



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat de Turisme

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# Ganadores y perdedores con el cambio de estrategias de negocio turístico

**Adrian Mureşan Roşca**

**Grau de Turisme**

Any acadèmic 2019-2020

DNI de l'alumne: 41751285Y

Treball tutelat per Ferran Portella Carbó  
Departament d' Economia Aplicada

Paraules clau del treball:

*Touoperadors, Airbnb, estratègia turística, PYMES, intermediació, peer-to-peer*

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	2
<b>2. Repaso de la literatura</b> .....	4
2.1. Evolución del turismo en las Islas Baleares .....	4
2.2. Distribución del producto turístico .....	8
2.3. Organización del viaje.....	10
2.4. El “todo-incluido” .....	11
<b>3. Cambios de estrategia empresarial</b> .....	12
3.1. La evolución de los modelos turísticos en las Islas Baleares .....	12
3.1.1. Cambios en la intermediación .....	12
3.1.2. Cambios en la demanda .....	14
3.1.3. Importancia de las redes sociales: .....	15
3.1.4. Cambios en el alojamiento .....	16
3.1.5. Cambios en el transporte .....	19
<b>4. El impacto de los cambios de estrategia empresarial en el negocio turístico balear</b> .....	20
4.1. Perdedores y ganadores del nuevo modelo de negocio turístico .....	20
4.1.1. Pequeñas y Medianas Empresas.....	20
4.1.2. Grandes empresas.....	24
4.1.3. Trabajadores.....	27
4.1.4. Administración .....	29
4.1.5. Sociedad en general .....	30
<b>5. Conclusiones</b> .....	31
<b>6. Bibliografía</b> .....	33

Resumen:

Este trabajo se centra en analizar los ganadores y perdedores de la industria turística balear derivados del cambio de estrategia de negocio por parte de los diferentes actores. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) promueven la aparición de nuevos intermediarios, de las compañías *low-cost*, las plataformas *peer-to-peer* y generan un cambio en el turista y su manera de viajar. Todos estos cambios afectan a grandes y pequeñas empresas y sus trabajadores, alteran el bienestar de la comunidad receptora y supone un reto para la administración para mantener el destino competitivo.

El exceso de turistas en las Islas Baleares, la desaparición de tour operadores tradicionales, la creciente importancia de los intermediarios on-line y la aparición de nuevas tipologías de alojamiento pone en entredicho la supervivencia del sector a largo plazo.

*Abstract:*

*This study aims to analyse the Balearic tourism sector winners and losers as a result of the business model changes. The new information and communication technologies (TIC) allow the appearance of new intermediaries, low-cost companies, peer-to-peer platforms and generate a change in the tourist and its way of travel. All these changes affect big and small firms and their workers, alter the receiving community's wellbeing and means a challenge for the administration in order to keep the destination competitive.*

*The excess of tourists in the Balearic Islands, the disappearance of traditional tour operators, the growing importance of on-line intermediaries and the rise of new types of accommodation puts in doubt the survival of the sector on the long run.*

# 1.Introducción

La economía de las Islas Baleares, como otros destinos del Mediterráneo, dependen en gran medida de la actividad turística. Concretamente, el 34,8 % del PIB de las islas proviene del turismo (IMPACTUR, 2014) por lo que cualquier variación del sector tiene serias consecuencias sobre la economía balear. Apoyado por el desarrollo de las TIC, las empresas del sector han adoptado nuevas estrategias de negocio.

De hecho, las TIC han permitido y promovido cambios en la demanda y oferta turística que ha obligado a modificar substancialmente los modelos de negocio de toda la cadena de valor, afectando a todos los grupos de interés. El auge de la comercialización de productos turísticos a través de internet ha puesto en entredicho la continuidad del modelo de distribución tradicional basado en los tour operadores (TTOO) tradicionales y en las agencias de viajes (AAVV). Por ejemplo, la quiebra de Thomas Cook en septiembre del año 2019 muestra la problemática que supone la dependencia del sector turístico balear de este tipo de intermediación. Aunque sucedió al final de la temporada turística, han sido muchos los turistas y empresarios que se han visto afectados por la quiebra.

A la vez, ha evidenciado el poder de las nuevas plataformas y la necesidad de los negocios tradicionales de cambiar su modelo de negocio.

En esta línea, observamos que las plataformas *peer to peer* (P2P), como Airbnb y Homeaway, consiguen conectar los propietarios de viviendas con el turista potencial, generando una competencia feroz a los establecimientos turísticos existentes. Estos últimos han visto como Airbnb ha conseguido captado buena parte de la demanda de los turistas que buscan experiencias únicas a precios reducidos permitiéndoles, con la ayuda del desarrollo en el sector aéreo, hacer más viajes al año y de una estancia inferior. Este fenómeno ha recibido críticas por parte de la sociedad, pues acentúa la aglomeración y gentrificación en las ciudades, que es donde más éxito tiene. Este rechazo ya empieza ser visible e incómoda al turista, que hasta se encuentra con manifestaciones en contra del turismo de masas.

El crucero, un producto turístico en auge, genera también descontento entre la población residente. Sobre todo, se critica el impacto medioambiental y la saturación que generan estos buques, mientras que los beneficios económicos generados se consideran mínimos en relación a dichos costes.

Este entorno cambiante, que insinúa tanto retos como oportunidades, motiva el presente estudio. En concreto, este trabajo trata de averiguar ¿quién gana y quién pierde con las nuevas estrategias de negocio turístico en las Islas Baleares? Para contestar esta pregunta de investigación, se plantean otras, intermedias, como las siguientes:

¿Serán las *Online Travel Agencies* (OTAs) y los nuevos intermediarios los que dicten el éxito del destino balear en el futuro y desaparecerán, por tanto, los grandes TTOO, actualmente vitales en la comercialización del producto turístico balear en los principales mercados emisores? Además, en un contexto sin TTOO, y en el que las nuevas tecnologías facilitan el desarrollo de nuevas maneras de viajar y de comercializar el producto turístico, ¿cómo se verán afectadas las pequeñas y medianas empresas (PYMES)? ¿Y las grandes empresas? ¿Cómo han influido las nuevas tecnologías en la variación del modelo turístico balear y en la sociedad?

Para comenzar, se analiza la evolución histórica del modelo turístico de las Islas Baleares en base a investigaciones anteriores. En este apartado, tratamos también la forma de organización del viaje y su comercialización. Analizamos luego los cambios de estrategia empresarial que está experimentando el sector, cómo ha cambiado la demanda y el tipo de turista, la distribución, el sector alojamiento y aéreo, así como la importancia que tienen las redes sociales y las nuevas tecnologías en ello.

En el último punto, estudiamos cuál ha sido el impacto de todos estos cambios en la industria turística balear intentando contestar a la pregunta de investigación. Finalmente, resumimos las aportaciones principales del trabajo y derivamos conclusiones.

## 2. Repaso de la literatura

### 2.1. Evolución del turismo en las Islas Baleares

El tipo de actividad turística desarrollada en las Islas Baleares ha sido tipificado en la literatura como un turismo vacacional masivo de segunda generación (Martorell Cunill, Mulet, O., Forteza, C., 2009; Knowles y Curtis, 1999). Las islas, sobre todo Mallorca, han desarrollado actividades turísticas desde principios del siglo XIX, cuando varios personajes importantes de la época (como Frédéric Chopin en 1838 y George Sand) visitaron la isla. Sin embargo, el principal actor en la promoción de la isla fue el archiduque Lluís Salvador de Austria en 1866. Su aportación al conocimiento de las Illes Balears en su conjunto superó la simple observación y divulgación ya que representó un importante trabajo de conocimiento científico (Forcades, A., Martorell, O. 2003).

El artículo “*La Industria dels forasters*” de Guillermo Alzamora publicado en 1903 ya constata la importancia del turismo en Mallorca. No es de extrañar, pues, que poco después se crea el *Foment del Turisme de Mallorca*, que tiene un rol fundamental en el desarrollo turístico en las islas. El periodo de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), como es lógico, frena el desarrollo turístico. Una vez terminada la Gran Guerra, el turismo vuelve a las islas para un corto periodo de tiempo porque la Guerra Civil Española (1936-1939) y después la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) suponen la desaparición del turismo. Después de la guerra, *Foment del Turisme* lanza la famosa campaña “Luna de miel en Mallorca” destinada a las parejas de novios del mercado nacional que quieran pasar su luna de miel en la isla.

No es hasta después de 1951, con el fin del aislamiento internacional de España, que el turismo empezó a adquirir dimensiones ‘de masas’. El *boom* genera una inmigración de trabajadores peninsulares a las islas. Actividades como la construcción y los propios servicios turísticos requieren mucha mano de obra. Es entonces cuando el sector turístico se convierte en la primera actividad económica de las islas.

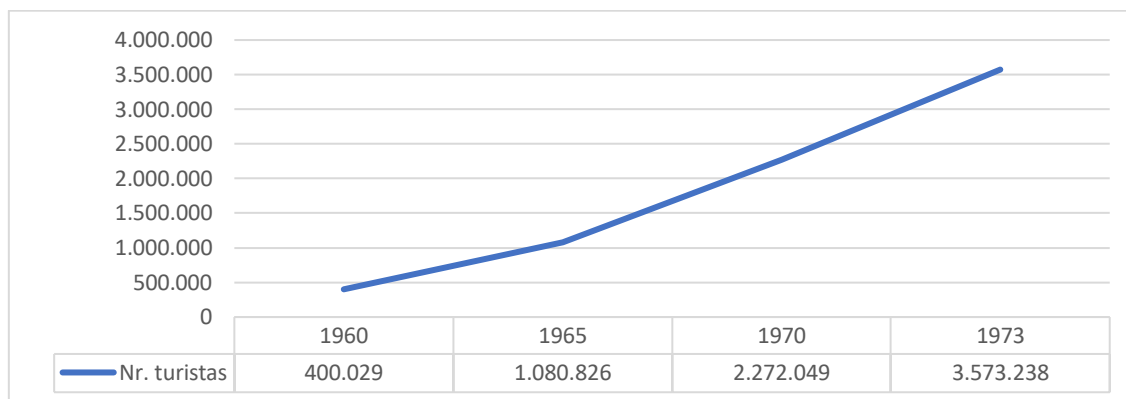
A su vez, el turismo de masas es en buena medida consecuencia del crecimiento de las economías europeas. En la “edad de oro” del capitalismo europeo, caracterizada por un crecimiento económico sin precedentes, casi plena ocupación, mejoras de las condiciones laborales que incluyen el derecho a vacaciones pagadas, las masas pueden permitirse viajar por placer. Las oportunidades de negocio que ofrece este nuevo entorno facilitan y promueve la aparición de, mayoristas de viajes, el TTOO. Con este nuevo actor en el sector y con las compañías chárter, se ofrece a las clases trabajadoras un producto turístico asequible: el paquete turístico. Típicamente, incluía el viaje y el hotel en un único producto y por el que se pagaba un precio bajo gracias a las economías de escala resultante de la contratación conjunta de un número alto de plazas.

El modelo turístico actual de las Islas Baleares sigue siendo uno de *turismo de masas, especializado en el ‘sol y playa’*. Es un modelo que se establece casi

desde los principios de la actividad turística, ayudado por las condiciones climáticas y paisajísticas de las islas con un patrimonio natural considerable, y también porque se forma una oferta hotelera amplia y se conecta las islas con las principales ciudades europeas.

El resultado es un gran “boom” turístico y, según Forcades y Martorell (2003), el número de turistas pasó de 400.029 en el año 1960 a 2.900.000 en el año 1971 e incluso a 3.573.238 en el año 1973 (Gráfico 1).

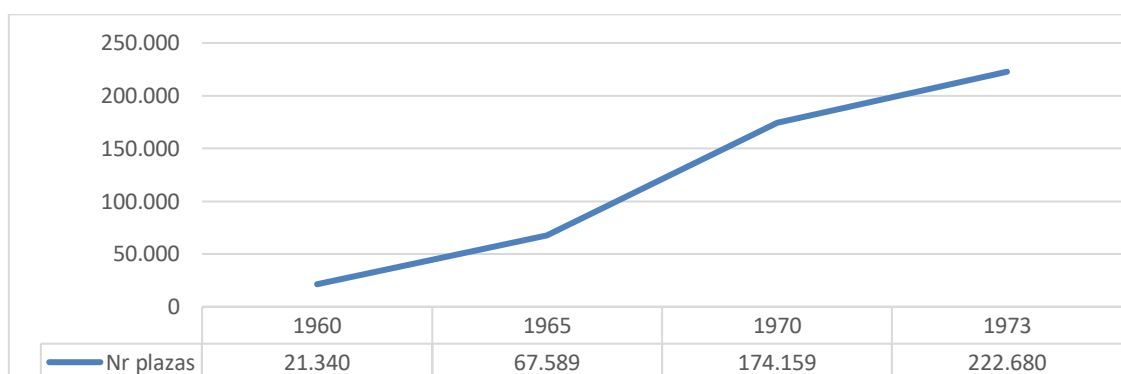
Gráfico 1: Evolución de la llegada de turistas entre 1960 y 1973



Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT y Forcades y Martorell (2003)

Este incremento en número de turistas se vio respaldado por el aumento de las plazas hoteleras. En el año 1960 había 21.340 plazas de alojamiento que se verá aumentadas durante la siguiente década alcanzando la cifra de 222.680 plazas en el año 1973 (Gráfico 2).

Gráfico 2: Evolución número de plazas de alojamiento entre 1960 y 1973

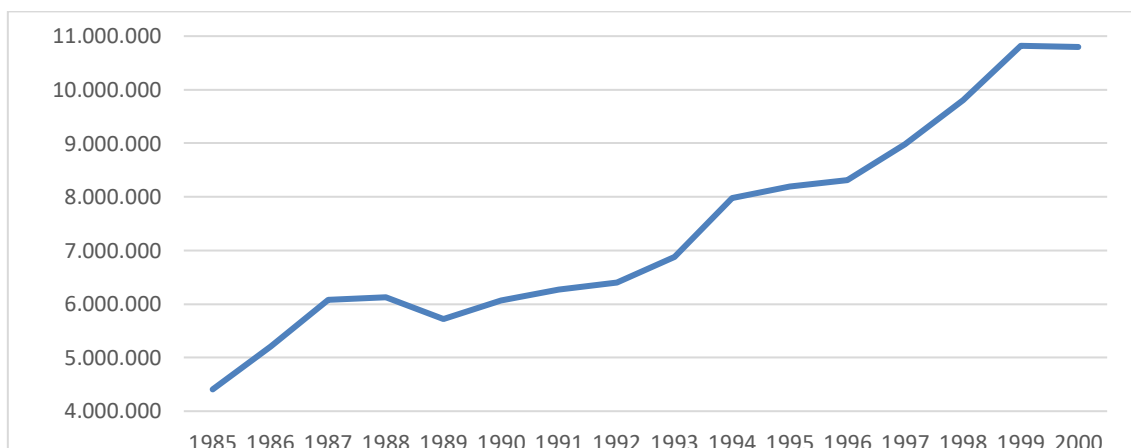


Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT y Forcades & Martorell 2003

Después del “boom turístico” de los años 1960 y primeros setentas, vino un periodo de recesión causado por las ‘crisis del petróleo’ y la ralentización de las economías europeas, para después experimentar un nuevo boom en la década de los 1980. En el año 1976, el único en el que las estancias se ven reducidas, el número de turistas es de 3.904.010, lo que supone un descenso del 7.7% con respecto al año anterior. Entre los años 1978-1988, el segundo “boom turístico” sufre algún contratiempo debido a la quiebra de algún TTOO inglés y la difícil situación política y socioeconómica durante la Transición democrática española.

En este periodo de formación de un estado democrático, las Islas Baleares adquieren un Estatuto de Autonomía que les confiere, entre otras, competencias en el ámbito turístico.

