



Universitat
de les Illes Balears

TREBALL DE FI DE GRAU

**CONCENTRACIÓ EMPRESARIAL EN ELS INICIS
DEL TURISME A MALLORCA**

Maria Francesca Munar López

Grau de: Turisme

Facultat de: Turisme

Any acadèmic 2021-22

CONCENTRACIÓ EMPRESARIAL EN ELS INICIS DEL TURISME A MALLORCA

Maria Francesca Munar López

Treball de Fi de Grau

Facultat de: Turisme

Universitat de les Illes Balears

Any acadèmic 2021-22

Paraules clau del treball:

Concentració empresarial, cadenes hoteleres, Mallorca.

Nom del tutor / la tutora del treball Ramón Molina de Dios

Autoritz la Universitat a incloure aquest treball en el repositori institucional per consultar-lo en accés obert i difondre'l en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Autor/a		Tutor/a	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Índex de continguts

1. Resum	5
1.1. Abstract.....	5
2. Introducció.....	6
3. Objectius.....	7
4. Metodologia	8
5. Estat de la qüestió	9
6. Resultats del treball	11
6.1. Balears abans de l'arribada del turisme: economia, política i societat.	11
6.2. Inici del turisme de masses (1950-1960)	12
6.2.1. Meliá Hotels International	15
6.2.2. Barceló Hotels & Resorts	16
6.2.3. Riu Hotels & Resorts	16
6.2.4. Iberostar Hotels & Resorts	17
6.3. Anys seixanta: Boom turístic	17
6.3.1. Meliá Hotels International	18
6.3.2. Barceló Hotels & Resorts	19
6.3.3. Riu Hotels & Resorts	19
6.3.4. Iberostar Hotels & Resorts	19
6.4. Anys setanta: formació de les primeres cadenes hoteleres.	19
6.4.1. Meliá Hotels International	20
6.4.2. Barceló Hotels & Resorts	21
6.5. Anys vuitanta: recuperació i formació de les cadenes hoteleres	21
6.5.1. Meliá Hotels International	22
6.5.2. Barceló Hotels & Resorts	23
7. Conclusions.....	26
8. Bibliografia	27

Índex de taules

Taula 1. Passatgers arribats a Mallorca. _____	13
Taula 2. Evolució del nombre de passatgers entre 1940 i 1960. _____	17
Taula 3. Adquisicions hotels Meliá, 1987. _____	22

Índex de figures

Figura 1. Luna de miel en Mallorca. _____	13
Figura 2. Hotel Altair. _____	15
Figura 3. Hotel Riu San Francisco. _____	16
Figura 4. Complex Hoteler Barceló Bávaro Beach Resort actualment. _____	24

1. Resum

L'origen del turisme a les Illes Balears, en concret, a Mallorca es situa a les fondes que hi havia, sobretot, a la ciutat de Palma, a finals del segle XIX. No obstant això, el turisme tal com el coneixem avui dia, el turisme de masses, s'originà a partir de 1950, produint-se el *boom* cap a 1965. Un cop finalitzada la Segona Guerra Mundial, l'excedent d'avions fou aprofitat per al transport de passatgers en vols xàrter, el qual va donar pas a la creació dels turoperadors, que eren els encarregats de vendre els paquets turístics. Aleshores, el turisme de sol i platja es va anar desenvolupant a les Balears, sobretot a Mallorca i posteriorment a Eivissa i a Menorca, respectivament. Emperò, amb la dècada dels setanta arribà la crisi del petroli i molts empresaris es van veure obligats a vendre els seus hotels a les futures cadenes hoteleres; Meliá Hotels International, Barceló Hotels & Resorts, Riu Hotels & Resorts i Iberostar Hotels & Resorts. En un primer moment aquestes cadenes s'expandiren cap a la Península i les Canàries i ja entrats els anys vuitanta iniciaren la internacionalització a destinacions com ara bé el Carib o Indonèsia.

1.1. Abstract

The origins of tourism in the Balearic Islands, specifically in Mallorca, are based, above all, on the city of Palma, at the end of the 19th century. However, tourism as it is known today, mass tourism, started in the 1950s, with the *boom* occurring in 1965. Once the Second World War was over, the surplus of planes was used to transport passengers in charter flights, which led to the creation of tour operators, who were in charge of selling package tours. In addition, sun and beach tourism developed in the Balearic Islands, especially in Mallorca and later in Ibiza and Menorca, respectively. However, the 1970s brought the oil crisis and business owners had no option but to sell their hotels to the future hotel chains; Meliá Hotels International, Barceló Hotels & Resorts, Riu Hotels & Resorts and Iberostar Hotels & Resorts. At first, these chains expanded to the Spanish mainland and the Canary Islands, and in the following years they began to internationalise to destinations such as the Caribbean or Indonesia.

