en un mercat, on també se li apliquen els mateixos criteris que per la resta de béns i serveis; locomotora, el gran impuls per desenvolupar a les Illes Balears una gran economia; know-how, aquest saber fer propi, un coneixement no innat i que aportant-ho amb la resta de coneixements pot fer que el conjunt de tècniques que es demanen no siguin tan complexes; el turisme de masses, que significa un turisme practicat per molta gent, sense mencionar res del seu impacte; i, per finalitzar, oportunitat i capacitat, que defineixen perfectament el que les Illes Balears han fet, han trobat una oportunitat d'atreure a turistes gràcies al seu clima i la seva posició i han tingut la capacitat per incorporar les innovacions (Cirer, 2009).

Per entendre com el turisme ha estat capaç d'ocupar el primer lloc de la indústria mundial es poden tenir alguns factors en compte. El primer de tots és la població mundial, pues ha tingut un creixement de gran mesura en molt poc temps. Sobretot, a partir de l'any 2000 on la població arriba a ser de 6.600 milions de persones (Buades, 2006). A pesar de tot això, s'ha de saber que el creixement es presenta de forma desigual, ja que al voltant del 99% d'aquest creixement s'espera que correspongui als països del Sud i, respecte a les zones del Nord, també hi haurà un canvi en la composició de la població, on el 35% seran jubilats (Cirer, 2009). Tota aquesta informació pot donar lloc a una conclusió: al mediterrani, que és la zona intermèdia entre els dos pols, no es va produir una explosió demogràfica; encara que poden haver-hi altres factors que expliquin perquè les Illes Balears no tingueren aquesta explosió.

Un altre factor a tenir en compte és l'economia en sí. Aquest factor també ve caracteritzat per la seva desigualtat, ja que tan sols un 28% de la població, és a dir, uns 1.700 milions de persones, entre el Nord i el Sud, és el conjunt de consumidors privilegiats; mentre que la majoria de la població, uns 3.400 milions de persones, aconsegueix subsistir amb menys de dos dòlars al dia (Buades, 2006).

Per poder parlar del turisme i de la seva evolució, s'han de diferenciar dos tipus de turisme, el vell i el nou. El turisme vell, el turisme tradicional que abans només era practicat pels membres que ocupaven estaments dominants i el que el caracteritzava a aquest turisme era la quantitat de temps que passava la gent a un mateix lloc els quals feien la seva vida amb els que més es pareixien sense cap ganes de conèixer res de nou (Cirer, 2009). En canvi, el turisme nou, anomenat turisme de masses, va aparèixer al primer terç del segle XX amb les primeres conquestes obreres importants, entre elles les vacances pagades. En conseqüència, les persones ja tenien més diners per gastar ja que la seva renda disponible augmentava gràcies a l'estalvi i, a la vegada, reduïen el seu temps dedicat a obtenir aquesta renda (Cirer, 2009). Això va ser el detonant final, perquè a partir d'aquest moment es crearen nous grups socials i el viatge va perdre el seu caràcter d'exclusivitat per la noblesa.

El que es pot extreure de tot això, és que amb la industrialització és quan va sorgir el consum en massa. Abans, la població, només consumia el mínim per poder sobreviure, i com s'ha dit anteriorment, només podien gaudir els privilegiats dels luxes. Però a mida que va anar creixent aquesta nova demanda, on es combinava el turisme vell amb el nou, es va anar creant una nova etapa que conclouria amb el que entenem com a turisme actual.

### **5.2.1 El turisme a Mallorca**

El turisme a Mallorca és atractiu perquè té diversos llocs que encanten als diferents turistes. La Ciutat de Palma és bastant interessant i als turistes els hi agrada, però es pot dir que no és considerada com una de les millors, ni és comparable amb altres monuments històrics que es poden veure a la resta de ciutats d'Espanya (Cirer, 2009).

Els paisatges és la varietat de la qual Mallorca pot presumir i que atreu al turisme ja que al esser ben diferents i cada un amb la seva diversitat, fa que es considerin una meravella. Els paisatges que es poden destacar de Mallorca són el Pla que uneix la Badia de Palma amb la d'Alcúdia i la de Pollença, les terres del Sud i el Llevant i, sobretot, la Serra de Tramuntana, situada al nord de Mallorca. Dins de la Serra de Tramuntana es pot trobar el monestir de Lluc que dona pas a fer una de les excursions més interessants dins el paisatge mallorquí, que és el Torrent de Pareis, acabant a sa Calobra. En quant a les terres del Sud i el Llevant, es pot dir que, segons en J.C. Cirer (2009), les tres grans coves que destaquen són: les d'Artà, les anomenades del Pirata a prop de Manacor, i les del Drac, a prop de Portocristo. Tots aquests llocs fan que l'illa de Mallorca sigui un dels llocs més abundants en quant a turistes i, també, pel tipus de turistes que prefereixen el turisme de sol i platja. Amb tot l'augment de turistes a Mallorca, com a conseqüència, va fer que augmentés l'economia de l'illa a principis del segle XX.

Els turistes començaren a arribar a Mallorca per mitjà dels vaixells. Els vaixells de vapor, en especial, varen ser els que permetien als turistes arribar a Mallorca, però fins a final del segle XIX, els turistes que venien era perquè tenien motius professionals. L'autor del llibre "*La invenció del turisme de masses a Mallorca*" (2009), va esmentar que, a partir de l'any 1875, es varen inaugurar les noves línies de tren que permetien viatjar de Palma a qualsevol lloc de la Part Forana i, sobretot, amb rapidesa, cosa que agradava i atreia a cada vegada més turistes perquè podien visitar, amb menys temps, més coses de Mallorca. Com Mallorca estava mínimament preparada infraestructuralment i els mitjans de transport eren regulars per viatjar, l'illa atragué a un tipus de turisme especial, com els artistes Rubén Darío, Sorolla o Albéniz que no tardaren en promoure una imatge de l'illa confortable i de bon clima (Cirer, 2006).

### **5.2.2 El Grand Hotel i Foment de turisme a Mallorca**

El Grand Hotel fou inaugurat el 9 de febrer del 1903 a Palma i va ser l'hotel que suposà un avanç tecnològic immens per l'illa al estar dotat de la primera central de producció d'energia elèctrica i ascensor, ja que a Palma no hi havia xarxa

elèctrica pública (Cirer, 2006). A més, aquest hotel podia competir amb els hotels més luxosos d'Europa i era un projecte nou i innovador per Mallorca.

L'arquitecte encarregat del projecte va ser Lluís Domènech i Montaner, i els propietaris foren en Ferran Truyols i en Joan Palmer Miralles, els quals varen fer una inversió arriscada, debut a que l'illa passava per una forta depressió a la indústria del calçat i les exportacions agrícoles.

El president de la Cambra de Comerç, Enric Alzamora, recollí la iniciativa de crear una associació per fer del turisme una activitat econòmica profitosa i en una conferència va anunciar la creació de la Societat de Foment del Turisme a Mallorca, que tenia com a objectiu principal fomentar el turisme a l'illa i promocionar els llocs més atractius als turistes (Barceló, 2000). El primer president de Foment tenia interès econòmic directe amb el turisme, segons J.C. Cirer (2006), perquè era Ferran Truyols, copropietari del Grand Hotel. Els altres integrants d'aquesta societat eren persones que no estaven vinculades al negoci turístic i només volien donar a conèixer l'illa tant als mateixos habitants com als de fora (Barceló, 2000).