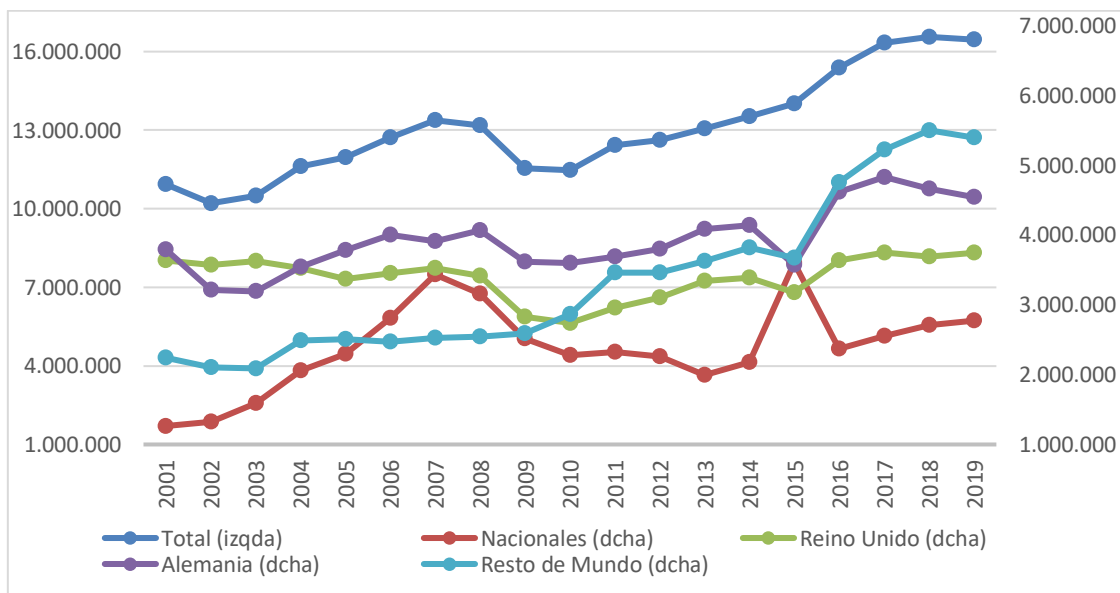
Gráfico 3: Evolución de la llegada de turistas entre 1985 y 2000



Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

Hay una tendencia ascendente excepto 1989 y 1990 por la crisis mundial derivada de la caída del muro de Berlín y la Unión Soviética y en 2002 debido a la crisis económica de los países desarrollados y el ataque terrorista de Nueva York.

Gráfico 4: Evolución de la llegada de turistas por países, a las Baleares entre 2001 y 2019



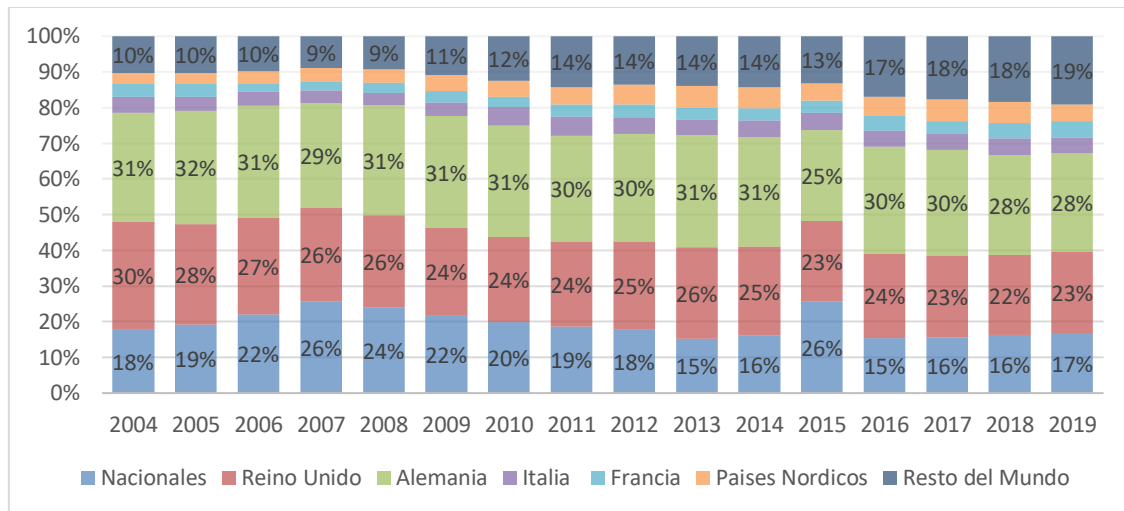
Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

La llegada de turistas remonta ya el año siguiente y no vuelve a reducirse hasta la crisis iniciada en 2008. A partir del año 2010, debido a la recuperación económica en los países emisores y que destinos competidores padecen problemas de seguridad (por la Primavera Árabe, guerras, etc.), el número de visitantes a las islas ha aumentado considerablemente llegando a generar

incluso problemas de saturación. En el año 2018 se registran más de 16,5 millones y una ligera bajada de 0,6% en el año 2019.

Del total de turistas que llegaron al archipiélago en 2005, el 63,4% procedían de Reino Unido o Alemania, los dos principales mercados emisores de la comunidad balear, y se sitúan en 51% en el año 2019 (Gráfico 5).

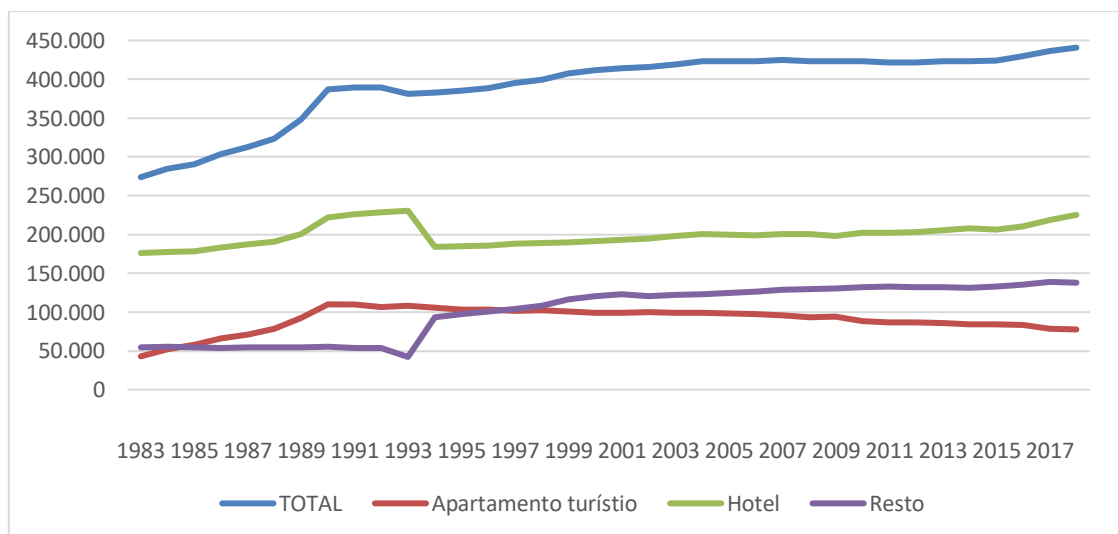
Gráfico 5: Llegada de turistas según país de origen (principales mercados) 2004 y 2019



Fuente: Elaboración propia en base IBESTAT

Por otro lado, el número de plazas de alojamiento han pasado de 273.837 en el año 1983 a 440.750 en el año 2018 y el de los establecimientos, han pasado de 2.122 a 2.847 con ciertas particularidades.

Gráfico 6: Evolución del número de plazas de alojamiento entre 1983 y 2018



Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

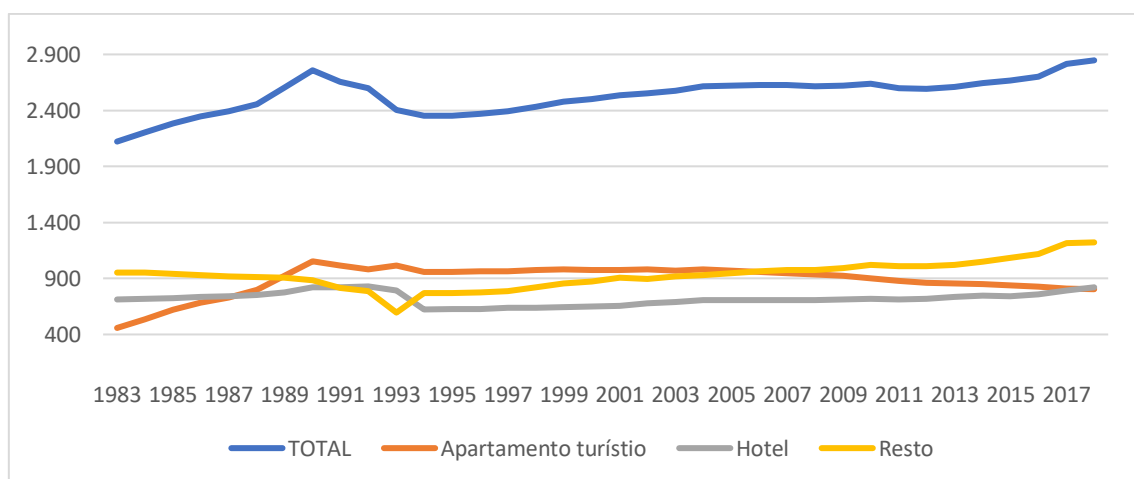


Para empezar, las plazas del Gráfico 2 son casi en totalidad plazas hoteleras y, en la categoría “Resto” (Gráfico 6), se incluyen hoteles de interior, agroturismos, las viviendas vacacionales y las de segunda residencia.

Ante la construcción totalmente descontrolada, es necesario regular la oferta turística restringiendo y reduciendo el número de plazas ofertadas o concediendo licencias solo para la renovación y modernización de las existentes (Moreno, M. 2018). Normas como el Decreto Cladera (I y II), la Ley de Medidas transitorias de ordenación de establecimiento hoteleros y alojamientos turísticos, Ley del Plan de modernización de alojamientos turísticos, los Planes de Ordenación de la Oferta Turística (POOT) o la Ley Turística del año 2012 entre otras (Moreno, M. 2018), han influenciado la oferta del número de plazas y promovido mejoras de calidad, (aumentan los hoteles de 3\* y 4\*

Por otro lado, desde mediados de los años 1970 se estancan las plazas hoteleras por medidas como el desarrollo de los apartamentos turísticos, más fáciles y baratas de construir y gestionar, así como por la desaparición de pequeños hoteles y aparición de las cadenas hoteleras.

Gráfico 7: Evolución del número de establecimientos entre 1983 y 2018



Fuente: Elaboración propia en base IBESTAT

A partir del año 1983, los apartamentos turísticos aumentan sus plazas más que los hoteles. En el Gráfico 7 se observa, el aumento del número de hoteles de interior, agroturismo y viviendas vacacionales, especialmente en los últimos años, así como los efectos de los mecanismos de regulación.

## 2.2. Distribución del producto turístico

El modelo de comercialización del producto turístico en las Islas Baleares se caracteriza por el uso intensivo de la agencia de viajes y del tour operador. Este negocia con los hoteles, las compañías de transporte y otros proveedores, y combinan estas componentes vacacionales en un *package tour*, vendido al consumidor final (Sheldon, 1986; Calveras, 2007).

Los tour operadores actuales son compañías grandes que resultan de fusiones o adquisiciones en plano vertical y horizontal de hoteles, aerolíneas, receptivos u otros servicios complementarios y que tienen grandes volúmenes

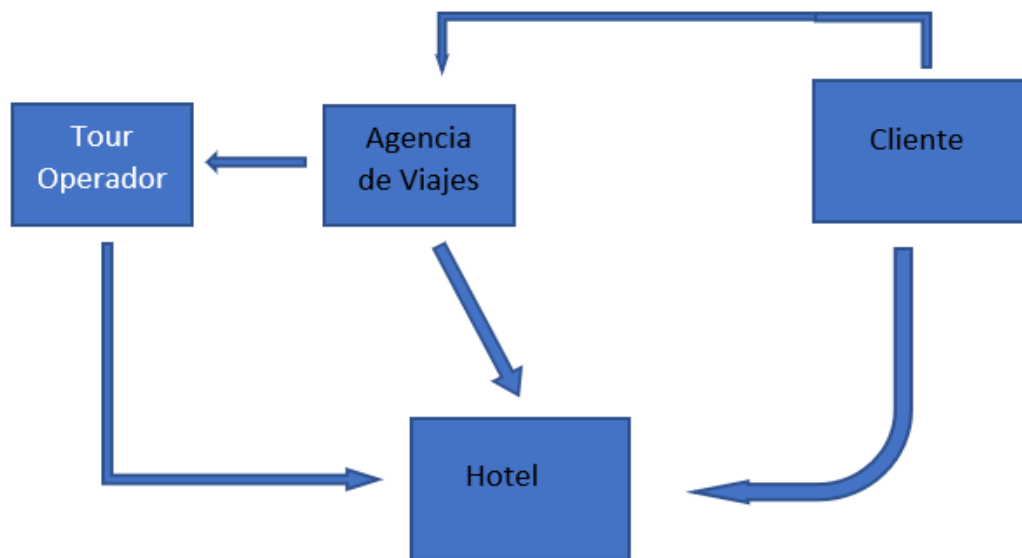
de operaciones. De hecho, son el actor más importante en la cadena de valor desde el punto de vista de la distribución, especialmente en destinos como las Islas Baleares. Utiliza dos tipos de contratos con los proveedores (hoteles y aerolíneas): cupos (el TO se asegura un número de habitaciones, a un precio concreto, que pueden ser recuperadas por el hotel si no se venden) y garantías (el TTOO paga por estas habitaciones tanto si las vende como no). En base a las habitaciones contratadas, utilizan la misma estrategia para los aviones llegando a veces a utilizar un avión solo para ellos (charter).

Los hoteles y las aerolíneas hacían uso de este tipo distribución de sus plazas ya que, además de asegurarse la venta, conseguían más visibilidad con menor gasto en marketing, siendo el TTOO el encargado de hacerlo mediante los brochures.

La distribución se simplifica mucho gracias a los *Central Reservation Systems* (CRS). Son compañías que realizan una actividad de intermediación reservando servicios turísticos de manera individual y que no tienen capacidad para organizar un viaje combinado que si pueden hacer los *Global Distribution Systems* (GDS).

El GDS se utiliza como un enlace de los CRS de las diferentes compañías (aerolíneas, hoteles, alquiler de vehículos, cruceros o actividades complementarias) para poder preparar productos turísticos a medida (González, Escobar y Romero 2013).

Figura 1. Intermediación turística clásica



Fuente: Elaboración propia

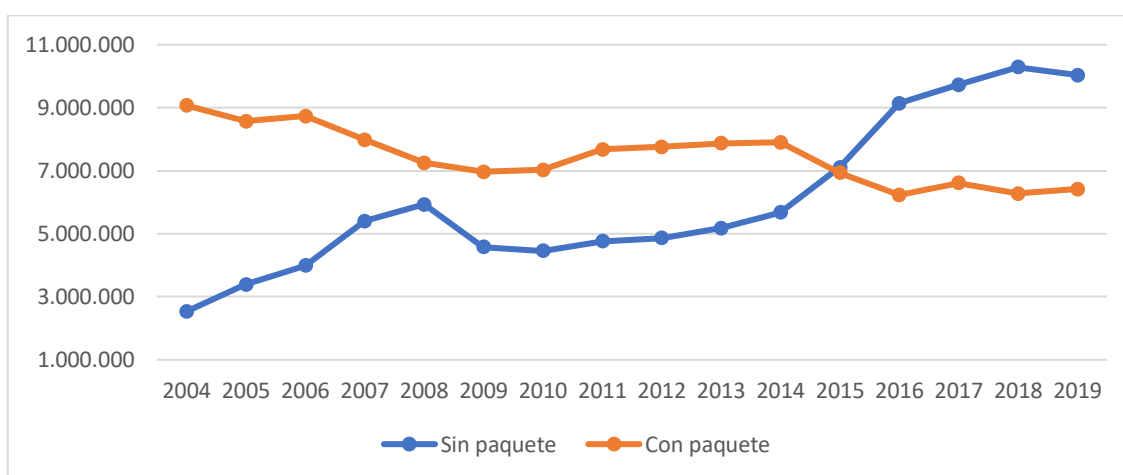
En la imagen anterior se puede apreciar la relativa simplicidad de la intermediación antes de los grandes avances tecnológicos en la era del internet con relativamente pocos actores implicados.

## 2.3. Organización del viaje

El *paquete turístico* es un producto turístico ofrecido por un tour operador que lo elabora y lo vende directamente al cliente final o a través de agencias de viajes. Los viajeros contratan de esta manera una combinación de varios productos y servicios turísticos como transporte, alojamiento, comida, excursiones, entretenimiento, etc.

De todos los turistas que visitaron las islas en temporada alta entre 2002 y 2004, alrededor de un 90% lo hicieron mediante algún tipo de paquete vacacional (IET, 2004; Alegre y Pou 2006).