Foment va iniciar una campanya d'activitats turístiques, en les quals es varen editar fullets de propaganda de Mallorca i, inclús, un document cinematogràfic de l'illa a l'any 1911, encarregat al català Cabot i Puig (Barceló, 2000). L'entitat va tenir també un interès especial per facilitar les comunicacions interiors als llocs de més interès com la Serra de Tramuntana, les Coves del Drac, el Port d'Alcúdia o el Torrent de Pareis; i també organitzava excursions a peu pels mallorquins i gestionava l'accés a monuments que fins aleshores havien estat difícils de visitar com el Castell de Bellver o el Claustre de Sant Francesc.

### **5.3 La primera crisi turística i el boom dels anys trenta**

Durant els anys 1906 i 1907, va haver la primera crisi turística. D'aquesta crisi, de la qual no es té molta informació, es va saber que durant aquells anys no es rebien molts de turistes, sobretot a l'estiu, perquè molts d'ells o utilitzaven l'illa de Mallorca com un lloc per fer escala, com per exemple, entre Barcelona i Alger i, per tant, només estaven un dia a l'illa, o bé, es varen pensar que amb l'apertura dels nous hotels creixeria la demanda, però això no va ser així ja que depenia d'altres factors (Cirer, 2009). El Grand Hotel també va tancar les seves portes al públic ja que havia de cobrir els seus costos fixos i tenia una nova competència, els altres hotels que oferien el mateix, de manera més barata.

Aquesta crisi va ser un punt d'inflexió per fer un canvi d'estratègia. El Grand Hotel va fer alguns canvis com facilitats pels professionals que visitaven Mallorca per motius de feina o també es varen reduir els preus de les tarifes de pensió completa a 6,5 ptes cada dia o, llogar una habitació per 1,5 ptes. (Cirer, 2009). El Grand Hotel va començar a oferir paquets turístics, encara que no foren els primers, que eren de 3, 5 o 7 dies que incloïen diferents excursions per Mallorca amb rebaixes al preu inicial de l'oferta. I dos anys més tard es varen incloure, també dins el paquet turístic, bitllets de vaixell i un bitllet especial per moure't dins l'illa de Mallorca amb la Companyia de Ferrocarrils (Cirer, 2009). Una altra estratègia que va seguir el Grand Hotel va ser oferir gelats i pastisseria a preus raonables, a preus iguals als de altres establiments.

Al 1912, es va començar a detectar que ja s'havia acabat la crisi esmentada abans. Això es va detectar per una sèrie de moments que, en primer lloc, van ser la creació del Club Mallorca amb l'objectiu d'organitzar excursions tant pels illencs com pels estrangers. És a dir, el seu gran objectiu era oferir divertiment a un preu reduït. Més tard, aquest mateix Club, va oferir la creació d'una exposició pública de Balears en la qual s'oferia una mostra variada dels productes de l'illa, com a sabates o alguns aliments típics. Un altre esdeveniment que va tenir Mallorca en el seu ressorgiment va ser que al 1912, específicament el 16 d'abril, s'inaugurà el tren de Sóller, que més tard va unir aquest poble amb la ciutat de Palma.

Posterior a aquests fets, es va construir l'hotel Continental situat al carrer Sant Miquel de Palma. Aquest establiment fou adquirit al 1913 per n'Enric Pedret i, ell definia el seu hotel com el més confortable i net, ja que no havia pretès fer un hotel de luxe sinó cobrir les necessitats dels seus clients. Amb la crisi del 1907 que s'ha esmentat anteriorment, el Grand Hotel va experimentar una dura etapa, en la que es veia que el seu negoci no anava gens bé. En canvi, l'hotel Continental no tenia uns ingressos extraordinaris ni allotjava a gent famosa però es mantenia en una línia constant i, per tant, en una bona situació comercial (Cirer, 2009).

Tot això pot esdevenir del que hem comentat anteriorment en aquest treball, el turisme vell i el nou. El turisme vell si que era partidari de gastar diners, sobretot en l'allotjament, ja que el que volien era estar a un indret per una llarga durada. Però el turisme nou no tenia prou diners i el que volia era visitar tots tipus de llocs o paisatges fent les excursions que es proposaven. Com a conseqüència del diferent tipus de turisme, va sobreviure més l'hotel Continental que oferia un lloguer però no tan car com el del Grand Hotel. En un principi pareixia que el Grand Hotel tindria més èxit durant aquella època per la mena de turistes que s'havien vist fins al moment i que el Continental no en tindria tant per la seva aparença d'un hotel discret i de segona línia, però això no ha estat així. Quinze anys més tard, es va intentar fer el mateix amb la construcció de l'hotel Formentor, però novament va fracassar ja que, a pesar de que els aristòcrates deixessin molts de doblers, es compensava amb la quantitat de gent que tenien els hotels de menor preu (Cirer, 2009).

D'aquesta crisi es pot concloure, que per molt que es comparin els dos tipus de turisme i es trobin més avantatges a un que a l'altre, el que realment importava i del que no s'estaven donant compte, era de quines característiques volien els turistes en els nostres productes i serveis. Al final, el que importava era el futur i adaptar-nos contínuament a les innovacions i gustos dels clients, ja que aquests podrien trobar una competitiva diversitat. Si tot això es produïa de manera eficient i, tenint en compte el gran nombre de turistes que començarien a visitar l'illa, es podria dir que Mallorca havia inventat el turisme de masses.

Durant el 1930, va sorgir el boom del turisme, al qual podem associar una sèrie de circumstàncies que van donar lloc a l'auge econòmic i social que es va viure en aquella època.

En primer lloc, es pot parlar de les comunicacions marítimes del port de Palma, que era un dels primers requisits per desenvolupar el turisme a l'illa i que els estrangers necessitaven si la volien visitar. El port de Palma va sofrir un procés

de connexió gradual amb la resta del Mediterrani. Aquesta connexió sobretot va ser amb el port de Barcelona i el de València, i amb les ciutats del sud de França i nord d'Àfrica. L'any 1933 i 1934, set companyies diferents de vaixells tocaven el port de Palma, amb creuers cada dos o tres dies, i aquestes eren d'origen francès, anglès, alemanys, americans i italians (Cirer, 2006). Tots aquells vaixells passaven per l'illa cada quinze dies o mensualment perquè majoritàriament era un port d'escala, tant per connectar el Mediterrani pels americans com per connectar Àfrica amb els principals països europeus i Espanya.

Així Palma gaudia de viatgers d'escala que tan sols disposaven d'unes poques hores per veure l'illa, però també d'altres turistes que decidien desembarcar i esperar un altre vaixell de la mateixa línia que sortís uns quants dies més tard. Tant uns com els altres quan desembarcaven, a pesar de que no es quedessin a l'illa, feien excursions com a la Serra de Tramuntana o a les Coves del Drac. Per tant, es pot dir, que Palma va passar a ser un centre de redistribució de turistes per tot arreu del Mediterrani. Cal dir, que el comerç marítim no va tenir importància només per la quantitat de creuers que arribaven a l'illa sinó que també va ser important per la reducció de costos de transacció i el transport de gènere, on els productes balears viatjaven als mercats mundials (Manera, 2011).

A continuació, també es pot anomenar altres mitjans de transport i no només el marítim. La connexió Aèrea amb l'illa la va iniciar al 1934 el port d'Alcúdia amb els hidroavions de Air France i al 1935 la companyia LAPE va inaugurarà línies que unien Mallorca amb Barcelona, Madrid i València (Cirer, 2006). En canvi, el tren no tingué un gran paper als inicis del turisme, encara que es destaca el tren de Sóller que connectava la ciutat amb la Serra.

Per últim, no s'ha d'oblidar el que va suposar el turisme d'aquella època a l'economia de Mallorca. El primer punt a comentar de l'economia és la Cambra de Comerç, que va tenir un especial interès en la recollida de les dades i estadístiques dels turistes a l'illa. Tot i així, el turisme també va sofrir canvis durant aquells anys tan bons, sobretot per la inestabilitat política que dificultava la tranquil·litat i, per una altra banda, pel Govern Militar que va dificultar l'estància a l'illa per culpa de traves burocràtiques. Per tant, el que es pot extreure de tot això és que aquells anys 30 varen ésser molt bons però del 1933 al 1935, aproximadament, va baixar l'estada de turistes.

Un factor considerable en el turisme fou la gran crisi internacional del 1929, que va suposar, segons la Cambra de Comerç, que les rendes dels pagesos mallorquins dedicats a l'exportació caigueren un terç a causa dels forts aranzels que gravaven les vendes de productes a l'estranger. Es per això, que poc a poc, el sector turístic va anar assolint molt més protagonisme per sostenir la caiguda dels altres sectors de l'illa, arribant a tenir a Mallorca el que s'anomena economies d'aglomeració. Segons Cirer (2006, p.33) una economia d'aglomeració apareix quan: "en un reduït espai geogràfic hi ha un nombre important d'empreses dedicades a un mateix sector". Això fa que cada una de les empreses cerqui els seus potencials clients i aquests trobin el que cerquen.

#### **5.4 El turisme des de mitjans del segle XX**

A Mallorca ja existia una certa tradició d'estiueig i un nivell determinat d'infraestructura vacacional. Aquesta estructura s'havia format des dels anys trenta on es caracteritzava per un sistema puntual de petits assentaments (Horrach, 2009). Aquests assentaments consistien, per exemple, en que el port de Palma era un port d'escala entre ciutats i que arribaven a l'illa nuclis de pescadors o turistes que només volien gaudir d'unes vacances.

Durant els anys 50, les Illes varen gaudir de bastants turistes que la visitaven. Al principi d'aquests anys, Espanya estava sotmesa a una dictadura que bloquejava una expansió més efectiva, és a dir, sofrien un aïllament internacional que, per exemple, provocava que les Illes Balears no poguessin desenvolupar el seu turisme de forma internacional. Però a finals d'aquesta dècada, al 1959, es va aprovar el Pla d'Estabilització que consistia en una sèrie d'objectius a aconseguir com: estabilitat econòmica, liberalització progressiva de la importació de mercaderies, limitar el dèficit públic on es proposa una reforma fiscal que incrementi la recaptació i limiti la despesa pública i incorporar l'economia espanyola als mercats internacionals, entre d'altres (Wikipedia, 2018).

Als anys 60 es va produir el segon boom turístic de les Illes. Segons en F. Colom (2015), a les Balears es va incrementar fins a 1.535.103 les arribades del turistes i, conseqüentment, dins aquests anys es varen poder diferenciar dos anys en el que el turisme va créixer exponencialment. Aquests anys, són el 1963 i el 1964 on va haver una taxa de creixement del 33% i 25,2%, respectivament (Colom, 2015). La segona meitat d'aquesta dècada, va tenir molta importància també amb la arribada de turistes però tenia una taxa de creixement del 15,7%, més moderada (Colom, 2015).

Des de l'any 1970 fins al 1973 és pot dir que va explotar el turisme de masses i que va ser un període on les Illes Balears van tenir un gran auge turístic. La xifra rècord que es pot destacar d'aquest temps va ser la de 3.812.791 turistes a les Balears. Però a l'any 1973 és va produir la crisi més important dins el món turístic des del moment. Aquesta crisi petrolera de l'any 1973 va augmentar els preus del petroli de forma progressiva començant amb 2,10 dòlars el barril fins arribar a 5,10 dòlars per barril (Alcalá, 2014). Conseqüentment, aquesta situació va provocar un augment dels preus dels viatges i, a la vegada, també de la competència d'altres destinacions turístiques fent que les Illes Balears perdessin el seu atractiu en els mercats internacionals (Horrach, 2009). L'economia durant aquests anys es va estancar, de manera que l'oferta hotelera es va reduir tancant els hotels més petits i interrompent-se els que estaven en construcció ja que es va produir una gran baixada de turistes a les nostres Illes (Horrach, 2009).

Els anys posteriors a la crisi i fins la dècada dels noranta, l'economia balear va experimentar un nou impuls turístic que va canviar per complet la seva estructura i composició. Així mateix, es pot dir que Mallorca i Eivissa transformaren el seu perfil econòmic amb rapidesa sobretot donant un pes important al sector terciari i perdent força en els altres sectors; en contraposició, a Menorca va tardar més el canvi de la seva economia debut a

que tenia una forta presència d'activitats industrials (Manera y Molina, 2011). S'ha de mencionar que, a tot el territori illenc, a partir de l'any 1975 van començar a baixar les xifres del sector de l'agricultura i pesca, establint-se en un 5,7% fins arribar al 2005 amb una xifra de 1,4%; i, del sector de la indústria i la construcció amb unes xifres a l'any 2005 de 4,9 i 9,8%, respectivament (Manera, 2009). Per tant, el sector serveis a l'any 2005 va posicionar-se amb un 85,4%, segons el que explica C. Manera (2009), fent que s'accentués el sector terciari a les Balears.

A les Illes Balears, des dels anys setanta i fins al 2004 es varen produir dos nous booms turístics, un durant la dècada dels vuitanta i l'altre a final dels anys noranta, ja que del 1991 fins al 1993 es produeix una crisi afectada per situacions internacionals com la reunificació d'Alemanya que concentra problemes greus d'inflació, la desacceleració econòmica de EEUU, Japó i Europa i la guerra del Golf Pèrsic que provocà un augment del preu del petroli. Aquest primer boom va sorgir després de la guerra del petroli amb el retrocés de la vinguda de turistes. Va consistir en la devaluació de la pesseta, els preus a la baixa dels paquets turístics i les recuperacions econòmiques dels mercats que van incrementar l'expansió turística, com per exemple, Iberostar que als anys noranta va obrir el seu primer hotel al Carib. A conseqüència de la crisi viscuda anteriorment, molts hotels d'una estrella i dues estrelles varen desaparèixer i aquest fet va patentar el creixement de l'oferta de places d'apartaments (Manera, 2009). Tot això s'esmenta perquè arrel d'aquest fet, es va produir el segon boom amb l'entrada de turistes a apartaments i altres establiments fent que hi hagués un creixement enorme de l'oferta de places d'ús turístic no regulades (Manera, 2009).

### **5.5 Llums i ombres del turisme a les Illes Balears**

Del turisme a les Illes Balears es pot destacar que les Illes van esser i són un dels llocs més visitats, però no només per visitants nacionals sinó també internacionals, ja que les Balears recullen l'1,2% del turisme internacional. De fet, més del 80% del Producte Interior Brut (PIB) va ser generat pels serveis, cosa a destacar de l'economia Balear, mentre que l'agricultura únicament s'aproximà a un 2% i la resta va formar part del sector secundari, construcció i indústria (Buades, 2006).