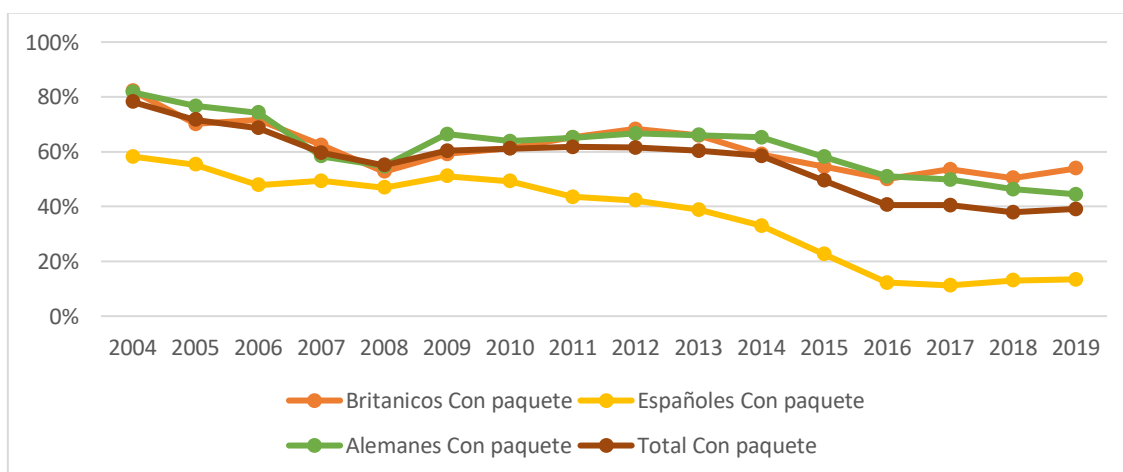
Gráfico 8: Número de turistas según tipo de organización del viaje entre 2004 y 2019



Fuente: Elaboración propia en base IBESTAT

A partir del año 2004 (Gráfico 8), disminuye el número de turistas que llegan a Baleares con paquete turístico y aumenta el de los que llegan sin empaquetado. Después de la crisis de 2008 cambia la tendencia y, en el año 2015, los turistas sin paquete superan a los que llegan con paquete.

Gráfico 9: Llegada de turistas (%) según tipo de organización del viaje por países entre 2004 y 2019



Fuente: Elaboración propia en base IBESTAT

El Gráfico 9 muestra las variaciones de los principales mercados y resalta la importancia del mercado nacional en el aumento de turistas sin paquete. En el año 2019 un 61% de los turistas vienen sin paquete turístico y solo un 13% de los españoles, un 44% de los alemanes y un 54% de los británicos viajaron con paquete.

## 2.4. El “todo-incluido”

Entre los paquetes turístico-vacacionales destaca el “todo incluido”. Es un modelo en el que el turista paga un precio cerrado para el viaje, el alojamiento, la comida y generalmente también la bebida en el destino.

Es un modelo ampliamente utilizado en el Caribe, pero también en las islas. Según Alegre y Pou (2006) la demanda de este tipo de paquete turístico ha aumentado en un 70.35% en Baleares solo entre 2002 y 2004, pasando de 9.5% a 16.3% del total de las llegadas. Impulsada esta actividad por los mismos TTOO, especialmente los británicos, la oferta alcanzó el 18% en el 2012, según la Federación Empresarial Hotelera de Mallorca y la Consellería de Turisme, para volver a estar por debajo del 12% en el año 2016. Los datos oficiales muestran que había 270 hoteles ofreciendo este tipo de paquete, 30 más que en el año 2017 (Diario de Mallorca, 2018).

El tour operador consigue economías de escala que le permite reducir el precio del paquete final y así captar a un gran número de turistas atraídos por la relación calidad/cantidad de servicios contratados y el precio pagado (Enoch (1996), Buhalis (2000) y Rojo (2016)).

Esta modalidad permite al empresario saber la cantidad de suministros necesarios con exactitud, reducir gastos en personal, equipo informático u otros recursos necesarios para obtener datos vitales para un establecimiento como pueden ser el seguimiento de los gastos de los clientes. Además, Buhalis y Pattullo (2000) consideran que este tipo de turismo necesita un elevado desarrollo de las infraestructuras turísticas (construcciones más grandes y en sitios más sensibles) que pueden hacer superar la capacidad de carga del destino. Sin embargo, hay quienes consideran que, al retener a los turistas dentro del establecimiento durante la mayor parte de sus vacaciones, se evita la degradación de los otros espacios delicados. Otros, sin embargo, insisten en recordar que la proliferación del *todo incluido* muchas veces viene motivada por la falta de oferta complementaria en el destino, así como los precios excesivamente altos en los comercios locales (Calveras 2018).

Debido al peso del sector turístico en el PIB de la economía del archipiélago y a la importancia del turismo de todo-incluido, Anderson (2007) alerta de los impactos que pueden suponer este tipo de turismo sobre la economía Balear y en especial en la isla de Mallorca que es la que canaliza el 80% del Todo Incluido de las Baleares desde el punto de vista del gasto turístico que se queda en las islas. El empresariado de oferta complementaria afirma que los turistas no gastan fuera del presupuesto y pide la intervención de la administración. En los últimos años se tratan aspectos como la prohibición, en el caso más extremo, o la limitación del “*todo incluido*”, de su precio o creando incluso cupos. En destinos

como Magaluf, se empiezan a tomar medidas contra “*el turismo de borrachera*” generado por este tipo de paquete y se prevé la prohibición de la inclusión de bebidas alcohólicas en el “todo incluido.

A modo personal, creo que los esfuerzos se han de centrar más en mejorar y modernizar la oferta complementaria para que el turista sea atraído fuera del hotel y que sienta que lo que obtiene a cambio vale la pena.

## **3. Cambios de estrategia empresarial**

Las TIC se han convertido en una herramienta muy valiosa en la comercialización de productos y servicios. Existen numerosas investigaciones que tratan sobre todo de analizar el impacto de Internet en el sector turístico y todas ellas coinciden en que ofrece ventajas competitivas respecto a otros medios de comercialización tradicionales, como son los costes reducidos de intercambio de información, velocidad de transmisión alta, relación directa y personalizada con el cliente, control de transacciones y flexibilidad en el uso de los elementos de marketing (véase Alonso y Furio, 2006). Estos modifican la manera en la que se contratan los servicios turísticos al modificar las actitudes y comportamientos de los consumidores, no solo la forma de distribuir los productos (Buhalis, 2000; Villalba, R., Caro, L., Martínez, S., 2014).

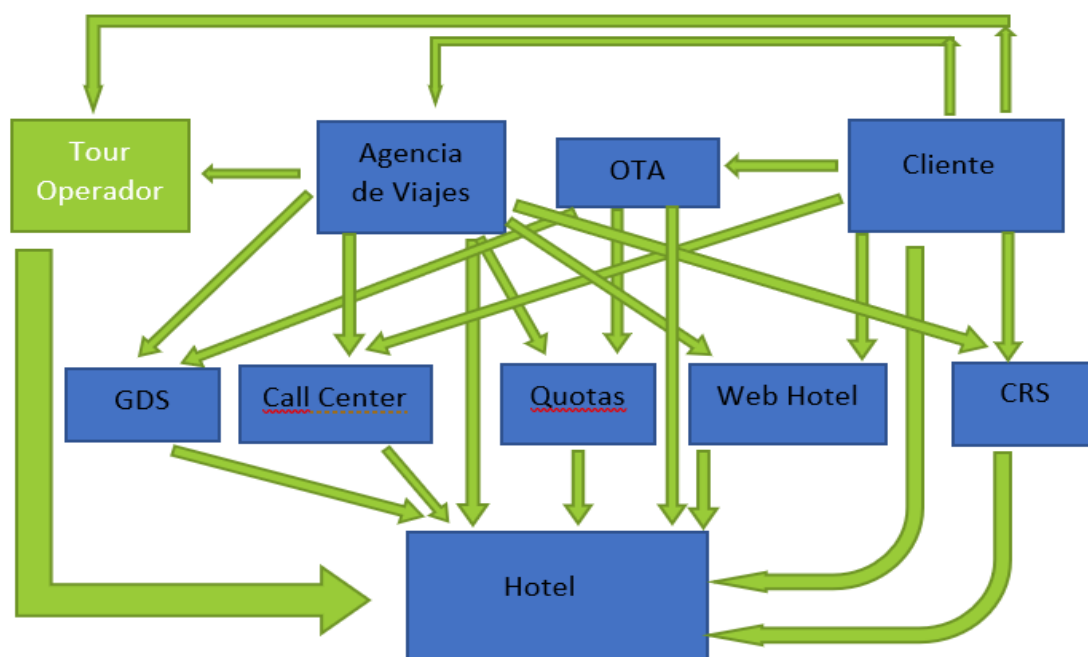
### **3.1. La evolución de los modelos turísticos en las Islas Baleares**

#### **3.1.1. Cambios en la intermediación**

Con la expansión del uso de Internet por parte de los turistas, se están dando grandes cambios en la estructura del canal de distribución turístico, lo que pondría en entredicho el papel desempeñado por algunos de los actores de este (Flores, D., Salazar, L., Santana, M. 2011).

Para empezar, utilizando tecnologías informáticas como los motores de búsqueda, los consumidores pueden acceder a un gran abanico de información aparte del precio: ubicación y nombre de los vendedores, condiciones de venta, variables de calidad y ejecución u otras características del producto. En los últimos años se incrementan las reservas de servicios turísticos a través de internet en las islas y pasan de un 17% en 2005 a un 45% en 2016 (*Sistema d'Indicadors Turístics de Menorca 2016*, p-65. Esto demuestra que las grandes empresas del sector son capaces de crear una reputación suficientemente sólida por ellas mismas como para convencer al turista a hacer uso de su página web para la reserva y saltarse así al intermediario con el consiguiente aumento de las ganancias.

Figura 2. Intermediación turística con la aparición de internet.



Fuente: Elaboración propia

La Figura 2 muestra la complejidad de la intermediación turística actual. Lógicamente esto se traduce en que cada uno de estos actores adquiere un trozo del pastel turístico.

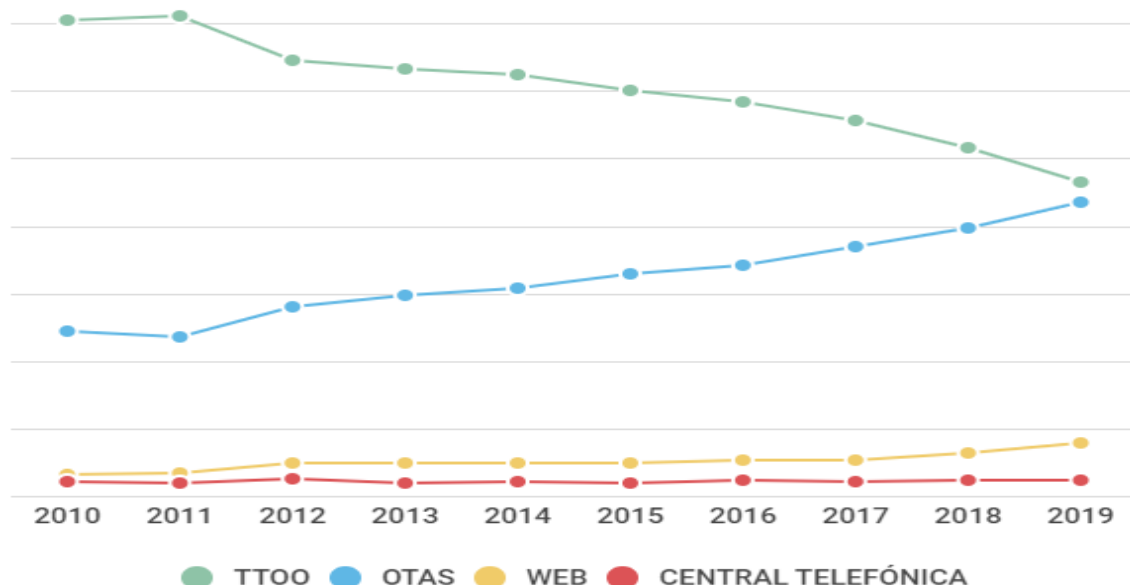
Calveras (2007) intentaba averiguar cuál sería el futuro del tour operador abogando por una “des-intermediación” que permita al consumidor final saltarse al *retailer* anterior obteniendo precios bajos resultantes de la competencia intensificada. Esta idea no es del todo cierta al haber nuevos actores (OTAs, motores de búsqueda, metabuscadores, etc.) que sustituyen a los TTOO por lo que muchas empresas siguen dependiendo de intermediarios. Hay quienes invierten en sus propios canales de distribución (web propias) para llegar al consumidor final y reducen la dependencia de terceros.

Los turoperadores se enfrentan a variaciones de la circulación del turismo, preferencias de los consumidores y los impactos sobre la población local de acuerdo con la necesidad de ofrecer productos nuevos e interesantes, que les diferencien de los competidores. (Dridea, R., Sztruten, G., Mugoci, C. 2013).

Una prueba de que el modelo tradicional está obsoleto es la caída de Thomas Cook en septiembre de 2018. Además, según informe GesHotels publicado por Hosteltur el 18 de febrero de 2020, parece ser que este año las OTAs sobrepasarán, por primera vez a, los TTOO como el canal con más cuota de mercado entre los hoteles vacacionales.

El Gráfico 10 muestra esta tendencia a nivel nacional, pero que se podría aplicar a nuestras islas, aunque con ciertos matices siendo el efecto insularidad uno de ellos junto con la dependencia histórica de los TTOO. Se observa también un aumento de las ventas directas facilitadas por las nuevas tecnologías, aunque con ciertas diferencias entre los turistas repetidores y los de primera estancia.

Gráfico 10. Distribución en hoteles vacacionales entre 2010 y 2019



Fuente: Hosteltur 2020 (informe Geshotels)

Además, hay que destacar que los canales de venta a través de internet ofrecen las mejores tarifas hoteleras en las islas según el estudio “*Turismo en Baleares. Análisis de tarifas hoteleras y aéreas 2015*”, elaborado por KPGM, demostrando que la importante inversión en comercialización digital y gestión de tarifas realizada por el sector en los últimos años está dando sus frutos.

### 3.1.2. Cambios en la demanda

Como hemos explicado en el punto 2.1, desde los años 1960 el número de turistas que visitan las islas han aumentado considerablemente gracias al desarrollo de los TTOO y las AAVV en los mercados emisores. Sin embargo, con la aparición de las TIC se producen cambios importantes en la demanda. Por un lado, permiten a los viajeros crear un viaje personalizado y a menor precio sin pagar a los intermediarios, especialmente las personas que dominan estas nuevas tecnologías y, por otro lado, cambios en los modelos de negocios del sector. Los turistas distribuyen sus días de vacaciones buscando actividades turísticas concretas, viajan más por negocios, etc., acortando así sus estancias. La estancia media en los hoteles de Baleares era de 6.23 días en 2008 y de 5.50 en 2019 y de 8.87 y 6.02 días respectivamente para los apartamentos.

El internet ofrece muchas alternativas a la hora de reservar un producto turístico. Según Velasco (2019), este proceso se puede dividir en 6 etapas y cada una de ellas hace uso de diferentes herramientas presentes en internet como puede verse en la tabla de abajo.

Figura 3: Proceso de compra de un producto turístico on-line



Fuente: Elaboración propia en base a la asignatura “Intermediación turística”

Para empezar, en la búsqueda de información, los motores de búsqueda y Wikipedia encabezan la lista de preferencias de los potenciales turistas, seguidos por los metabuscadores, los *Review Sites* como TripAdvisor y las OTAs. Según el “*Baròmetre turístic Illes Balears 2016*”, las principales fuentes de información utilizadas por los turistas en 2015, un 21.2% han sido las webs institucionales, los blogs y otros espacios e internet, un 28% a través de las agencias de viajes o los TTOO y un 18.2% a través de las redes sociales.

Durante la planificación, cobran más importancia las redes sociales y los motores de búsqueda y casi desaparece Wikipedia. En la selección del producto, los metabuscadores y las OTAs son casi igual de importantes. Al reservar, excepto Wikipedia, todos los actores tienen más o menos el mismo papel. La entrega del servicio depende de cada servicio turístico ya que el cliente ha de estar presente para recibirlo. Por último, en el caso del *Feedback* post venta, el protagonismo lo tienen los *Review Sites* y en menor medida las OTAs.

Tabla 1: Importancia en el proceso de compra de las diferentes herramientas on-line

	Metabuscadores	Motores de búsqueda	Review Sites	OTAs	Wiki
Búsqueda información	*	***	*	*	**
Planificación	*	**	**	**	*
Selección de producto	**	***	***	**	n/a
Reserva	***	***	***	***	n/a
Entrega del servicio					
Feedback post venta	n/a	n/a	***	**	n/a

Fuente: Elaboración propia en base a la asignatura “Intermediación turística”

Esto hace que sea necesaria una evolución de la intermediación y que las reservas bajo demanda aumenten. Es una especie de mercado libre de productos turísticos donde el producto personalizado es un bien preciado en detrimento del paquete turístico, hecho demostrado por plataformas como Airbnb o Booking.