Es pot dir que les Balears i, en especial, Mallorca, s'ha convertit en un destí per la fidelitat que van crear els seus millors clients, els alemanys, i també pel turisme de sol i platja que ofereixen donant lloc a un turisme d'oci o, en l'altre extrem, un turisme esportiu o de negocis (Buades, 2006). A més, tot aquest desenvolupament turístic ha fet que moltes empreses turístiques, nascudes a les Balears, s'acabessin de formar i així s'obrissin fronteres cap als cinc continents. Alguns exemples, entre d'altres, són Sol Melià, Barceló, Riu o Iberostar, i d'aquest darrer grup ja es parlarà més endavant.

Però el turisme en les Balears no aporta només coses positives sinó que també té les seves ombres. Un dels primers desavantatges que té el turisme a les nostres illes és el sacrifici del seu paisatge mediterrani. Aquest és considerat un paisatge diferent i tradicional que actualment es destrueix pel conjunt d'hotels,

autopistes, zones d'oci o llocs esportius que s'implanten als nostres camps i boscs; i això és el pitjor que pot passar-li als illencs, perdre la seva identitat. Aquest desavantatge ecològic també té altres punts a comentar com la pèrdua de la biodiversitat ja sigui dels boscs terrestres com de les praderes submarines de posidònia, l'escassetat i el deteriorament de la qualitat de l'aigua per la creixent salinització i també la generació de residus que contribueix a implantar noves plantes d'incineració que són bastant tòxiques (Buades, 2006).

A aquest deteriorament ambiental també es pot afegir la insostenibilitat global de l'illa amb l'increment de l'estacionalitat turística que va entorn a l'estiu mediterrani i que ha provocat i podria seguir provocant un col·lapse de consums ja fossin des de la massificació dels aeroports, ports o carreteres fins el treball de certes potabilitzadores de aigües o depuradores. També es pot dir que el reforç de l'efecte hivernacle contribueix de manera negativa al clima de les Balears i aquesta contribució és superior al que es pot realment suportar. Per finalitzar, altres punts febles que es podrien destacar són la desaparició del sòl rústic i el paisatge rural i els hàbits de consum que són molt superiors als de la resta del planeta.

Aquesta insostenibilitat global no només es refereix a aspectes de la naturalesa, sinó també a aspectes socials. El primer a comentar és la gran quantitat de llocs de feina que s'oferien però poc qualificats i de baixa remuneració. Conseqüentment, les Balears es van convertir en un pols d'atracció de treballadors del Sud i així la densitat demogràfica regional superà en més del doble de la mitjana estatal (Buades, 2006). Relacionat amb el que s'ha dit anteriorment, és veritat que l'atur oficial és menor que a la resta d'Espanya però les oportunitats de treball digne són escasses ja sigui pels salaris inferiors, perquè es treballa més temps o per la temporalitat dels contractes. Es produeix un xoc entre la població d'origen estranger i la població i tradició dels illencs perquè el modern és desitjable i les coses locals només són antigues i residuals. També, s'ha de dir que les irrupcions d'immigrants que abans hi havia i actualment segueixen passant fa que la cultura es divideixi i es prefereixi turistes nòrdics a persones immigrants per ocupar llocs de feina cara al públic en l'hostaleria o la restauració. De la mateixa manera, es pot afegir que existeix un procés de desescolarització i la desigualtat social augmenta. La desescolarització, que ja venia des de fa temps, va ser causada pel gran fracàs escolar que van sofrir les Illes Balears ja que tenien la proporció més baixa d'estudiants de batxillerat i formació professional, i el seu índex de matrícula a la Universitat estava tres vegades per davall del pes de la població balear respecte al total d'Espanya (Buades, 2006).

Per concloure aquest apartat, es pot afegir un altre punt feble, l'alt nivell d'economia submergida, que a pesar de que no hi havia una comptabilitat detallada, les Balears va ser un gran lloc per blanquejar doblers i per fomentar el creixement de les inversions turístiques immobiliàries.



## 6. Cas pràctic: Iberostar

### 6.1 El context històric i econòmic internacional

En l'època que es viu actualment que, sobretot, ve caracteritzada pels ràpids i grans canvis, es pot dir que l'expansió internacional és un interès que sorgeix a les grans empreses. Aquest interès, especialment, es desperta a les grans cadenes hoteleres ja sigui per l'activitat que fan els hotels com pel procés de globalització, on cada una de les cadenes vol aconseguir estar el més amunt possible. Aquest procés de globalització i les activitats empresarials estan caracteritzades, per exemple, per les noves tecnologies o per la inversió. La competitivitat empresarial darrerament ha crescut molt i això ha provocat una gran expansió internacional del sector serveis que ha anat transformant l'economia de la darrera dècada.

En quant al context històric, es pot destacar un gran avantatge. Que després d'aquesta crisi, d'aquesta recessió durant 6 anys, ha ressorgit, sobre finals de l'any 2013 i fins el 2015, l'economia del nostre país. Això provoca una reactivació de l'economia i dels diferents sectors que la formen, sobretot el sector serveis, que és el que actualment té més importància a les Illes Balears. Aquesta reactivació va ser per la confiança de les llars i dels inversors, per la continua creació de llocs de feina, les millors condicions de crèdit, la baixa del preu del petroli i la implementació de reformes, entre d'altres (Muñoz & Simón, 2017).

L'expansió hotelera espanyola ha tingut molt d'èxit pel seu creixement continu i per la seva adaptació transformant-se en tot moment. Les cinc cadenes hoteleres més importants són Melià Hotels, Riu, NH, Barceló e Iberostar i en la que es centrarà aquest projecte és en Iberostar. En la següent taula es pot observar l'ocupació hotelera espanyola dels viatgers del propi país, Espanya, amb la resta d'Europa i, a continuació, apareixerà una altra taula comparant els viatgers d'Espanya amb la resta del món, durant gener i febrer de l'any actual, 2018.

*Taula 1. Ocupació hotelera espanyola comparada amb la resta d'Europa.*

	Viatgers	
	Febrer 2018	Gener 2018
<b>Residents a Espanya</b>	<b>3.211.086</b>	<b>2.731.728</b>
<b>Alemanya</b>	<b>320.534</b>	<b>263.517</b>
<b>Àustria</b>	20.807	15.524
<b>Bèlgica</b>	71.189	61.526
<b>Dinamarca</b>	47.966	41.458
<b>Finlàndia</b>	35.727	33.119

<b>França</b>	<b>253.028</b>	<b>228.029</b>
Grècia	7.197	6.306
Irlanda	36.837	37.390
<b>Itàlia</b>	<b>146.564</b>	<b>151.541</b>
Luxemburg	4.234	3.010
<b>Països Baixos</b>	<b>96.817</b>	<b>95.983</b>
Polònia	37.731	41.798
Portugal	81.456	67.362
<b>Regne Unit</b>	<b>442.163</b>	<b>383.251</b>
República Txeca	8.525	7.331
Suècia	76.479	79.751
Resta de la U.E.	60.408	55.004
Noruega	45.356	35.657
Rússia	37.079	50.627
Suïssa	42.736	34.024

Font: Elaboració pròpia a partir de l'Institut Nacional d'Estadística.

D'aquesta taula es poden destacar els grans principals viatgers que ocupen l'estància del nostre país, i aquests són: els propis residents d'Espanya, els alemanys, els francesos, els italians i els anglesos. Sobretot, Alemanya i Regne Unit, que representen sobre la resta d'Europa durant els dos mesos del 2018, al voltant d'un 16% i 23% respectivament; i que són els països de residència amb més turistes que visiten Espanya actualment.

Taula 2. Ocupació hotelera espanyola comparada amb la resta del món.