### 3.1.3. Importancia de las redes sociales:

Un gran número de investigadores (e.g. Inversini y Masiero, 2014) ven la integración de la comunicación online de los hoteles (ej. web hotel, OTAs) y las redes sociales como el mayor desarrollo para el sector del alojamiento. En 2016, 15% de los turistas (*Baròmetre del Turisme Illes Balears 2016*) utilizaba las redes sociales como fuente de información. Liu and Law (2013) resaltan la importancia



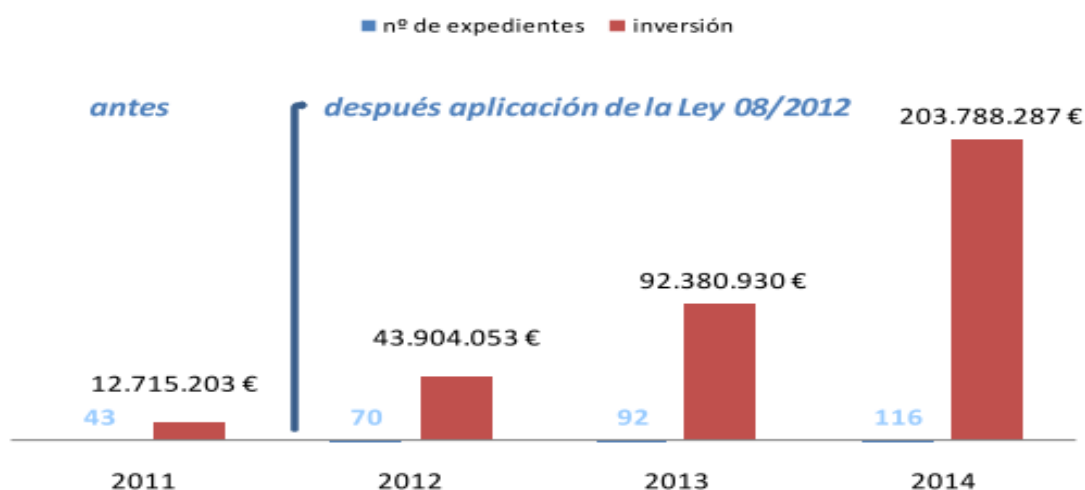
de las redes como canal de recogida de opiniones y creación de relaciones con los clientes. Por ello el destino mismo está obligado a convertirse en una marca eficazmente desarrollada y promocionada sujeta a las opiniones de los viajeros. Según la Agencia de Estrategia Turística de las Islas Baleares (AETIB) (2019), la marca Ibiza ha registrado un aumento del número de opiniones de 21.1% con respecto al año anterior, Mallorca 16.7%, Menorca 14.6% y Formentera 13%. En el mismo informe, se reflejan datos de las opiniones sobre diversas actividades en el destino, empresas, lugares, etc. por lo que es importante estar bien valorado para influir en el comportamiento del posible turista.

Las redes sociales tienen que ser vistas como una herramienta interactiva (Dieck, et al. 2018; Morosan y Jeong 2008) que pueden proporcionar la venta de los productos y servicios a través de los comentarios y valoraciones (Myung et al. – 2009), pudiendo redirigir las reservas directamente hacia la web del hotel.

### 3.1.4. Cambios en el alojamiento

En los años 1960, los TTOO extranjeros impulsan la construcción de la planta hotelera aprovechando la liberalización exterior iniciada con el Plan de Estabilización de 1959, los bajos costes de producción y la colaboración de las administraciones públicas y empresarios locales. Este *boom* de construcción descontrolado de apartamentos turísticos y hoteles se ve frenado por la legislación y el planteamiento territorial (protegiendo las costas), aunque se abre una puerta para el desarrollo en suelo rústico y para las urbanizaciones con viviendas unifamiliares. Aparecen nuevos tipos de alojamiento como los alojamientos rurales y se expande el turismo residencial basados en la demanda del nuevo turista. Hay un aumento de los hoteles de categoría 3\* y superiores exigida, de un lado, por este turista cada vez más conocedor y exigente, y de otro lado, por la legislación que incide en una mejora de los establecimientos y define nuevas superficies mínimas para diferentes áreas de los establecimientos.

Gráfico 11. Número de expedientes e inversión en la mejora de los establecimientos



Fuente: Plan Integral del Turismo de las Islas Baleares 2015-2025, p-8

El Gráfico 11 muestra el aumento de las licencias de construcción para mejorar la planta hotelera posterior a la aplicación de la Ley 8/2012 (se define y regula el turismo de interior, hotel rural o agroturismo) así como la inversión asociada (Plan Integral del Turismo 2015-2025).

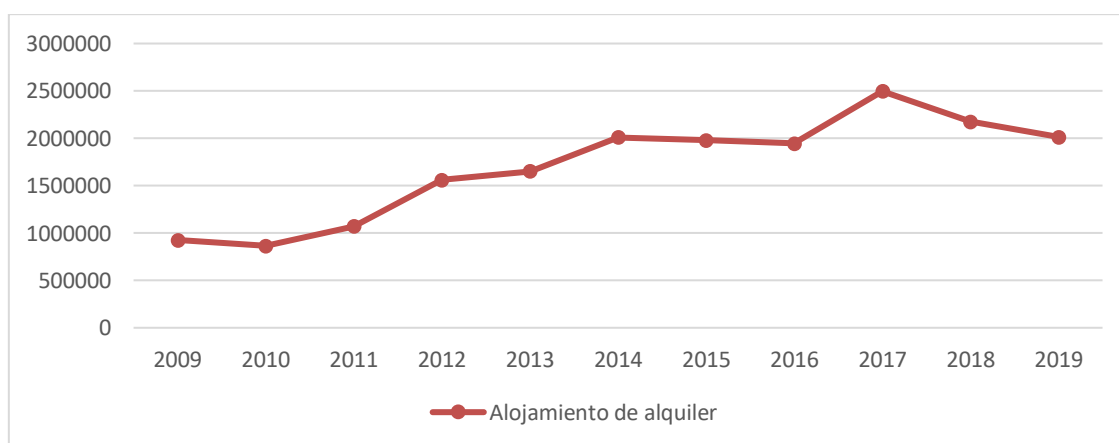
Las empresas hoteleras se internacionalizan sus negocios hacia mercados en expansión (Caribe y América Latina) y empiezan a desarrollar nuevas formas de explotación (franquicias y contratos de gestión) que superan ya las de propiedad y arrendamiento. Con ello viene la preocupación por el medio ambiente y la calidad y se esfuerzan obtener certificaciones (EMAS; ISO) que les permita transmitir confianza a sus clientes.

Sin embargo, uno de los modelos que ha generado más controversias, ha sido la llegada de plataformas P2P como Airbnb o HomeAway. Como dice Martínez (2019), ha irrumpido en el mercado desajustando las bases de los grandes modelos de negocio y ha conseguido igualar el volumen de plazas de los líderes tradicionales del sector en muy poco tiempo gracias al desarrollo de internet y la flexibilidad de la oferta. A diferencia de los hoteles, el coste de añadir o quitar nuevas habitaciones es prácticamente nulo al utilizar el inventario de casas existente y no requieren nuevas construcciones (Zervas, Proserpio y Byers 2017). Hace muy poco tiempo que los hoteleros ven este tipo de plataformas como competidores directos y, Zervas y Prosperpio (2017), demuestran como la aparición de Airbnb hace disminuir el *room revenue*, aunque no afectan igual a la oferta más diferenciada, obligando a los empresarios redirigir sus estudios de mercado hacia ese nicho que busca experiencias 'auténticas'.

En el año 2016, en las islas, se calcula que Airbnb generó unos ingresos totales de 60 millones de euros. Según el informe de Exeltur (2016), en la ciudad de Palma, el 84% de las plazas ofertadas es a través de plataformas P2P frente al 16% de alojamiento reglado. Esto denota la mayor presencia de este tipo de alojamiento en las ciudades y se centran sobre todo cerca de los objetivos turísticos y en los barrios con más encanto. Además, se concentra en entre julio y septiembre, cuando se padece la máxima saturación turística en las Islas.

El número de turistas alojados en viviendas de alquiler ha pasado de 865.337 en 2010 a 2.5 millones en 2017 (Gráfico 13). Esto supone un crecimiento medio anual acumulado de 8.07%, muy superior a la llegada de turistas (3.61%) y a los que se alojan en hoteles un 3.04%.

Gráfico 12. Evolución del número de turistas en alojamiento de alquiler 2009-2019



Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

En los últimos años la administración ha hecho uso de diferentes instrumentos legislativos para regular las viviendas vacacionales. La primera, la ley 2/2005 de comercialización de estancias turísticas en viviendas, tiene como consecuencia un aumento del número de viviendas entre los años 2005 y 2009 (ocupan el segundo lugar después de los hoteles) (Moreno, 2019). La ley de Turismo 8/2012 intenta restringir el alquiler vacacional, entre otras, y promueve la remodelación de la planta hotelera protegiendo a las grandes empresas de la entrada de nuevos competidores ya que, para ampliar plazas o iniciar una actividad turística, se tiene que dar de baja otro establecimiento turístico (Pinya 2016, Moreno 2019).

En el 2017 se estiman un total de 45.000 viviendas de alquiler turístico en Mallorca (Plan de Intervención en Ámbitos Turísticos de la isla de Mallorca (PIAT), 2018) y solo 14.000 estaban registradas. La Ley 6/2017 de 31 de julio de 2017 sobre la comercialización de las estancias turísticas en viviendas, permite el alquiler turístico en viviendas plurifamiliares, aunque sujeta a la decisión del gobierno local sobre las zonas del territorio en las que se puede aplicar, fijando una moratoria de 12 meses y, el 27 de julio de 2018 los PIAT aprobados en Mallorca, empiezan a regular las zonas más sensibles ante este tipo de alojamiento prohibiendo la construcción de viviendas en suelo rústico, especialmente las de alquiler vacacional que representan un 37%, y fijan un número máximo de plazas turísticas por isla y siguen con la renovación de la planta hotelera.

En el año 2018 se abren 200 expedientes sancionadores a las grandes plataformas (Airbnb, Homeaway o Tripadvisor) por un importe de 1.5 millones de euros solo en particulares (Moreno y Armendáriz, 2019). Con la modificación del PGOU se prohíben los nuevos hoteles de ciudad en Palma ante el aumento experimentado en los últimos años (Tabla 2) pasando de 6 establecimientos en el 2012 a 33 el 2017, aumentando las plazas en 3.376 unidades hasta las 4.023 plazas (Moreno, 2019).

Tabla 2. Evolución hoteles de ciudad 2012-2017

PERIODO	HOTELES DE CIUDAD	
	NÚM. ESTABLECIM.	NÚM. DE PLAZAS
2012	7	647
2013	6	657
2014	9	751
2015	16	1.429
2016	19	1.669
2017	33	4.023

Fuente. Moreno. M, 2019

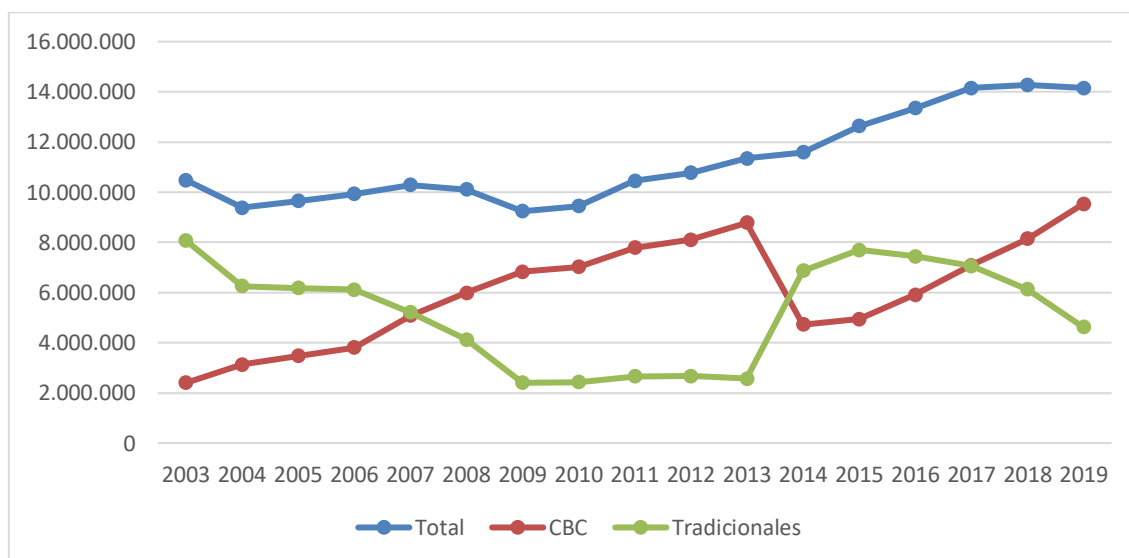
### 3.1.5. Cambios en el transporte

Aparecen las aerolíneas low-cost como respuesta a las nuevas necesidades de los viajeros en la que lo más importante es la relación calidad precio. La primera, Southwest Airlines en 1978, se centra en la eficiencia en el uso de los recursos, utiliza aeropuertos secundarios para bajar los costes en tasas, vuelan rutas punto a punto con una alta rotación de aeronaves gracias a los embarques rápidos y el personal *multirol*. A diferencia de las compañías tradicionales, utilizan un solo tipo de avión (reduciendo costes de formación de pilotos y mantenimiento) con alta ocupación (90%) y sin asignación de asientos. Son compañías “*no frills*” y todo lo que necesitas, lo pagas. Hacen uso de sistemas de gestión de tarifas eficaces, basados en *BigData* para prever la tendencia de ocupación futura, que cambian hasta la salida del vuelo y elimina intermediarios utilizando la venta directa a través de internet.

En el año 2010, 76% de los pasajeros que han utilizado compañías de bajo coste han utilizado internet, frente al 57% de las compañías tradicionales (Instituto de Estudios Turísticos (IET), 2011). Es un turista sobre todo joven y con estudios superiores. Llama la atención que solo un 26% de los viajeros que utilizan estas compañías contrataron paquete vacacional, frente al 43% de las compañías tradicionales en el año 2010, por lo que la mayoría no han utilizado agencias de viajes para la contratación de alojamiento en destino.

En el año 2008, según GOIB, las compañías de bajo coste (CBC) superan en número de pasajeros a las tradicionales trayendo a las islas casi 6 millones de pasajeros, 10.3% más respecto al 2007. Llama la atención la diferencia entre el mercado alemán (55.4%) y el británico (26.7%).

Gráfico 13. Evolución del tráfico de pasajero en Baleares según tipo de compañía



Fuente: Elaboración propia en base a Turespaña

En el año 2013, de los 11 millones de pasajeros internacionales, 7.5 millones llegaron en CBC, lo que significó un aumento del 5.3% con respecto al año anterior (Turespaña). Sin embargo, los datos correspondientes a los informes de la misma fuente de los años (2010-2012) anteriores contradicen el informe del año 2013. Como consecuencia de ello, y ante la falta de datos más fiables, tal y

como explican desde el Instituto de Estudios Turísticos (IET) en Hosteltur.com el 17 de febrero de 2014, la razón de ellos es el cambio de segmento de Air Berlin que ha dado un impulso a las compañías tradicionales. Es más que justificada la anomalía que aparece en el gráfico dada la importancia de Air Berlin en las islas (transportó en 2013 más de 2.5 millones de pasajeros entre Alemania y Palma). En el año 2019, en España, más de 50 millones de pasajeros internacionales (de los 88.419.352) llegaron en CBC. Esto supone un aumento del 6.6% respecto al año anterior, cuando el número total de pasajeros solo aumento un 3.6%. Las compañías tradicionales bajaron un -0.2% en este periodo. En Baleares llegaron 14.153.864 pasajeros de los cuales 9.537.097 mediante CBC lo que supone un aumento del 7.7% respecto al 2018 y un 19% del total de pasajeros que han visitado España haciendo uso de las CBC.

## **4. El impacto de los cambios de estrategia empresarial en el negocio turístico balear**

Sin lugar a duda, los cambios de estrategia del sector en los últimos años generan un impacto sobre los actores de este y sobre la sociedad misma. En los puntos siguientes, nos centraremos en analizar cuáles son los impactos que genera el cambio de TTOO a OTAs, como las CBC han aumentado su presencia en detrimento de las tradicionales, y como el sector hotelero y la sociedad se enfrenta a la aparición de plataformas como Airbnb.

### **4.1. Perdedores y ganadores del nuevo modelo de negocio turístico**

#### **4.1.1. Pequeñas y Medianas Empresas**

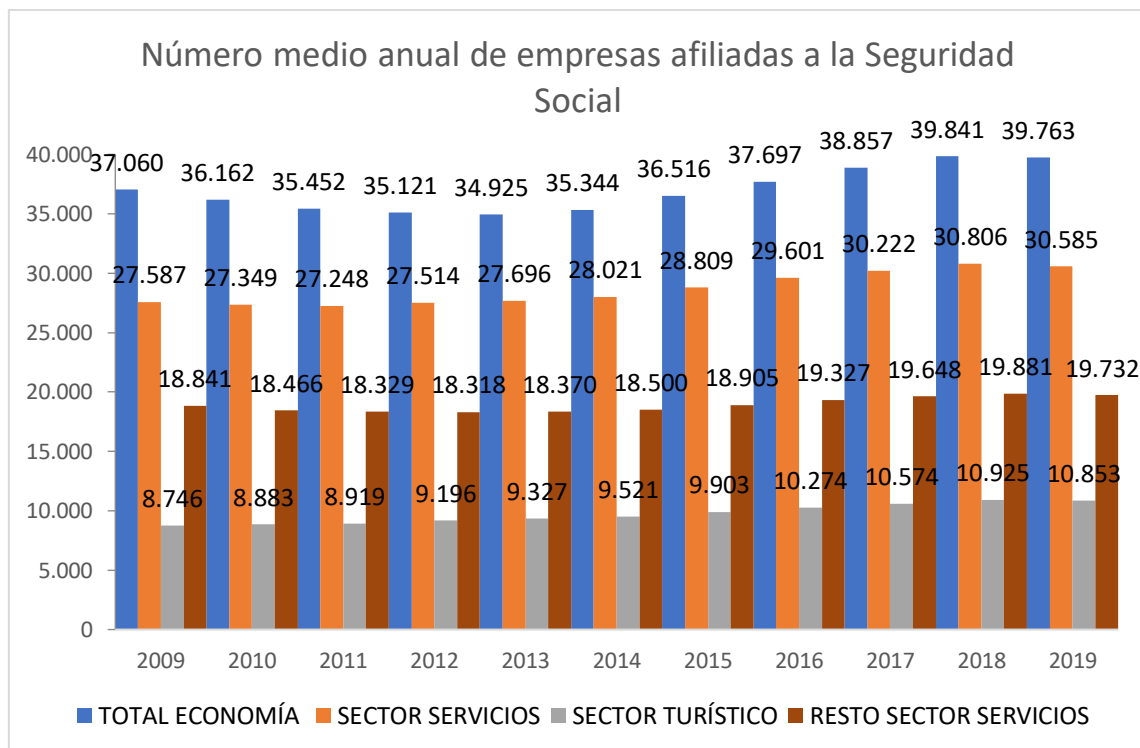
En un destino en el que el TTOO como principal distribuidor del producto empieza a tener menor presencia, todo apunta a que las empresas pequeñas y medianas tendrán problemas a la hora de tener la visibilidad necesaria para atraer al público objetivo. Tal como dice Calveras (2007, p.15) es posible que “las grandes compañías puedan desintermediar con éxito su acceso al consumidor final debido a su habilidad de construir buena reputación, las pequeñas y medianas empresas sin presencia global deberían apoyarse todavía en los TTOO para asegurar a los turistas de la calidad de sus servicios”. Puede ser que ya no sea del todo cierto y si lo fuera, depende de si hablamos de turistas repetidores y conocedores del destino o no. Aún sin el poder de marketing de las grandes empresas, las PYMES generalmente disponen de portales propios (nos referimos a los hoteles boutique, por ejemplo) como puede ser

hotelesconencanto.com. y adquieren cierta visibilidad. En este caso, sin intermediarios, las pequeñas empresas pueden obtener suficiente rentabilidad utilizando la venta directa. Dieck (2018) afirma que ganarían más, aun limitando el gasto en marketing, reduciendo los pagos en comisiones a través del desarrollo su página web ya que los gastos en comisiones para OTAs es uno de los principales costes, junto al de personal, según el estudio de la KPMG.

Por otro lado, según un informe de Phocuswright (*Independent Lodging Properties and the online Marketplace 2019*), los hoteles independientes tienen una alta dependencia todavía de las OTAs y, a nivel nacional, supone un 43% de los ingresos online. En el caso balear, se vuelve muy preocupante si pensamos que este porcentaje es de un 50% en el caso del Reino Unido como destino emisor. En segundo lugar, la web propia con un 29%, y en tercero, los metabuscadores con un 12%. Este último hace que la venta a través de las webs directas aumente y que se vea reducida la dependencia de las OTAs en el futuro.

A continuación, analizamos la estructura empresarial de las Islas Baleares. El Gráfico 14 muestra el número medio anual de empresas afiliadas a la Seguridad Social del total de la economía, el sector servicios y, dentro de este, el número de empresas que pertenecen al sector turístico. Estas últimas han aumentado en más de 2.000 en el periodo reflejado en el gráfico.

Gráfico 14. Empresas afiliadas a la Seguridad Social 2009-2019



Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

Dentro del mismo sector, el Gráfico 15 muestra que la mayoría de las empresas de baleares pertenecen al sector PYMES. De hecho, las empresas que tienen de 1 a 9 trabajadores representan un 53%, seguidas de las que no tienen asalariados con un 40%. Un pequeño porcentaje (5%) lo representan las que tiene entre 10 y 49 trabajadores y el resto las grandes empresas. Para mayor

exactitud, la media anual de grandes empresas (>250 trabajadores) del sector turístico, pasa de 27 en 2009 a 54 en 2019. Por otro lado, las PYMES registran una media de 8.893 en 2009 y de 11.088 en 2019.

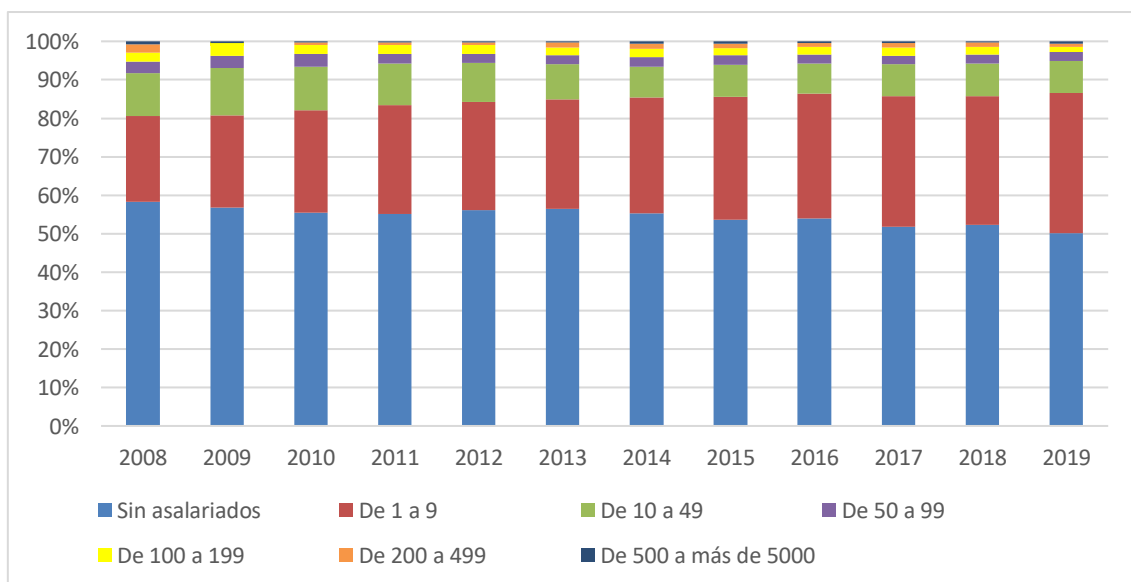
Gráfico 15 Tipología de las empresas del sector turístico (%)



Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

Dentro del sector alojamiento, el Gráfico 15 muestra una dominación de las empresas sin asalariados con más del 50% en el año 2019, seguidas por las empresas que tienen de 1 a 9 trabajadores (37%) y las de entre 10 y 49 (8%) que es la que, junto con las sin asalariados que han perdido terreno desde 2008. La razón de ello puede ser el aumento considerable de los agroturismos, hoteles rurales y de interior durante estos años, como se verá a continuación que requieren mayoritariamente entre 1 y 9 trabajadores.

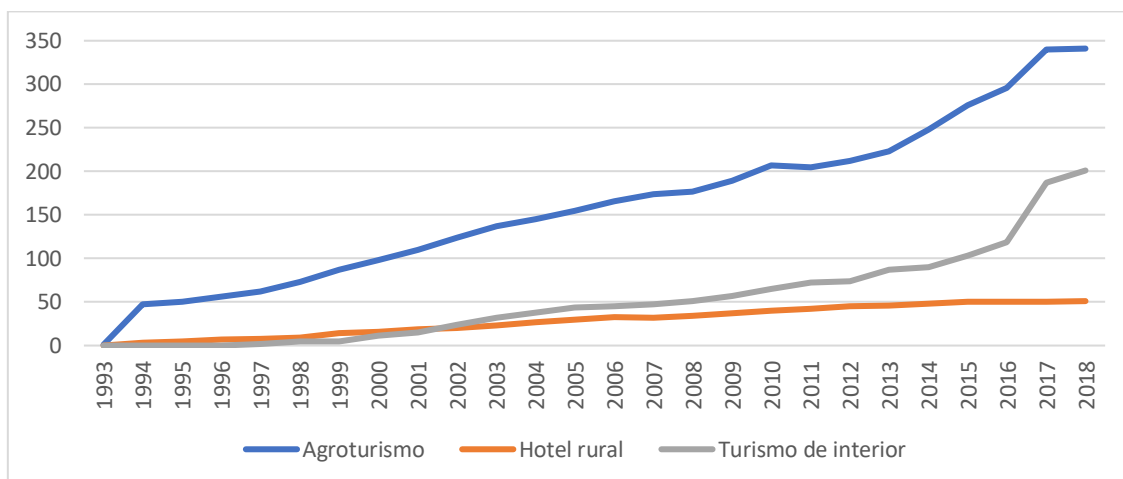
Gráfico 16 Empresas de alojamiento (%) según número de trabajadores



Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

En el Gráfico 17 se observa la evolución del número de establecimientos de turismo rural, de interior y agroturismo entre los años 1993 y 2018.

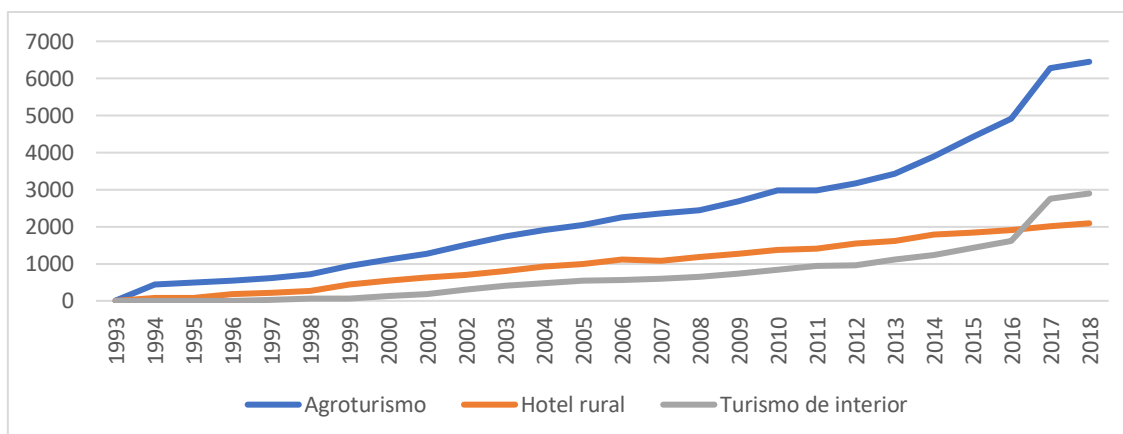
Gráfico 17. Número de establecimientos de agroturismo, turismo rural y de interior 1993-2018



Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

Virtualmente inexistentes en las islas antes del año 1993, se observa un aumento pronunciado de los agroturismos y en menor medida, aunque constante, de los hoteles rurales y de interior con la aprobación del Decreto 30/1991 de 4 de abril de la CAIB que empieza a regularlos.

Gráfico 18. Número de plazas de agroturismo, turismo rural y de interior 1993-2018



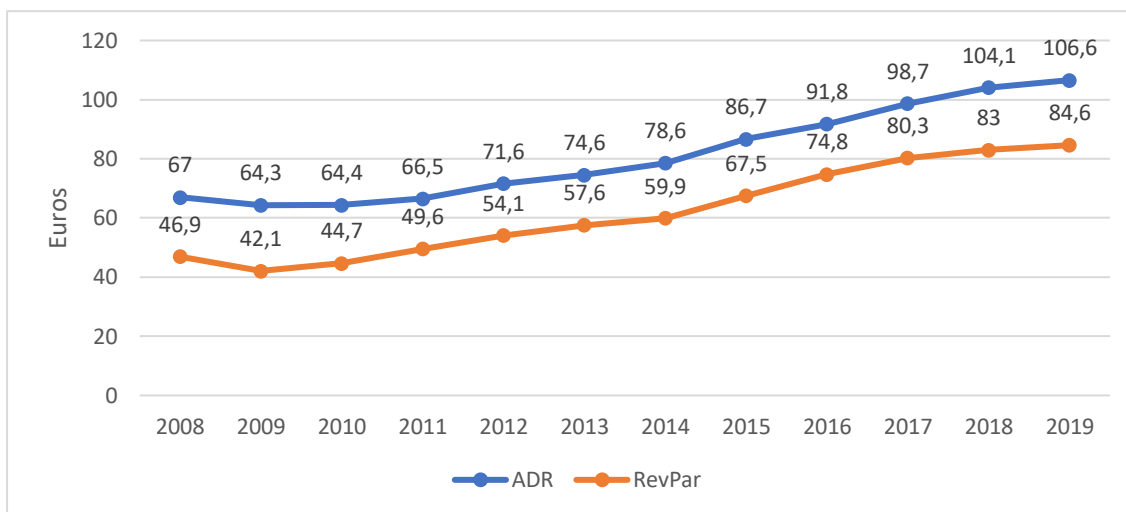
Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

Observamos (Gráfico 18) que en 1994 se ofrecían 442 plazas de agroturismo en 47 establecimientos y 6448 plazas en 341 establecimientos en 2018. Los hoteles rurales ofrecen 2092 plazas en 51 establecimientos y los de turismo de interior en sus 201 establecimientos, ofrecen 2896 plazas en 2018. Con la entrada en vigor de la Ley de Turismo 8/2012, los agroturismos y los hoteles de interior casi duplican el número de plazas ofertadas entre los años 2015 y 2018.



El Gráfico 19 muestra la rentabilidad del sector hotelero representada por *Revenue per Available Room* (RevPar) y el *Average Daily Revenue* (ADR). A excepción de los años post crisis de 2008, la tendencia es positiva y se registra un ADR de 106.60€ y un RevPar de 84.60€ en 2019.

Gráfico 19. RevPar y ADR sector hotelero 2008-2019



Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

Esto demuestra que a pesar de los intermediarios y las nuevas formas de alojamiento que han aparecido, los hoteleros siguen aumentando la rentabilidad. Sin embargo, y este será otro tema para analizar, hay inversiones considerables en tecnología y mejora de las instalaciones que seguramente hace que el beneficio neto sea algo inferior a corto plazo, sobre todo.

#### 4.1.2. Grandes empresas

Los TTOO comercializan el 80% de los destinos españoles de sol y playa hasta 2010. Las compañías *low cost* permiten a los turistas customizar su viaje contratando avión y alojamiento por separado. Esto obliga a los TTOO a replantear su estrategia y acercarse más a la de las OTAs. La aparición de las OTAs, el aumento de reservas a través del móvil, los *review sites* y el social media han causado la desaparición de algún tour operador tradicional que intentaba adaptarse al nuevo paisaje (TourMag, 2014).

La quiebra de Thomas Cook pone de manifiesto la fragilidad de este modelo que no ha tomado las medidas necesarias para reducir sus gastos fijos. Aunque en el momento de este trabajo no se dispone de datos exactos sobre cómo ha afectado la quiebra del gigante Thomas Cook a las empresas de baleares (tenía acuerdos con 29 hoteles), cabe mencionar que unos 53.000 turistas se han visto afectados (Estatista.com-2019). La suerte para las empresas, y el destino en general, ha sido que se ha producido hacia el final de la temporada turística. Aun así, los establecimientos que dependían en mayor medida del TTOO, son los que más han sufrido, ya sean grandes o pequeños. Un factor importante en la reducción de las pérdidas ha sido la supervivencia de Condor, una filial del grupo,

que ha permitido la conectividad aérea necesaria. Más problemas se han encontrado en el archipiélago canario que empezaba su temporada alta.

Para las empresas de las islas se ha hecho evidente la necesidad de diversificar la distribución de sus servicios e identificar nuevas oportunidades si quieren sobrevivir en un entorno altamente competitivo del canal de distribución (Del Chiappa et al., 2015; Vilojen et al., 2015). Indagando un poco más, los hoteleros también han de estar abiertos a estos cambios y no aferrarse a la seguridad que les brinda los *allotments*. Además, en el caso de otra quiebra de iguales dimensiones, se verán obligadas incluso a bajar precios para poder cerrar acuerdos con los que podrían llenar un hueco así (OTAs, etc.) lo que significará menos márgenes para los dos y todo para mantenerse competitivos.