	Viatgers	
	Febrer 2018	Gener 2018
<b>Residents a Espanya</b>	<b>3.211.086</b>	<b>2.731.728</b>
<b>Amèrica (sense EEUU)</b>	<b>174.637</b>	<b>190.871</b>
<b>EEUU</b>	<b>103.354</b>	<b>104.063</b>
<b>Japó</b>	41.751	31.593

Font: Elaboració pròpia a partir de l'Institut Nacional d'Estadística

D'aquesta taula es pot destacar que els propis residents d'Espanya i tot el continent d'Amèrica són els que predominen als hotels espanyols, molt per damunt de Japó, una de les grans potències del continent asiàtic.

Per concloure aquest apartat es pot dir que el turisme és el sector que més ràpidament s'està recuperant de la crisi econòmica. Això provoca tot l'esmentat anteriorment, però s'ha de destacar que augmenten els llocs de feina, que a

pesar de que actualment siguin amb salaris baixos i de poca qualitat, s'espera que millorin les condicions en un futur.

## **6.2 La història de Iberostar**

Per poder parlar de la història del Grup Iberostar primer s'ha de saber l'origen empresarial de la família Fluxà, ja que el gran fundador d'aquest Grup va ser en Miquel Fluxà Rosselló. La família Fluxà, a finals del segle XIX, va fundar la primera indústria de calçat a Mallorca, que després va desembocar en la creació de la marca Camper per part del germà Llorenç Fluxà i la creació de la marca Lottusse per part de l'altre germà de la família, Antoni Fluxà.

El Grup Iberostar és una empresa multinacional espanyola que des de 1956, any en que es va comprar Viatges Iberia, va començar a crear aliances amb els tour operadors més prestigiosos d'Europa, Estats Units i Canadà. Durant l'any 1986, en Miquel Fluxà va fundar el Grup Iberostar obrint els primers hotels a Mallorca i Canàries i, a continuació, 7 anys després, al 1993, Iberostar Hotels & Resorts va iniciar la seva internacionalització establint el primer hotel al Carib.

Tal i com es pot llegir a la seva pàgina web, a l'any 2004 es va constituir la Fundació Iberostar una institució d'assistència social i cultural a les empreses per adaptar-se als diferents llocs on opera el Grup, i a l'any 2006, Grup Iberostar va vendre les seves empreses i només es quedà amb la divisió hotelera, Iberostar Hotels & Resorts, i amb la divisió receptiva, Iberoservice, que cobria totes les necessitats dels seus viatgers. A partir de 2007, aquest Grup va adquirir un 5% del Grup ACS i llançà una línia hotelera de luxe que es diu: The Grand Collection. Arrel d'aquest darrer fenomen, al 2008 el Grup va crear una nova divisió, la immobiliària, que es va anomenar Iberostate Golf, Villas & Condos i que anava dedicada a residències vacacionals de luxe en les zones exclusives dins els complexos hotelers de Iberostar amb serveis de cinc estrelles. Actualment aquest Grup està format per Iberostar Hotels & Resorts; Iberostar Golf, Villas & Condos; Iberoservice i, per últim, la Fundació Iberostar.

Per finalitzar amb la història del Grup Iberostar, s'ha de dir que al 2011 es va consolidar la seva divisió hotelera en 15 països de tot el món, la qual aquesta gran expansió s'explicarà al punt següent, i amplià la seva línia d'hotels de luxe que va crear, The Grand Collection. Avui en dia, ja hi ha la quarta generació operant dins la companyia i, cada vegada més, es planteja ampliar els seus negocis a diferents destinacions (Grupo Iberostar, 2018).

### **6.2.1 Iberostar Hotels & Resorts**

Dins aquesta branca de Iberostar, s'explica com els hotels creen una imatge i, més tard, una experiència inoblidable pels seus clients. Les vacances és el més esperat pels seus clients i el que l'empresa Iberostar ven és que els seus hotels cuidaran fins al mínim detall i faran de les vacances una vivència inoblidable.

Els hotels de Iberostar estan ubicats a prop de platges paradisiàques i bastant reconegudes al voltant del món, amb una decoració minimalista i elegant amb el seu propi estil a cada destinació i instal·lacions luxoses amb zones de jardineria, piscina i bars aquàtics (Muñoz, 2017). També s'han de destacar els restaurants d'alt nivell i serveis de spa; en definitiva, els hotels de Iberostar ofereixen un dels seus principals valors, qualitat i excel·lència.

El Grup Iberostar té una sèrie de valors empresarials com la responsabilitat en el desenvolupament de la pròpia activitat, que el client és el més important, que tenen un compromís amb l'entorn ja sigui social, cultural o medi ambiental i que té una presència a molts llocs del món i devora les millors platges (Muñoz, 2017). Tots aquests reptes s'aconsegueixen a través de principis i polítiques, com per exemple, el tracte excel·lent amb el client, vocació al servei, gestió focalitzada en la qualitat i defensa del medi ambient amb suport a la gestió sostenible. Tots aquests valors empresarials i polítiques de responsabilitat social corporativa s'expliquen en els punts següents.

Els hotels s'ubiquen a Aruba, Brasil, Cuba, República Dominicana, Jaimaca, Mèxic, Perú, i EEUU del continent d'Amèrica. En quant a Espanya, s'ubiquen a les Illes Balears, a les Illes Canàries, a Madrid i a Andalusia. I en quant a la resta d'Europa i a Àfrica, els seus hotels es situen a Bulgària, Grècia, Hongria, Cap Verd, el Marroc, Montenegro, Portugal i Tunissia. Gràcies a aquesta expansió, la cadena, que es propietària al 100% de la família Fluxà, ha pogut expandir-se per tot el món i ho continuarà fent. Els seus valors han creat una confiança als clients que l'empresa mateixa els hi ha tornat amb la qualitat i l'excel·lent tracte rebut pels seus treballadors, i aquesta amabilitat dels treballadors ve de promoure i incentivar a una societat equitativa, igualitària amb tots els sentits. Tot és una cadena i sempre, una empresa hotelera, tindrà com a objectiu màxim satisfer les necessitats del client. S'ha de destacar que molts dels hotels d'aquesta companyia establerts en els diferents llocs han rebut premis tant per un turisme sostenible com per una reducció de residus i ús de recursos de manera eficient com per la implantació rigorosa dels criteris de les polítiques de RSC, explicat a l'apartat de responsabilitat social corporativa.



Figura 1. Expansió dels hotels del Grup Iberostar. Font: Grupo Iberostar.

### **6.2.2 Iberostate Golf, Villas & Condos**

El Grup Iberostar, com ja s'ha mencionat anteriorment, va llançar aquesta nova divisió immobiliària a l'any 2008. Està especialitzada en construir noves residències de luxe en zones on hi ha camps de golf, sempre respectant el medi ambient. Aquesta opció permet als clients obtenir serveis de categoria, de cinc estrelles i aleshores gaudir de les viles i dels seus privilegiats apartaments. Una de les coses que destaca a la seva pàgina web, és que aquest conjunt de residències vacacionals garanteixen confort, benestar i seguretat, i que a més de tot això, els clients tindran centres comercials integrats dins d'aquest conjunt residencial.

Segons explica el propi Grup, a Praia do Forte, a 45 minuts de la ciutat de Salvador, Iberostate ha comptat amb l'ajuda de tres arquitectes brasilers i han construït un conjunt de viles i apartaments amb l'objectiu de donar als seus clients el luxe que els hi havien promès i complir totes les seves expectatives amb un entorn d'autèntica bellesa. Els diferents apartaments disposen d'un camp de golf amb divuit clots o a primera línia de la platja o amb centres comercials i esportius, entre d'altres.

L'altre Iberostate és Iberostate Bávaro el qual es localitza a la República Dominicana i té les següents característiques, per exemple: les viles i els apartaments es distingeixen per tenir un estil propi que combina la modernitat i l'antiguitat, amplies terrasses per gaudir del sol del Carib, acabats de primera qualitat i infraestructures de centres comercials. Tot això atreu al client i incrementa el seu valor afegit; aconseguen arribar a les expectatives que el client tenia i superar-les.



*Figura 2. Iberostate Bávaro. Font: Grupo Iberostar.*

### **6.2.3 Iberoservice**

Aquesta branca del Grup Iberostar està especialitzada en la gestió de serveis. Aquesta gestió de serveis són els relacionats amb els paquets turístics, la venda de paquets minoritaris a les agències minoristes, creuers i incentius. Aquest Grup ofereix el millor servei als tour operadors, a les agències de viatges i als operadors minoritaris, com poden ser, els especialitzats en congressos i incentius. Tot això ve arrel del desenvolupament de les noves tecnologies, els recursos logístics i també l'experiència, el coneixement i la professionalitat de l'equip que té aquesta empresa (Grup Iberostar, 2018).

Iberoservice ha tingut i té la prioritat de focalitzar-se en el client i en el control de costos, i això ha fet que pugui gestionar tots els serveis relacionats amb l'atenció al client. Tal i com s'argumenta a la pàgina web del Grup Iberostar (2018), es pot dir que com a divisió receptiva, Iberoservice s'ha posicionat com una de les grans companyies líders i, conseqüentment, ha pogut oferir els serveis requerits i específics per a cada un dels seus clients, incloent també els tour operadors i les agències de viatges.

La focalització en el client és un dels objectius per poder oferir serveis al nivell que exigeixen els clients amb les reserves, i l'altre objectiu és maximitzar l'estalvi dels costos però sense perdre mai la qualitat del servei que es presta. El Grup Iberostar explica que Iberoservice el que fa és oferir, constantment, el millor servei al millor preu i amb una qualitat garantida, oferint així un ampli ventall dels serveis des de que els clients arriben a la seva destinació fins al seu retorn. Per últim, s'ha de destacar, que aquest Grup i, específicament aquesta secció, ofereix serveis a companyies de creuers i a companyies d'incentius, com per exemple, a Cuba, Costa Rica, República Dominicana, Brasil, Mèxic i Jamaica (Grupo Iberostar, 2018).



*Figura 3. Iberoservice. Font: Grupo Iberostar.*

#### **6.2.4 Fundació Iberostar**

L'any 2004 es va constituir la Fundació Iberostar, una institució sense ànim de lucre les finalitats del qual són l'ajuda social, la promoció cultural i la cooperació pel desenvolupament. Les iniciatives que tenen van dirigides a ajudar als més necessitats ja sigui millorant la seva situació educativa, social o assistencial, sobretot als infants; i amb això fan que les seves accions s'orientin a complir els objectius de responsabilitat social del Grup.

Si el que es vol mostrar és l'acció social del Grup, es pot explicar que la Fundació Iberostar fa projectes socials i educatius amb institucions de prestigi, com per exemple, els concerts solidaris tant de Los Chicos del Coro com el de Plácido Domingo on tota la recaptació va anar a diferents entitats sense ànim de lucre o, també, el Festival solidari de Chayanne a favor de la infància més vulnerable. El que es destaca a la web del Grup Iberostar, és que a l'any 2013 la Fundació amb la col·laboració de l'Institut Mallorquí d'Afers Socials (IMAS),

varen rehabilitar un centre per acollir a la gent que no tenia llar i que si es feia una petita reforma del centre, es millorarien les instal·lacions i podrien augmentar les places.

Dos exemples dels projectes socials i educatius són:

- Teixint el matí: aquest projecte va constar en la construcció del Centre Educatiu de Mata de Sao Joao (Brasil), en col·laboració amb Unicef, i era per atendre a les famílies amb un baix nivell d'ingressos i promoure el desenvolupament infantil.



*Figura 4. Teixint el matí. Font: Grupo Iberostar.*

- Xics Tànger: l'idea va ser la construcció d'una escola d'educació secundària per la formació educativa i el deport a un barri marginal de Beni Makada, al continent d'Àfrica.

Durant aquests anys es van fer més projectes com el de Anantapur (Índia) i el de Santiago de Cuba (Cuba), que també varen ajudar als infants i adolescents en la seva situació social i cultural.

Aquestes accions han tingut una importància especial, ja que no només es van centrar en promoure activitats als països més propers, sinó que varen ajudar als més necessitats. Totes aquestes actuacions que ha dut a terme la Fundació es van premiar a l'any 2008 amb el Premi de Responsabilitat Social atorgat per UNICEF-Espanya, tal i com s'especifica a la web.

### **6.3 Missió, Visió i Valors**

El Grup Iberostar, com moltes altres empreses, tenen una missió, una visió i uns valors. Aquests valors, segons la pàgina oficial del Grup són:

- Vocació de serveis: aquesta empresa té com a principal destinatari els seus clients i és lògic que sinó destinen els seus esforços en donar-los el que volen i a deixar-los satisfets, aquesta empresa desapareixeria.
- Qualitat i excel·lència: el que vol aquesta empresa és que els seus productes i serveis tinguin una qualitat requerida i una excel·lència per després poder ser el referent en el mercat vacacional.
- Proximitat amb el treballador: la companyia vol que el treballador es trobi a un entorn familiar on es senti còmode i, per tant, pugui trobar el seu lloc a l'empresa desenvolupant el seu talent.

- Innovació permanent: es vol reinvertir amb els beneficis en els seus productes i serveis per poder millorar-los i estar sempre modernitzats, ja que és un sector que requereix molta innovació, sobretot, per l'exigència dels clients.
- Responsabilitat: aquest valor representa el comportament i la integritat que els seus treballadors, encarregats i directius han de tenir dins les seves pràctiques.
- Compromís amb l'entorn: aquí l'empresa vol representar el respecte amb el medi ambient, la cultura autòctona del lloc on s'implanten i del seu entorn social. Molts de clients el que volen és que es respectin les seves tradicions i això és valorat molt positivament.

La missió que vol aconseguir el Grup, i que per tant és reflexa a la seva pàgina oficial, és proporcionar als seus clients una vivència inoblidable de les seves millors destinacions i, a la vegada, oferir aquests valors, comentats en el paràgraf anterior, dins els seus serveis. És a dir, oferir tant productes com serveis de qualitat que siguin els més moderns possibles i que, a més a més, es respecti el medi ambient.

En quant a la visió del Grup és ser el referent mundial dins el mercat vacacional, és a dir, referent com a grup hotelier, desenvolupant un model sostenible i que, sobretot, amb la responsabilitat que ells mateixos implanten a la seva empresa transmetre confiança als seus clients, treballadors i es propis socis.

#### **6.4 Responsabilitat Social Corporativa**

Molts estudis del sector terciari, en especial, el sector hotelier que quan ho relacionen amb la responsabilitat social es basa en l'impacte medi ambiental que tindran les activitats turístiques, és a dir, l'ecoturisme. La pressió social ha provocat canvis en l'entorn, que ha fet que els responsables dels establiments hagin de destinar una part dels costos a reparar aquests impactes (Fernández y Cuadrado, 2011 citat en Roca, 2017).