Por ello, y dando como gran perdedor al TTOO tradicional, hacemos referencia a la reconversión de los TTOO hacia un modelo de negocio propio de las OTAs. Tienen que utilizar un modelo de negocios online para ser más fuertes y ganar más reservas centrándose en las relaciones *Business to Consumer* (B2C) que ya ofrecen las OTAs. Esta estrategia la han seguido Jet2Holidays, EasyJet o TUI (empezó Hotelbeds), que son los que más se han aprovechado de la quiebra de Thomas Cook y son los grandes ganadores (70% de las reservas de las OTAs viene a través de venta directa). De hecho, las acciones de TUI han subido un 10% en la semana posterior a la quiebra de Thomas Cook. Los *slots* del TTOO con salida del Reino Unido, los ha cubierto Jet2 y EasyJet.

Otro cambio importante, producido en el sector aéreo, da como ganador a las CBC frente a las tradicionales. Las CBC se basan en productos altamente estandarizados, que les permite bajar los costes operativos, muy elevados en el caso de las compañías tradicionales.

Han supuesto un incremento en la competencia aérea, que hace muy difícil la supervivencia en el sector y se han visto muchas quiebras durante los últimos años. En el caso balear, mencionamos Spanair o Airberlin, está última obligada a dejar el *hub* del Aeropuerto de Palma.

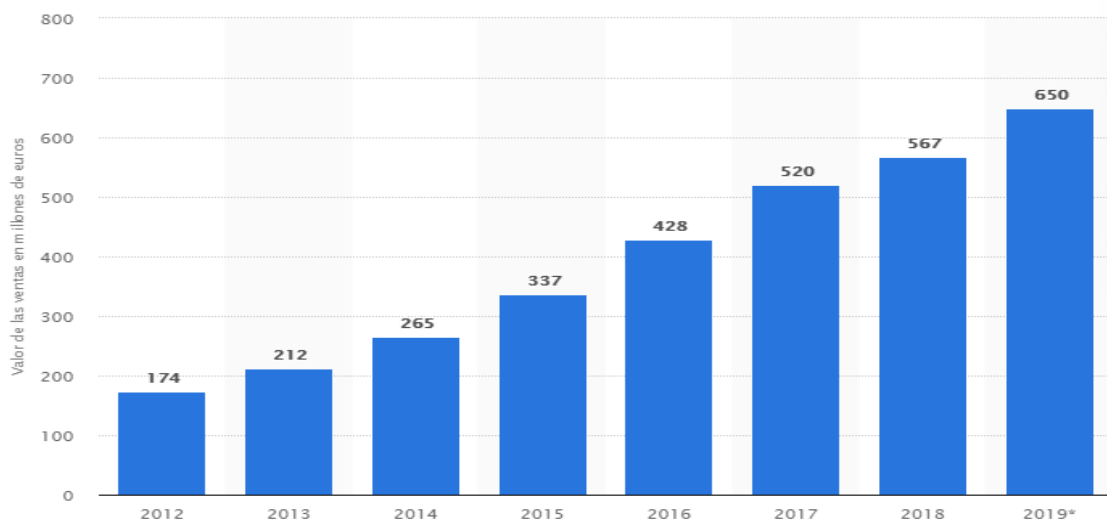
La compañía dominante del sector *low cost* es Ryanair, aunque no sin controversias por el cierre de bases, despidos, malas condiciones laborales, etc. en su afán de reducir costes. Ante estrategias tan agresivas las compañías tradicionales se ven obligadas a hacer alianzas como es el caso de Iberia, British Airways o la última, a nivel nacional, en la que Iberia compra AirEuropa.

Las grandes empresas hoteleras de Baleares como Meliá, RIU o Barceló, han sufrido menos por el cambio de TTOO a OTA al poder invertir mucho más en la venta directa y al tener un porcentaje de distribución a través de TTOO más bajo que las PYMES. A pesar de tener problemas ante el poder de negociación de las OTAs, como Booking.com, que imponen hasta cláusulas abusivas, como la paridad de precios (contrato entre hotel y OTA que obliga al hotel aplicar las mismas condiciones y tarifas para una habitación concreta en todas las plataformas que la comercializa), las grandes empresas no sufren tanto al tener más capacidad de inversión, una marca consolidada y la visibilidad necesaria para llegar al cliente a través de sus propias web o metabuscadores. Aun así,

hay empresas grandes, como Iberostar, que siguen utilizando los TTOO. En este caso es un TTOO “de nueva generación” que se acerca mucho más a una OTA.

En el caso de Meliá, la dependencia de TTOO es bastante baja ya que en los últimos años ha invertido grandes cantidades de dinero a nivel tecnológico para potenciar la venta directa. Por ejemplo, Thomas Cook aportaba el 9% de los turistas a nivel nacional y 30 millones en ventas, 1.6% del total. Después de la quiebra, estas reservas se han repartido entre otros actores y redirigido hacia su página web (El País, 2019). Tras invertir 130 millones (Meliá.com) entre los años 2015-2018, han obtenido un incremento del 68% en la venta directa (568 millones de euros) y del 72% en MeliáPro, su portal B2B, demostrando el éxito de la inversión en las nuevas tecnologías y que reducen los ingresos que van a parar en manos de los grandes intermediarios extranjeros.

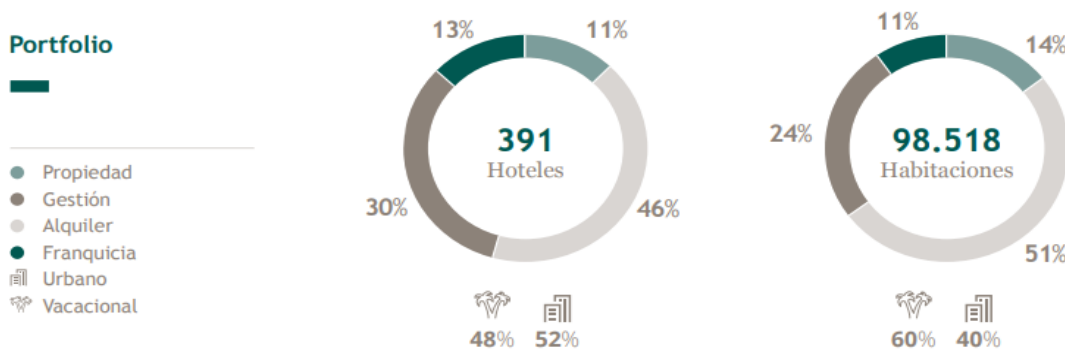
Gráfico 20. Ventas directas Meliá



Fuente. Statista.com

A la vez, es una empresa que no ha parado de crecer. El porfolio de la empresa está formado por 391 hoteles con 98.518 habitaciones. Tienen (Figura 4) un 46% en régimen de alquiler, 30% en gestión, 13% en franquicia y solo 11% en propiedad. Aunque un 60% de las habitaciones se dedican al sector vacacional, el porcentaje de hoteles dedicado a este segmento es de un 48%.

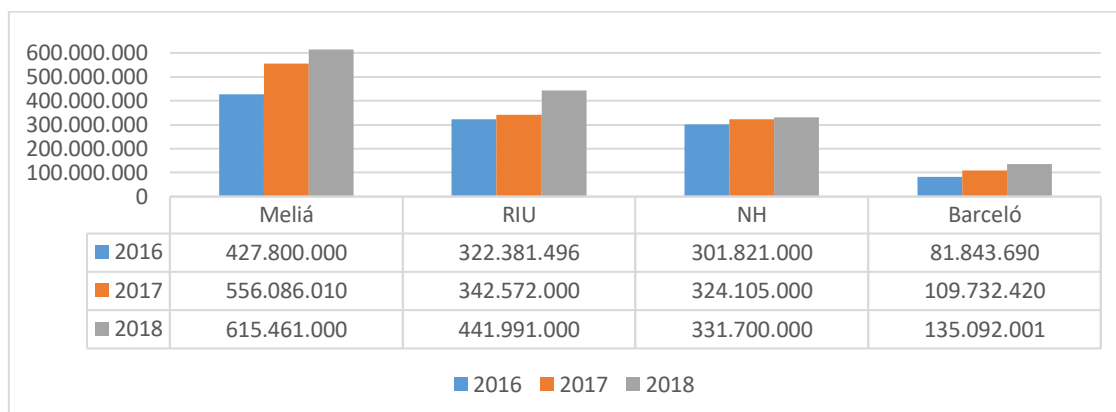
Figura 4. Portfolio Meliá Hotels International 2018



Fuente: Informe Integral Anual Meliá 2018

Utilizando diferentes estrategias, y en función del producto que ofrecen, las grandes cadenas hoteleras se han adaptado bien a los cambios impuestos por la aparición de las OTAs y han aumentado sus ventas (Gráfico 21).

Gráfico 21. La cifra de ventas de las grandes cadenas hoteleras 2016-2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos El Economista.es 2019  
 \*Datos Meliá 2016 corresponden a la venta directa al no disponer de datos

Según Gabriel Escarrer, fundador y presidente de Meliá, desde la aprobación de la Ley de Turismo 8/2012, los hoteleros han invertido más de 1000 millones de euros para mejorar la planta hotelera (*El Económico 2016 p.110-113*), y han aumentado 10% las plazas hoteleras de 4\* alcanzando un 40% del total. Además, han apostado por invertir en segmentos que atraen otro tipo de mercado como los hoteles boutique, de ciudad, etc. y no solo para conseguir mejores ingresos sino para mejorar la competitividad del sector a largo plazo y hacer frente a nuevas formas de turismo ofrecidas por las plataformas P2P. Son estas que pueden suponer un problema ya que el número de plazas disponibles se han disparado estos años.

#### 4.1.3. Trabajadores

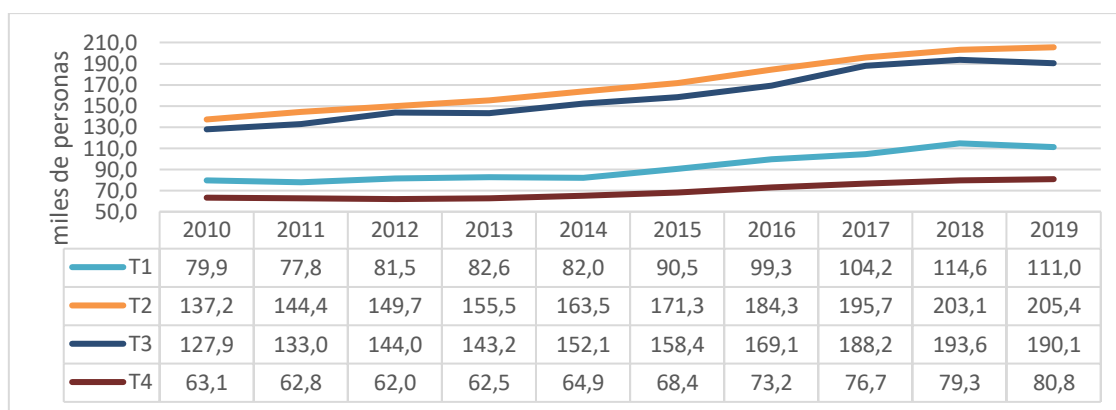
El turismo tiene aspectos positivos para la economía de un destino, pero también negativos. En este sentido, la literatura (e.g. Gutiérrez, 2010; Tosun, 2002; Weaver & Lawton, 2001; Pizam, 1978) detecta que la mayoría de los puestos de trabajo turísticos requieren poca cualificación, son mal pagados con niveles de temporalidad muy altos. Aun sin evidencias claras de los efectos del nuevo modelo turístico sobre los trabajadores del sector, se hace más visible la precariedad del mercado laboral. El nuevo modelo de demanda, que atrae más turistas que nunca, pero reduce las estancias y, como consecuencia, el empresario tiende a reducir el número de empleados, intentando aumentar la productividad de los contratados. No siempre es así y muchas veces el empleado se ve obligado, aunque no le interese, a hacer horas extras con miedo a perder el trabajo. Comisiones Obreras estimaba en el año 2016 que 20% de las horas extras no se declaraban. Murray (2017) explica como la carga de trabajo del sector (cociente entre estancias y número de trabajadores) aumentó considerablemente durante la última década. Un caso concreto de la precariedad del trabajo en el sector es el de las camareras de pisos, las llamadas “Kellys”.

Son víctimas de la reforma laboral del año 2012 que permite la contratación de servicios externalizados, eludiendo los convenios del sector turístico que obligaba a los empresarios a pagar a los empleados externos como mínimo el mismo sueldo que a sus propios empleados.

Los empresarios aumentan sus rentabilidades al conseguir desintermediar, aunque estas ganancias no se trasladan a los salarios y los empleados trabajan más horas y ven su remuneración reducida Galindó (2019).

El número de afiliados del sector turístico aumentó considerablemente en los años posteriores a la crisis, debido al aumento de turistas (Gráfico 22).

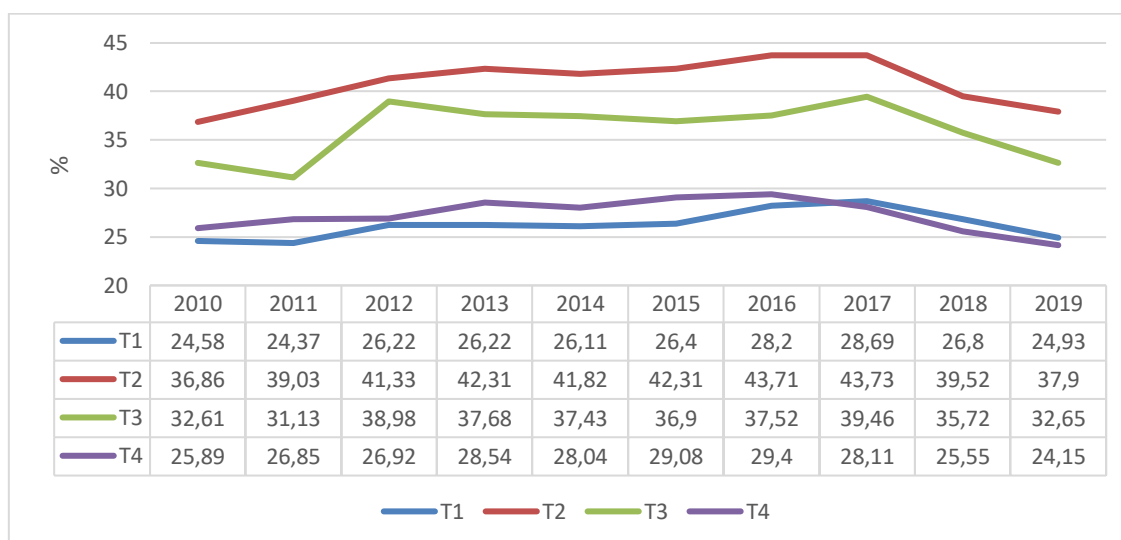
Gráfico 22. Afiliados del sector turístico a la Seguridad Social



Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

La tasa de temporalidad registra un ligero aumento durante la última década, más elevada durante el segundo y tercer trimestre dada la estacionalidad, aunque con una ligera bajada los últimos dos lustros (Gráfico 23).

Gráfico 23. Tasa de temporalidad del sector turístico

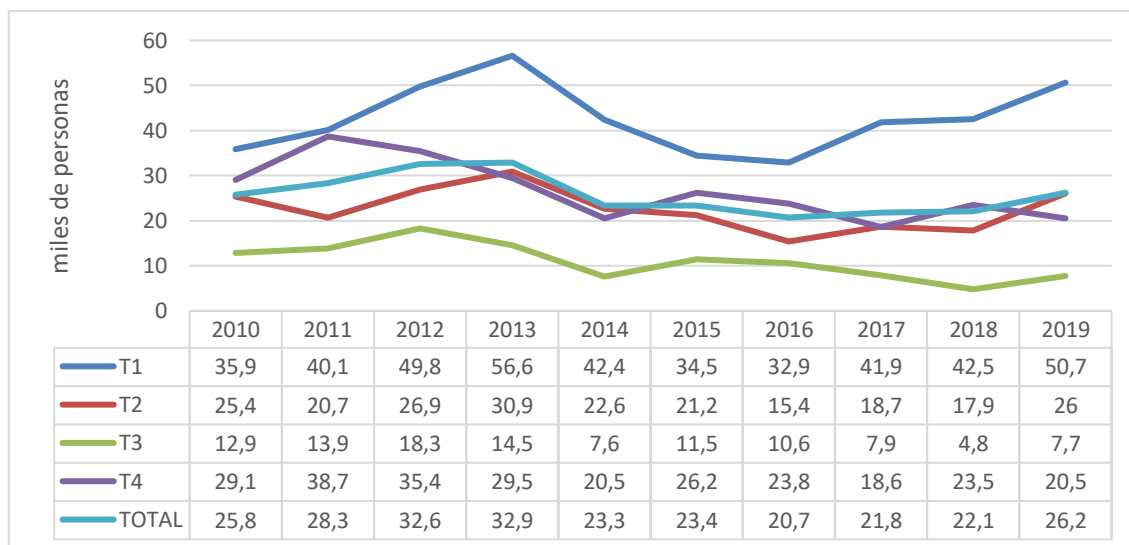


Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

El número de parados con una duración inferior a un año registró una caída (con una bajada en el primer trimestre y un ligero aumento en el cuarto) a partir del

año 2013 aunque esta tendencia parece revertirse empezando con el año 2016. Aunque baje el paro, la estacionalidad se mantiene, como podemos comprobar mediante el aumento de los parados en el primer trimestre. El cuarto disminuye ligeramente quizás motivado por el hecho de haber cerrado más tarde durante el año 2018.