La construcció de la majoria d'hotels es troba situada molt a prop de llocs que són denominats patrimonis naturals i culturals. Als turistes els hi atreu molt estar a un hotel, per exemple, devora la platja o, tot el contrari, estar a peu de pistes per poder esquiar. Tot això, però, provoca un gran impacte negatiu ja que els hotels consumeixen molta d'energia, aigua i fan molt de renou allà on s'implanten. Un dels principis de la política de RSC que fa el Grup Iberostar és comprometre's a preservar tot el possible del medi ambient i, sobretot, respectar la flora i la fauna dels diferents llocs seguint el camí de l'economia sostenible.

El Grup Iberostar entén com a Responsabilitat Social Corporativa un compromís amb la societat i el medi ambient que implica un model de gestió responsable i ètic en l'execució de les seves operacions empresarials i en relació amb els interlocutors, amb independència del lloc on s'ha dut a terme, i



amb la finalitat de contribuir al desenvolupament d'una societat més justa i equitativa (Grupo Iberostar, 2018). Aquesta companyia té uns principis dins la seva política de RSC els quals compleixen totes les empreses que formen part del grup. Per una part, tenen un govern corporatiu, és a dir, que tots els integrants de la direcció de les diferents empreses incorporen els seus comportaments ètics com a valor principal per aquesta. També tenen una innovació constant que és entesa com una preocupació que té la companyia per què els seus productes i/o serveis millorin en l'aspecte sostenible i que siguin respectuosos amb el medi ambient (Roca, 2017). Per continuar, l'empresa vol aconseguir un entorn laboral que doni confiança als treballadors i que es sentin en igualtat de condicions, i de pluralitat i diversitat funcional dins el seu lloc de feina (Grupo Iberostar, 2018). Per últim, orientar el servei a la qualitat i a l'excel·lència per agrair als seus clients la confiança que hi depositen així com la preocupació pel desenvolupament econòmic, humà i social d'aquelles comunitats en les quals l'empresa Iberostar hi té presència (Roca, 2017).

Els diversos grups que participen i impulsen les polítiques de RSC, van des de la mateixa entitat fins als treballadors. La societat impulsa aquestes polítiques de RSC per desenvolupar una societat que sigui més igualitària i més justa, i que les diferents àrees i agents socials cooperin entre ells per aconseguir-ho. Els accionistes són els principals impulsors perquè, sobretot ells, són els que volen aconseguir desenvolupar aquesta societat més equitativa. Després estan els clients i els proveïdors, que el que volen és que tant uns com els altres impulsin les seves polítiques de RSC per participar en les bones pràctiques de l'empresa per augmentar els beneficis i contribuir a la finalitat de les mateixes per la seva divulgació. Per finalitzar, estan els treballadors, que tal i com s'ha esmentat abans, la companyia té un compromís amb els seus empleats per desenvolupar i promoure la igualtat entre aquests i es cerqui un entorn de qualitat i seguretat en la feina.

En quant al medi ambient i les polítiques de RSC del Grup, és pot dir que, a data 16 de setembre de 2011, el Grup Iberostar va firmar la seva adhesió al Codi Ètic Mundial per al Turisme de la Organització Mundial del Turisme i al Codi de Conducta ECPAT per la protecció de nins contra l'explotació sexual en el turisme (Grupo Iberostar, 2018). El Codi Ètic Mundial pel Turisme de la OMT és una iniciativa de la OMT on el seu objectiu és aconseguir un marc de referència global on totes les entitats es comprometin a un turisme responsable pel medi ambient, i el Codi de Conducta ECPAT és per la protecció de nins contra l'explotació sexual, és a dir, és una eina per poder autoregular que als nins i als adolescents els explotin sexualment en els viatges, promogut per ECPAT (End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes), UNICEF i la OMT. També, es pot anomenar el Pla de prevenció de delictes, que és un pla del que disposa el Grup, esmentat a la seva pàgina web, i que integra un conjunt de normes, principis i valors encaminats a detectar riscos penals. D'aquests plans i codis, els que més destaquen són els dos primers, ja que el Codi Ètic és per tenir un millor control

intern i el Codi de Conducta ECPAT és un seny de la preocupació pels nins i adolescents.

El Grup Iberostar, en concret la seva branca de Iberostar Hotels & Resorts, compte amb diverses certificacions en gran part dels seus hotels. Per començar, es pot dir que 11 dels seus hotels posseeixen la certificació de Green Globe Certification que certifica que les empreses que el tenen realitzen una labor important pel turisme sostenible; un altre és el certificat Green Key que el tenen dos hotels de Iberostar a Europa i sis hotels de la mateixa cadena però internacionalment, i aquest certificat se'ls va atorgar per la implantació dels criteris rigorosos de la política i gestió medi ambiental (Roca, 2017). També es poden destacar que 24 hotels compten amb la norma ISO 14001 que va ser dissenyada per aconseguir un estalvi en costos a través de la reducció del residus i l'ús eficient de recursos naturals; 10 hotels tenen la certificació Martí Medi Ambiental que es tracta de que les empreses que el posseeixen és perquè li donen importància a la cura medi ambiental relacionat amb la seva activitat; i, per finalitzar, 21 hotels tenen el certificat EMAS que proposa que les organitzacions ajudin a la labor medi ambiental de manera continua (Roca, 2017).

### **6.5 Èxit empresarial**

Perquè és diu que Iberostar és un cas d'èxit empresarial? Per poder contestar a aquesta pregunta primer s'han d'analitzar una sèrie de punts. En primer lloc, s'ha de tenir en compte el procés de globalització amb les noves tecnologies que afecta positivament a l'empresa perquè cada vegada es modernitza més i això els clients ho valoren, ja que aquests volen tenir les instal·lacions, serveis i productes de més qualitat i a un preu assequible. També s'ha de tenir en compte la crisi que es va produir en els darrers anys perquè, a pesar de que va afectar negativament a tots el sectors de l'economia, el que després es va recuperar de manera més ràpida va ser el sector terciari, el de serveis.

En segon lloc, s'han de mencionar els impressionants llocs on s'estableixen els hotels de la cadena i que donen al client una de les coses que més desitgen: unes grans vistes i espectaculars instal·lacions. També la qualitat en la prestació de serveis i els diferents projectes que fa la Fundació per ajudar a les persones necessitades són molt valorades pels seus clients.

En darrer lloc, d'aquesta empresa es pot mencionar que tenen uns valors extraordinaris perquè no només es preocupen per la situació de la gerència o dels superiors sinó que volen aconseguir una igualtat entre tots els treballadors i, també, que gaudeixen d'una política de responsabilitat social molt rigorosa, que això els ha fet que molts dels seus hotels tinguin diferents premis per la gestió sostenible i el respecte al medi ambient, cosa que actualment importa molt als ciutadans perquè no volen perdre la identitat de la seva població.

Després d'aquests punts analitzats, es pot dir que Iberostar gràcies a les noves tecnologies que ha anat incorporant, la ràpida recuperació de la crisi, la

modernitat en els seus hotels, els llocs on es construeixen les seves cadenes hoteleres, la qualitat dels productes i la prestació de serveis, els projectes per ajudar a infants i adolescents, així com persones que tinguin escassetat de necessitats bàsiques, els diferents valors que promouen i la seva política de RSC que atorga grans premis; és una de les empreses més valorades positivament pels clients, que són l'objectiu principal de qualsevol cadena hotelera, i que poc a poc es van implantant en més llocs oferint una diversitat més amplia de serveis i pensen més projectes per ajudar a les persones més necessitades. Amb tots aquests arguments, es pot afirmar que Iberostar és un cas d'èxit empresarial.

## **7. Conclusions**

A continuació, s'han de fer les conclusions de l'estudi realitzat. Es farà una conclusió de cada objectiu per poder facilitar la comprensió.

El primer objectiu del treball era esbrinar com eren les Balears abans del turisme i, després, en els seus inicis. Aquest objectiu ens duu a entendre quina vida tenien els ciutadans i, en aquell moment, la vida a les Illes era bastant bona respecte a la resta d'Espanya ja que tenien una taxa d'activitat més elevada i un estil de vida més pacífic perquè la gent no era tan pobre com a altres bandes, per tant, no robava i els turistes es sentien més segurs de viatjar a la nostra illa.

Aquest objectiu ens lliga amb el següent que és investigar com el turisme afecta a les Illes Balears. L'explicació es pot donar pels dos objectius, però s'ha de destacar que el turisme en un principi era una pràctica només per a rics i, encara així, com hi havia tants de turistes que visitaven l'illa en aquell temps, generaven un gran quantitat de llocs de feina i hi havia menys pobresa, tot era un cicle. Amb una nova visió del turisme, a partir de la Revolució Industrial, aquesta pràctica no era exclusiva de la noblesa, sinó que poc a poc es va anar canviant la societat. Passava de l'Antic Regim a l'actual i això va provocar l'activació de l'economia, per exemple, fent que s'obrissin noves línies de tren per visitar la part forana de Mallorca o es creés el Grand Hotel al 1903, que va suposar un avanç tecnològic increïble.

Fins aquí tot anava bé, però no s'han d'oblidar les crisis que va haver en els anys 1906 i 1907. Aquest va ser un punt d'inflexió per l'economia mallorquina ja que començava a haver competència hotelera i, per exemple, el Grand Hotel va haver de tancar fins a canviar d'estratègia perquè hi havia altres hotels que oferien el mateix a un preu menor. Aquests canvis d'estratègia van ser, entre d'altres, oferir paquets turístics que era el millor que es podia fer a aquell moment per què no és perdés l'essència de la nostra illa que era atreure a turistes de tot el món donant-los el que ells volien tant en gusts com en innovació.

A partir dels anys 30 hi havia continues baixades i pujades dels turistes que visitaven Mallorca, però s'havien de fixar perquè es provocaven aquests booms

i aquestes crisis per no tornar-ho a repetir. Per concloure, es pot dir que gràcies als primers turistes que crearen fidelitat amb l'illa i aquells illencs que feien possible totes i cada una de les activitats relacionades amb el turisme, les Illes Balears van gaudir i gaudeixen de molts de turistes que donen llocs de feina amb abundància, fa que segueixi la circulació de l'economia i que tot això s'ha de cuidar per no perdre l'essència de les Illes, que és el que tant desitgen els turistes.

De la companyia Iberostar es pot dir que té moltes virtuts per poder ser un cas d'èxit empresarial. Entre d'elles, i les quals s'han esmentat anteriorment, els llocs on es troben construïts els seus hotels, la qualitat dels seus productes i serveis i els principis que mostren cap a l'exterior amb projectes d'ajuda social.

## 8. Bibliografía

Alcalá, J. M. L. (2014). "El impacto de la crisis del Petróleo de 1973 en el contexto económico español = The oil crisis of 1973 and its impact in the spanish economic context". *Revista Espacio Tiempo y Forma. Serie V, Historia Contemporánea*, (27), 165-180.

Barceló i Pons, B. (1966). "Mallorca: fantasía, realidad y sinrazón del turismo". *Cuadernos de arquitectura*, (65), 13-16.

Barceló i Pons, B. (2000). "Història del turisme a Mallorca". *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, (50), Vol. XV, 31-55.

Buades, J. (2006). *Exportando paraísos: la colonización turística del planeta*. Palma: La Lucerna.

Cirer i Costa, J. C. (2006). *El turisme a les Balears (1900-1950)*. Palma: Edicions Documenta Balear.

Cirer i Costa, J. C. (2009). *La invenció del turisme de masses a Mallorca*. Palma: Edicions Documenta Balear.

Colom Montero, F. (2015). *Las primeras fases del turismo de masas: el caso de Baleares 1955 -1975*. Facultat d'Economia i Empresa. Universitat de les Illes Balears. Disponible des de: [http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3052/Colom\\_Montero\\_Francisco.pdf?sequence=1](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3052/Colom_Montero_Francisco.pdf?sequence=1)

Grupo Iberostar. (2015). En *Grupo Iberostar*. Consultado 30 de Marzo, 2018, disponible des de: <http://www.grupoiberostar.com/>

Horrach Estarellas, B. (2009). "La balearización: Mallorca, el laboratorio de experimentación del turismo y su manifestación en el litoral". *Revista Iberoamericana de Urbanismo*, (2), 17-33.

Instituto Nacional de Estadística. (2018). En *Instituto Nacional de Estadística*. (Spanish Statistical Office). Consultado 27 de Marzo, 2018, disponible des de: <http://www.ine.es/>. INEbase, Servicios, Hostelería y Turismo. *Hoteles: encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad. Encuesta de ocupación hotelera, Viajeros y pernoctaciones según país de residencia del viajero*.

La economía informal emplea más de 60 por ciento de la población activa en el mundo, según la OIT. (2018). *www.ilo.org*. Consultado 5 de Mayo, 2018, disponible des de: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_627202/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_627202/lang-es/index.htm)

Manera Erbina, C. (2009). "El creixement de l'economia turística a les Illes Balears, 1970-2008". *Associació Recerques: història, economia, cultura*, (58/59), 151-192.

Manera Erbina, C. (2011). "Història del creixement econòmic a Mallorca, 1700-2000". *Anuari de la Societat Catalana d'Economia*, Vol. 19, 77-84.

Manera, C. y Molina, R. (2011): "Turismo de masas y modelo de crecimiento: la experiencia balear, 1970-2005" en C. Barciela, C. Manera, R. Molina, A. Di Vittorio (eds.) *La evolución de la Industria Turística en España e Italia*, Palma, Institut Balear d'Economia.

Molina, R. (1992) "L'Economia de Mallorca 1900-1939" en *Gran Enciclopèdia de Mallorca*, Vol. 9, Palma, Promomallorca edicions.

Muñoz Prados, M., & Simón Fuentes, R. (2017). *Expansión internacional de cadenas hoteleras españolas*. Facultat de Ciències Socials. Disponible des de:

<http://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/16256/7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Organización Internacional del Trabajo. (2018). "La desigualdad salarial en el lugar de trabajo". *Resumen del Informe Mundial sobre Salarios 2016/2017*.

Organización Mundial del Turismo. (2018). En *Organización Mundial del Turismo*. Consultado 15 de Febrero, 2018, disponible des de: <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>

Plan de Estabilización de 1959. (2018). En *Wikipedia*. Consultado 18 de Abril, 2018, disponible des de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_Estabilizaci%C3%B3n\\_de\\_1959](https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_Estabilizaci%C3%B3n_de_1959)

Roca Torres, A. (2017). *La responsabilidad social corporativa del sector hotelero. Un estudio de casos*. Facultat de Ciències Jurídiques i Econòmiques. Universitat Jaume I. Disponible des de: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/168370/TFG\\_2017\\_Roca%20Torres\\_Ana.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/168370/TFG_2017_Roca%20Torres_Ana.pdf?sequence=1)