Gráfico 24. Parados del sector turístico (<1 año duración)



Fuente: Elaboración propia en base a IBESTAT

#### 4.1.4. Administración

Desde las administraciones se intenta promocionar las islas utilizando una imagen del destino diferente a la del “sol y playa” tradicional. Entienden la necesidad de un aumento de competitividad ante la recuperación de los destinos competidores, así como ante el cambio de la demanda observado durante estos últimos años a nivel mundial. El turismo de interior, de ciudad o agroturismo responden a esta imagen y ayudan a desestacionalizar en un intento de aliviar la presión que perciben los residentes durante los meses de temporada alta.

Se observa un aumento del esfuerzo de la administración en la promoción del destino, con apertura hacia nuevos mercados potenciales, participación organizada a las ferias del sector (WTM Londres, ITB Berlin, FITUR Madrid, etc.). Este año en concreto, trataban de contactar con los TTOO y las compañías aéreas para cubrir los 90.000 plazas que han quedado al descubierto por la quiebra de Thomas Cook.

Se opta por la promoción de otro tipo de turismo, relacionado con la cultura, gastronomía, que atraiga un público de calidad que respete el entorno, que ayude a desestacionalizar y que convierta el destino en uno sostenible.

A la vez se regulan los nuevos conceptos turísticos, como el alquiler vacacional, se promueve la remodelación de la planta hotelera y se sigue apostando por el Impuesto sobre las estancias turísticas y su pago en todas las tipologías de alojamiento.

#### 4.1.5. Sociedad en general

Los cambios generados en el sector gracias a las TIC generan también problemas para la comunidad receptora. Baleares se convierte en un destino accesible mediante el desarrollo tecnológico en el transporte aéreo y naval, y se hace visible a través de las diferentes plataformas on-line y de los intermediarios. Estos cambios implican que nuestro destino cada vez recibe más turistas y aparece el concepto de “*overtourism*” como consecuencia de la masificación. Walmsley (2018), citando a Weber (2017, p. 315), define el concepto como “el fenómeno de masificación de los destinos turísticos, donde la capacidad de carga (mayoritariamente social) es excedida”. Es un fenómeno en el que, tanto locales como visitantes, tienen la sensación de que hay demasiados visitantes y que la calidad de vida y la experiencia en el destino se ha deteriorado inaceptablemente. Es lógico pensar que, si los límites se sobrepasan, influyen de manera negativa en la sociedad como parte del destino especialmente en destinos maduros como Baleares, y aparece el rechazo.

Según la Fundación GADESO (2018), 40% de los residentes opinan que las islas no pueden asumir el número tan elevado de turistas que recibe cada año y el 24% creen que más turistas no significa más bienestar para la sociedad. A la vez, 40% culpan al alquiler vacacional del aumento de la llegada de turistas. En este sentido, Nielsson et al. (2016), concluye que la saturación turística está mucho más relacionada con el sector hotelero y no tanto con el alquiler vacacional presente en plataformas como Airbnb.

Durante los últimos años, en las islas, hemos observado numerosos enfrentamientos entre los locales y los turistas y Choi & Murray (2010) resaltan la importancia del soporte de la comunidad de acogida cuando se trata de la interacción entre turistas y residentes.

Gutierrez et al. (2016) analizan la percepción de los residentes con respecto al alquiler vacacional, la interacción entre residentes y turistas y sus consecuencias socioeconómicas, culturales y medioambientales.

En cuanto a los beneficios económicos, un 60% de los encuestados creen que ayudan a las familias y un 52% que este tipo de comercialización revitaliza las zonas en las que está presente. Por el contrario, 37% creen que produce puestos de trabajo precarios, 40% que afectan a los ya existentes en el sector y 41% que aumentan los costes de la vida.

En el apartado social, 41% creen que los beneficios se reparten mejor, llegan a los barrios (49%), frente a los 33% que lo dudan. A la vez, hay 45% que opinan que las viviendas se mantienen en mejores condiciones. Por el contrario, los costes sociales hacen referencia a los ruidos que provoca (43%) y al deterioro de la convivencia e, incluso, 35% cree que se expulsan a los residentes. Concluyen que se pierde la calidad de vida en estos barrios un 42% de ellos.

## 5. Conclusiones

Sin lugar a duda, el modelo de las islas ha cambiado considerablemente en los últimos años. El desarrollo tecnológico ha permitido avances en el transporte, en la manera de comercializar los productos turísticos y a supuestos un gran desafío para empresarios, trabajadores y administración. Todos estos cambios, como es lógico, han hecho que algunos de estos actores implicados ganen y otros pierdan.

Hemos visto que uno de estos grandes perdedores es el TTOO tradicional. Con la caída de Thomas Cook, ha quedado claro que el que no cambie de rumbo y no se adapte a las nuevas condiciones de mercado, por muy grande que sea, acabara desbancado. En este caso, las OTAs son el sustituto del TTOO tradicional y han acaparado una gran parte del mercado balear durante la última década, con previsión de sobrepasarlo en 2020 por primera vez. El turista es cada vez más conocedor de las TIC, de lo que quiere y por ello la demanda ha cambiado. Las redes sociales, los metabuscadores, los *review sites* ofrecen mucha información y facilidades para que estos adecuen el producto a sus necesidades en una búsqueda de experiencias únicas en cada viaje. Los productos personalizados a buen precio han obligado a los TTOO a acercarse más a una OTA para ofrecer paquetes dinámicos, fáciles de crear por parte de los clientes. También hemos comprobado que cada vez hay más turistas que visitan las islas sin ningún tipo de paquete turístico y haciendo uso de las compañías de bajo coste. El “todo incluido” está captando la atención de la administración que está en un proceso de regulación que, aunque presenta muchas complicaciones, puede suponer cambios substanciales en el sector en el futuro próximo.

La aparición de nuevos intermediarios cambia por completo el planteamiento de las empresas de alojamiento que empiezan a diversificar la comercialización de sus productos. Sin embargo, la alta dependencia que algunos tienen del TO ha hecho que tengan más problemas a la hora de aumentar su rentabilidad. No así en el caso de las grandes cadenas hoteleras que han sido capaces de limitar la dependencia del TTOO primero y están en proceso de hacer lo mismo con las OTAs. Gracias a la capacidad de inversión, han redireccionado sus ventas hacia sus páginas web, eliminando las comisiones a terceros. Ha sido más difícil cuantificar la rentabilidad de las PYMES, mayoría en el tejido empresarial balear, ya que en las estadísticas oficiales se separa por categoría y no por tamaño de la empresa. Sin embargo, si tenemos en cuenta el aumento estos últimos años de los hoteles de interior, rurales y agroturismos, podemos pensar en que la rentabilidad es razonable.

Nuevos tipos de alojamiento, como el alquiler turístico, comercializado a través de las plataformas P2P aparece como el gran competidor de los hoteleros y les obliga a hacer grandes inversiones para modernizar su oferta. A la vez, al amparo de la llamada “economía colaborativa”, incrementa la presión turística sobre todo en el centro de las ciudades, creando malestar entre los residentes, especialmente si pensamos que han aparecido grandes grupos de interés dispuestos a hacer grandes inversiones inmobiliarias para explotar este



mercado. La administración está intentando regular este fenómeno ya que aparece como un fallo de mercado en el sector alojamiento, haciendo una competencia desleal a los hoteleros que no pueden aumentar sus plazas y, también evitar el aumento de la oferta ilegal.

Uno de los *stakeholders* del sector turístico que, en mi opinión, han perdido con los cambios de modelos turísticos son los trabajadores. Desde siempre el sector ha requerido poca cualificación de sus trabajadores y muchas horas en un periodo demasiado corto como la temporada de verano. Sin embargo, se sigue la misma línea e incluso empeora con la reforma laboral que permite externalizaciones del trabajo y hace que se genere cierta explotación de los empleados, como las *kellys*. La nueva demanda del turista, que reduce sus estancias, puede hacer que el empresario tenga una plantilla reducida, exigiendo aún más esfuerzo de los trabajadores. Si se añaden los gastos de los empresarios en la tecnología para desintermediar, en general, la rentabilidad obtenida no se distribuye entre los empleados por mucho que se afirme en los planes de responsabilidad social de las empresas que el factor humano es el activo de más valor de la empresa.

Este trabajo trata de hacer un análisis general de los cambios producidos en el sector. Sin embargo, cada uno de los apartados requiere un análisis mucho más amplio para indagar aún más en la problemática que presenta para nuestras islas. También se realiza en una época en la que el impacto que ha tenido la quiebra de Thomas Cook para el archipiélago no es todavía visible en su totalidad; se esperaba que la temporada 2020 fuera la que marcaría un poco el camino a seguir una vez hecho el análisis. Además, a la hora de ejecución de este trabajo, el mundo entero se enfrenta a lo que podría ser una de las mayores crisis del mundo desde la Segunda Guerra Mundial. La pandemia del COVID-19 ha golpeado a todas las economías del mundo obligando a cesar las actividades económicas y productivas para intentar frenar el alto contagio que supone el virus. Sin duda, las consecuencias para una economía dependiente del turismo, como Baleares, serán devastadoras.

En resumen, las Baleares son un destino maduro, dependiente del turismo, que ha vivido épocas de prosperidad. Sin embargo, el mundo globalizado y las nuevas tecnologías han supuesto cambios impensables en la sociedad mundial. Para seguir manteniéndonos competitivos, se debe apostar por un modelo turístico sostenible, adaptable a los tiempos venideros, que aporte valor para la sociedad balear y para el visitante.

## 6. Bibliografía

- Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears, C. de T. i E. G. de les I. B. (2014). PLAN INTEGRAL DE TURISMO DE LAS ISLAS BALEARES 2015-2025. [http://www.caib.es/sites/plansiprogrames/es/n/plan\\_integral\\_de\\_turismo\\_de\\_las\\_illes\\_balears\\_2015-2025/](http://www.caib.es/sites/plansiprogrames/es/n/plan_integral_de_turismo_de_las_illes_balears_2015-2025/)
- Aguiló, E., Alegre, J., & Sard, M. (2005). The persistence of the sun and sand tourism model. *Tourism Management*, 26(2), 219–231. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.11.004>
- Alegre, J., & Pou, L. (2006). *El paquete turístico todo incluido: un análisis de sus implicaciones económicas para el caso de las Islas Baleares*. 34. [https://dea.uib.es/digitalAssets/136/136603\\_w17.pdf](https://dea.uib.es/digitalAssets/136/136603_w17.pdf)
- Alejandro Forcades Juan, O. M. C. (2003.). *Situación y perspectivas del turismo en las IB 2003.pdf*.
- ALONSO, M. y FURIÓ, E. (2006): «Internet y sus aplicaciones al sector turístico». Universidad de Valencia. Disponible en: <http://www.uv.es/ecoapli>.
- Amer Fernández, J. (2003). Empresariado hotelero e implementación de un impuesto turístico: el caso de la “Ecotasa” en Baleares. *Cuadernos de Turismo*, 12(12), 165–178.
- Amer Fernández, J. (2009). Los debates sobre la percepción social del turismo en las Islas Baleares. *Nimbus: Revista de Climatología, Meteorología y Paisaje*, (23), 5–24.
- Anderson, W. (2007). *Economic Impacts of All-Inclusives: (March)*, 1–103.
- Anderson, W. (2012). Analysis of “all-inclusive” tourism mode in the Balearic Islands. *Tourismos*, 7(1), 309–323
- Arevalo, E. L. (2018). *El turismo balear y sus principales competidores. Efectos de la crisis y competencia turística actual*. 1–44. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11201/150022>
- Bartolomé, A., McAleer, M., Ramos, V., & Rey-Maqueira, J. (2009). Modelling air passenger arrivals in the Balearic and Canary Islands, Spain. *Tourism Economics*, 15(3), 481–500. <https://doi.org/10.5367/000000009789036567>
- Benítez-Auriales, B. (2018). *Estrategias de comunicación: Airbnb versus hoteles / Communication strategies: Airbnb versus hotels*. <https://doi.org/10.5783/RIRP-16-2018-04-47-66>
- Blázquez Salom, M., Artigues Bonet, A. A., & Yrigoy Cadena, I. (2015). Crisis y planificación territorial turística neoliberal en las Islas Baleares. *Revista Investigaciones Turísticas*, 9, 24–49. <https://doi.org/10.14198/inturi2015.9.02>
- Buhalis, D. (2019). Technology in tourism—from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71(November 2017), 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23(3), 207–220. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00085-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00085-1)
- Buhalis, D., Leung, D., & Law, R. (2011). ETourism: Critical information and communication technologies for tourism destinations. *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, 205–224. <https://doi.org/10.1079/9781845937621.0205>
- Burgio, E. A. (2019). Más antiturismo en la cuna del turismo. *Preferente*, 337.
- Calveras, A. (2011). What Do Tour Operators Do? Internet and the Economics of Intermediation in the Tourism Industry. *SSRN Electronic Journal*, 1–17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1011467>

- Calveras, A. (2019). All-inclusive and value creation in hospitality: Evidence from a mature destination, 2001–2017. *Tourism Management*, 74(June 2018), 234–246. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.03.002>
- Catrinel Raluca Dridea, Gina Sztrutean Gilet, C. S. M. (2013). *Romanian Economic and Business Review – Special issue 2013* 317. 317–326.
- Cheer, J. M., Milano, C., & Novelli, M. (2019). Afterword: over overtourism or just the beginning? *Overtourism: Excesses, Discontents and Measures in Travel and Tourism*, 227–232. <https://doi.org/10.1079/9781786399823.0227>
- Choi, H. C., & Murray, I. (2010). Resident attitudes toward sustainable community tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(4), 575-594
- Consell Insular de Menorca. (2018). *Pla d'Acció 2018-2025*. Retrieved from <http://www.cime.es/documents/documents/3340docpub.pdf>
- Dauz, M. C. O. (2019). Alternativas al turismo de sol y playa en las Islas Baleares. *Estudios Turísticos*, 215(November), 1–35.
- del Río Ferrer, L. (2018). *El evolucionismo en el turismo. Una visión de Mallorca*. Retrieved from <http://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/148147>
- Del Valle, L., Murray, I., Pons, G. X., & Calvo, J. (2017). Capacidad de carga socioambiental de la isla de Eivissa. In *Monografies de la Societat d'Historia Natural de les Balears* (Vol. 2017-Janua).
- Dieck, M. C., Fountoulaki, P., & Jung, T. (2018). *tom dieck , MC and Fountoulaki , P and Jung , TH ( 2018 ) International Journal of Contemporary Hospitality Management , 30 ( 1 ). pp. 326-342. ISSN 0959- Downloaded from: http://e-space.mmu.ac.uk/618447/ Version: Accepted Version Publisher : Emerald . 30, 326–342.*
- El Diario de Mallorca.com (15 de julio 2018). El Govern quiere que se pague por el alcohol en los hoteles todo incluido. Recuperado de <https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2018/07/15/govern-quiére-pague-alcohol-hoteles/1331077.html>
- Estarrellas, B. H. (2015). *Aprendiendo de la balearización*. <http://hdl.handle.net/10803/384617>
- Exceltur. (2014). *IMPACTUR Baleares 2014*. 40. Retrieved from <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/10/IMPACTUR-Baleares-2014-informe-completo.pdf>
- Exceltur. (2015). Impactos sociales y económicos sobre los destinos españoles derivados del exponencial aumento del alquiler de viviendas turísticas de corta duración, impulsado por los nuevos modelos y canales de comercialización P2P. *Airbnb Web Page*, 104. Retrieved from <https://www.airbnb.es/help/article/376/what-legal-and-regulatory-issues-should-i-consider-before-hosting-on-airbnb>
- Femenia Verger, J. (2017). *Determinantes de la demanda turística: el caso de las Islas Baleares*. Retrieved from <http://repositori.uib.es/xmlui/handle/11201/4627>
- Femenia-Serra, F., & Neuhofer, B. (2019). Smart tourism experiences: Conceptualisation, key dimensions and research agenda. *Investigaciones Regionales*, 2019(42), 129–150.
- Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J. F., & Ivars-Baidal, J. A. (2019). Smart destinations and tech-savvy millennial tourists: hype versus reality. *Tourism Review*, 74(1), 63–81. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2018-0018>
- Forcades, D. A. (2003). *Situación actual y perspectivas del turismo en las Illes Balears Bases para una contribución a la reflexión sobre su futuro*.
- Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2011). Social Media Impact on Holiday Travel Planning. *International Journal of Online Marketing*, 1(4), 1–19. <https://doi.org/10.4018/ijom.2011100101>
- Fullana Coll, A. (2009). *El turisme a Menorca. Retard en el seu desenvolupament dintre de l'àmbit balear*. 144.

- GADESO, F. (2018). ¿Posar Límits Al Turisme? L'Opinió Dels Ciutadans. *Quaderns GADESO*, 384, 73–76. Retrieved from <http://www.gadeso.org/files/2018/09/QG348.pdf>
- GADESO, F. (2018). *Rendibilitat Hotelera*. 348–351.
- Galindo López, J. (2019). Efectos del modelo turístico en los trabajadores de las Islas Baleares. Retrieved from <http://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/150049>
- Garau Vadell, J. et al. (2016). *Percepció dels residents del lloguer vacacional P2P*. [www.caib.es](http://www.caib.es) › estadistiquesdelturisme
- GEORGIOS ZERVAS, DAVIDE PROSERPIO, and JOHN W. BYERS\* -The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry-JOURNAL OF MARKETING RESEARCH, OCTOBER 2017-Journal of Marketing Research ISSN: 0022-2437 (print) Vol. LIV (October 2017), 687–705 1547-7193 (electronic) 687 DOI: 10.1509/jmr.15.0204).
- Gimena, C., & Pino, C. (2019). *Misma Comunidad ¿Distinto turismo?* 1–30.
- González, J. A. M. (2016). Dirigir La Empresa Turística En Función Del Modelo De Desarrollo Del Destino. Percepciones De Los Futuros Profesionales Del Sector. *Turismo y Desarrollo Local*, (20).
- GOIB - Govern de les Illes Balears. (2019). [http://www.caib.es/sites/estadistiquesdelturisme/es/otros\\_estudios-85585/](http://www.caib.es/sites/estadistiquesdelturisme/es/otros_estudios-85585/)
- Groizard, J. L., & Nilsson, W. (2017). Mito y realidad del alquiler vacacional en las Islas Baleares. Análisis y recomendaciones de política turística. *Universtitat De Les Illes Balears*, 84(84), 1–26. Retrieved from [http://dea.uib.es/digitalAssets/430/430024\\_w84.pdf](http://dea.uib.es/digitalAssets/430/430024_w84.pdf)
- Hof, A., & Blázquez-Salom, M. (2013). The linkages between real estate tourism and urban sprawl in Majorca (Balearic Islands, Spain). *Land*, 2(2), 252–277. <https://doi.org/10.3390/land2020252>
- Hosteltur.com (16 de enero 2019). Crece el porcentaje de reservas online en hoteles independientes. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/lat/126184\\_crece-el-porcentaje-de-reservas-online-en-hoteles-independientes.html](https://www.hosteltur.com/lat/126184_crece-el-porcentaje-de-reservas-online-en-hoteles-independientes.html)
- Hosteltur.com (5 de febrero 2020). Baleares: lo que nos dicen Frontur y Egatur sobre el cambio de modelo. Recuperado de [https://www.hosteltur.com/134323\\_baleares-lo-que-nos-dicen-frontur-y-egatur-sobre-el-cambio-de-modelo.html](https://www.hosteltur.com/134323_baleares-lo-que-nos-dicen-frontur-y-egatur-sobre-el-cambio-de-modelo.html)
- Hosteltur.com: Hoteles vacacionales: el sorpasso de las OTA a los TTOO llega en 2020, [https://www.hosteltur.com/134616\\_hoteles-vacacionales-el-sorpasso-de-otas-a-turoperadores-llega-en-2020.html](https://www.hosteltur.com/134616_hoteles-vacacionales-el-sorpasso-de-otas-a-turoperadores-llega-en-2020.html)
- Ibeconomia.com (14 de octubre 2015). Las plataformas online aseguran las mejores tarifas hoteleras. Recuperado de <https://ibeconomia.com/turismo/las-plataformas-online-aseguran-las-mejores-tarifas-hoteleras/>
- IBESTAT, Institut d'Estadística de les Illes Balears. En referencia: <https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/economia/turisme/0b70b294-81e0-413a-b7b2-3cc3a33593a8>
- Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A., & Mulet, J. (2003). Innovation in the tourism sector: results. *Tourism Economics*, 9, 279–295.
- Keith, C. O. M. (2016). *Seasonality in Tourism: economic, labor and social effects*. (I). Retrieved from [http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/146298/MaesoKeith%2CÓscarChristian\\_232630\\_assignsubmission\\_file\\_GECO\\_2017\\_041.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/146298/MaesoKeith%2CÓscarChristian_232630_assignsubmission_file_GECO_2017_041.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Keski-Heikkilä, E. J. (2018). *The challenges and possibilities of sharing economy for the travel intermediaries*. Retrieved from [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143480/Keski-Heikkila\\_EmilijaJasmina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143480/Keski-Heikkila_EmilijaJasmina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- KPMG. (2015). *Turismo en Baleares. Análisis de tarifas hoteleras y aéreas*.
- Laguna, L. (2019). *Trabajo de Fin de Máster Desarrollo de métodos para la extracción y análisis de datos de fuentes públicas: estudio de la plataforma Airbnb*.

- Leung, D., Law, R., van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30(1–2), 3–22. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750919>
- Manera, C., Garau, J., & Serrano, E. (2016). The evolution and impact of tourism in the mediterranean: The case of island regions, 1990-2002. *Cuadernos de Turismo*, (37), 269–303. <https://doi.org/10.6018/turismo.37.256241>
- María Martín-Martín, J., Ostos-Rey, M. S., & Salinas-Fernández, J. A. (2019). Why Regulation Is Needed in Emerging Markets in the Tourism Sector. *American Journal of Economics and Sociology*, 78(1), 225–254. <https://doi.org/10.1111/ajes.12263>
- Jacob, Marta & Tintoré, J. & Simonet, Rosario. (2004). Pautas de Innovación en el sector turístico Balear.
- Martínez Cañellas, A. (2014). La cesión del uso de la vivienda a no residentes: contrato de alojamiento (de estancias turísticas) en viviendas y el contrato de arrendamiento de temporada, conforme a la Ley del Turismo de las Islas Baleares tras la reforma de la Ley de Arrendamientos U. *Boletín de La Academia de Jurisprudencia y Legislación de Las Illes Balears*, (15), 151–176.
- Martínez Martínez, A. (2019). *El paradigma AIRBNB: cambios estructurales en el sector turístico con relación a la economía colaborativa*. Retrieved from <http://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/150163>
- Martin-Rios, C., & Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70(August 2018), 218–229. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.018>
- Martorell Cunill, O., & Mulet Forteza, C. (2009). Análisis de la rentabilidad del sector turístico en las Islas Baleares. Políticas de reflotamiento. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 15(2), 77–92. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60090-2](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60090-2)
- Meissner, M. (2008). Las líneas aéreas de bajo coste: Fundamentos teóricos y estudio empírico sobre su impacto en el transporte aéreo y en la estructura del sector turístico en Europa. *Revista Latinoamericana*, 41(1), 129–138. Retrieved from <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17678298.pdf>
- Méndez, A., Ed, V., & Menorquins, E. (2017). *Reseña Bibliográfica En busca del paraíso. Historia del turismo de Menorca*. 196–199.
- Menorcainfo.com (29 de septiembre 2019). El paquete turístico debe reformularse, según la Organización Mundial de Turismo. Recuperado de <https://www.menorca.info/balears/noticias/2019/09/29/667331/thomas-cook-quebra-obliga-reformular-paquete-turistico.html>
- Milano, C. (2017). *Overtourism y turismofobia: Tendencias globales y contextos locales*. 1–46. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30241.10087>
- Milano, C., Cheer, J. M., & Novelli, M. (2018). Overtourism: a growing global problem. *The Conversation*, (July), 1–6. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/326573468>
- Milano, C., Cheer, J. M., & Novelli, M. (2019). Overtourism: an evolving phenomenon. In *Overtourism: excesses, discontents and measures in travel and tourism*. <https://doi.org/10.1079/9781786399823.0001>
- Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and degrowth: a social movements perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12), 1857–1875. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1650054>
- Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and Tourismphobia: A Journey Through Four Decades of Tourism Development, Planning and Local Concerns. *Tourism Planning and Development*, 1–4. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1599604>
- Montero, F. C. (2014). *Las Primeras Fases Del Turismo De Masas- El Caso De Baleares 1955-1975*. 1–20. Retrieved from [http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3052/Colom\\_Montero\\_Franci\\_sco.pdf?sequence=1](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3052/Colom_Montero_Franci_sco.pdf?sequence=1)

- Morales, D. (2016). Impacto que ha causado Airbnb en la Población Española. [https://www.academia.edu/27107628/IMPACTO\\_QUE\\_HA\\_CAUSADO\\_EL\\_SISTEMA\\_AIRBNB\\_EN\\_LA\\_POBLACION\\_DE\\_ESPAÑA](https://www.academia.edu/27107628/IMPACTO_QUE_HA_CAUSADO_EL_SISTEMA_AIRBNB_EN_LA_POBLACION_DE_ESPAÑA) Professor
- Moreno López, M. (2018). *Evolución del número de plazas turísticas y de sus correspondientes precios en relación a las regulaciones*. 1–30. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11201/149441>
- Moreno-Muñoz, D. (2016). Alternativas al turismo de sol y playa en Mazarrón (Murcia). *Estudios Turísticos*, 215(November), 115.
- Morosan, C. and Jeong, M. (2008), "Users' perceptions of two types of hotel reservation Web sites", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 284-292.
- Muñoz Prados, M., & Simón Fuentes, R. (2017). Expansión internacional de cadenas hoteleras españolas. *Ra&Dem* 1 (2017). Retrieved from <https://helvia.uco.es/handle/10396/16256>
- Murphy, H. C., Chen, M. M. and Cossutta, M. (2016), "An investigation of multiple devices and information sources used in the hotel booking process", *Tourism Management*, Vol. 52, pp. 44-51.
- Murray Mas, I., Yrigoy Cadena, I., & Blázquez-Salom, M. (2017). The role of crises in the production, destruction and restructuring of tourist spaces. The case of the Balearic Islands. *Revista Investigaciones Turísticas*, (13), 1–29. <https://doi.org/10.14198/inturi2017.13.01>
- Nilsson et al. (2016)- Report on the Airbnb rental market for the Balearic Islands Observatori Socioambiental de Menorca. (2017). *Sistema d'indicadors turístics de Menorca*. 272. Retrieved from <http://www.cime.es/documents/documents/55806doc3.pdf>
- Oliver Mulet, J. (2018). *El Impuesto sobre Estancias Turísticas en Baleares* (UIB). Retrieved from <http://hdl.handle.net/11201/148534>
- Oliver, A. B., Font, A. R., & Penalva, A. R. (2005). Estrategias de especialización y diferenciación de la planta hotelera en las Baleares. *Cuadernos de Turismo*, 2005(16), 49–63.
- Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851–865. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.05.005>
- Pan, Bing. (2015). Global Distribution System. 10.13140/2.1.2072.9926.
- Parrilla, J. C. (2006). *Una revisión del análisis económico del turismo 1*.
- PwG. (2013). Mallorca, más allá del sol y playa. *Elaborado Por PwC Por Encargo de La Cámara de Comercio de Mallorca*.
- Rasoolimanesh, S. M., Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2019). Guest editorial. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 481–488. <https://doi.org/10.1108/JHTT-11-2019-143>
- Responsible Tourism Partnership. (2017). OverTourism. <http://responsibletourismpartnership.org/overtourism/>
- Rivera, D. M. (2014). *Análisis Comparativo del Sector Turístico en el Archipiélago Canario y el Archipiélago Balear*. 52. <http://hdl.handle.net/11201/149595>
- Rojo Cubí, M. de la P. (2016). *Patrons de consum del turisme alemany a Balears*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11201/146211>
- Roland Atembe. (2015). The Use of Smart Technology in Tourism: Evidence From Wearable Devices. *J. of Tourism and Hospitality Management*, 3(6), 224–234. <https://doi.org/10.17265/2328-2169/2015.12.002>
- Rosselló, B. M. (2015). *Cambios recientes en la demanda turística en las Illes Balears*.
- Rosselló, N. P. (2012). *Análisis de las políticas de desestacionalización del turismo en las Islas Baleares*. 1–27.
- Salvà i Tomás, P. (1998). Los modelos de desarrollo turístico en el Mediterráneo. *Cuadernos de Turismo*, (2), 7–24.

- Santesteban Garbe, I. (2018). *Potencialidades y amenazas del turismo de cruceros en las Islas Baleares*. 1–35. Retrieved from <http://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/148109>
- Sanz-Gomez, R. (2017). *Airbnb, ¿economía colaborativa o economía sumergida? Reflexiones sobre el papel de las plataformas de intermediación*. <https://www.researchgate.net/publication/317348168>
- Sator, L. (2018). *Turismo y redes sociales - Cómo los medios sociales y el marketing influyente pueden influir positivamente en el éxito de las empresas*.
- Serna Gil, A. (2014). *Evolución de las compañías aéreas de bajo coste en el mercado europeo; pasado, presente y futuro*. Retrieved from <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/47231/Memoria.pdf?sequence=1>
- Serrano-Macías, M. I., & Álvarez-Gálvez, J. (2017). Educación y turismo cultural en la España: Identificación de perfiles turísticos mediante la aplicación de árboles de decisión. *Empiria*, (38), 127–150. <https://doi.org/10.5944/empiria.38.2018.19714>
- Soler, G. P. (2017). *El lloguer turístic a les Illes Balears. Aspectes comercials, econòmics i socials* <https://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/149595>
- Tom Dieck, M. C., & Jung, T. (2016). AR and VR Conference: Perspectives on Business Realities. *Proceedings of AR and VR Conference: Perspectives on Business Realities*, (April). <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4846.4245>
- Trujillo, R. V., Caro, L. M., & María-Dolores, S. M. M. (2014). Análisis regional de las empresas turísticas on-line en España. *Cuadernos de Turismo*, (34), 335–349.
- Ultima Hora (22 diciembre 2015)- (Mallorca tendrá en 2016 la oferta del todo incluido más baja de los últimos diez años) <https://www.ultimahora.es/noticias/local/2015/12/22/170364/mallorca-tendra-2016-oferta-del-todo-incluido-mas-baja-ultimos-diez-anos.html>
- Vadell, J. B. G. (2003). *Uso de internet en la comercialización de la oferta de alojamiento turístico de Baleares*. 7.
- Valle, E. (2004). *The impact of a fall in tourism on the Balearic economy* Clemente Polo and Elisabeth Valle \*. (October).
- Vargas-Sánchez, A. (2016). *e-Review of Tourism Research (eRTR)*, Vol.13, No. 3/4 2016 <http://ertr.tamu.edu/>. 13(3), 518–520.
- Vargas-Sánchez, A. (2019). *Overtourism: A Challenge for Smart Cities*. 26–29.
- Vicepresidencia i Conselleria Innovacio Recerca i Turisme. GOIB. (2017). *El turisme a les Illes Balears. Anuari 2017*. 87.
- Walmsley, A. (2017). Overtourism and underemployment: a modern labour market dilemma. *Proceedings of the Responsible Tourism in Destinations 13: Tackling Overtourism—Local Responses, Reykjavik, Iceland, 29–30 September 2017.*, (January), 1–15.
- Weber, F. (2017). Overtourism. An analysis of contextual factors contributing to negative developments in overcrowded tourism destinations. Paper presented at the BEST EN Think Tank XVII Innovation and Progress in Sustainable, Mauritius.
- Yang, Y., Tan, K. P. S., & Li, X. (Robert). (2019). Antecedents and consequences of home-sharing stays: Evidence from a nationwide household tourism survey. *Tourism Management*, 70(May 2018), 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.004>
- Yrigoy, I. (2017). AIRBNB EN MENORCA: ¿UNA NUEVA FORMA DE GENTRIFICACIÓN TURÍSTICA?: LOCALIZACIÓN DE LA VIVIENDA TURÍSTICA, AGENTES E IMPACTOS SOBRE EL ALQUILER RESIDENCIAL. VI(108), 1–13. <https://doi.org/10.1344/sn2017.21.18573>