2. Introducció

Per entendre el turisme que existeix avui dia a les Illes Balears i, en concret, a Mallorca, ens hem de traslladar als seus inicis. La concentració empresarial d'aleshores era ben diferent de l'actual, per això resulta de gran interès estudiar les dècades anteriors a la present i observar com s'ha anat transformant l'estructura turística al llarg de la història.

Tot i que no podem parlar de turisme de masses fins als anys cinquanta, cal ressaltar que temps enrere ja existia el turisme. Concretament, els primers estrangers arribaren a Mallorca a finals del segle XIX. Llavors encara no existien els hotels i el propòsit del viatge consistia exclusivament en visitar paratges emblemàtics. Més tard, durant els inicis dels anys cinquanta, el ressonat turisme de sol i platja es va anar instaurant a les illes fins a donar pas al turisme de masses. Aquest fenomen fou tot un èxit a les Balears, ja que, a més del favorable clima, les illes eren un destí segur pels visitants i l'oferta era barata. Després de la gran expansió a la dècada dels setanta sorgí la crisi del petroli i molts hotelers es van veure obligats a vendre els seus establiments a les que serien les futures cadenes hoteleres. A través d'arrendaments i adquisicions d'hotels els empresaris Escarrer, Barceló, Riu i Fluxà van anar construint les principals cadenes hoteleres. En un primer moment aquests s'expandiren cap a la Península i les Canàries, i ja ben entrada la dècada dels vuitanta aconseguiren la internacionalització, essent alguns d'ells pioners a diverses destinacions.

Per tot això, resulta de gran interès estudiar com s'ha anat modificant la concentració empresarial mallorquina al llarg de les dècades, des dels seus inicis el 1950 fins a 1990. Es tracta d'observar com els petits empresaris mallorquins van anar desenvolupant els seus negocis familiars fins a arribar a convertir-se en les principals cadenes hoteleres a escala mundial.

3. Objectius

L'objectiu general d'aquesta recerca és estudiar el fenomen de l'oferta hotelera a partir de 1955 i de quina manera es produeix la concentració empresarial que donarà naixement a les grans cadenes hoteleres que avui dominen el mercat.

Pel que fa als objectius específics es pretén abordar els següents punts:

- Explicar com era el turisme i la societat mallorquina abans que arribés a l'illa de Mallorca el turisme de masses.
- Estudiar el desenvolupament de l'activitat turística i les connexions amb els principals turoperadors.
- Analitzar les condicions que es donaren per tal que es produís el boom turístic.
- Descriure la formació de les primeres cadenes hoteleres mallorquines.
- Explicar com es consoliden les principals cadenes hoteleres a través de les adquisicions i els arrendaments de diferents hotels.
- Analitzar la internacionalització dels principals grups hotelers als diferents destins arreu del món, sobretot a Amèrica Llatina.

4. Metodologia

Respecte de la metodologia, les fonts consultades per a dur a terme el present treball han estat la combinació de fonts primàries i secundàries, tot i que les primàries han estat molt manco. S'han analitzat les obres de diferents autors que han estudiat el fenomen del turisme de masses en concret, i el turisme i l'economia de Mallorca en general.

Es tracta d'un treball bibliogràfic, ja que s'han consultat llibres, vídeos, articles i les pàgines web oficials de cada una de les cadenes hoteleres estudiades; Meliá Hotels International, Barceló Hotels & Resorts, Riu Hotels & Resorts i Iberostar Hotels & Resorts. A partir de la lectura especialitzada de totes aquestes fonts he elaborat el meu propi estudi; La concentració empresarial en els inicis del turisme a Mallorca.

El resultat de l'obra ha tingut una doble interpretació; en primer lloc, i majoritàriament hi ha una part qualitativa en la qual s'estudia i es posa en conjunt el que expliquen diferents autors envers el fenomen turístic des dels seus orígens fins a la consolidació de les cadenes hoteleres mallorquines. En segon lloc, també hi ha una part quantitativa, ja que s'han inclòs taules numèriques, algunes extretes d'autors concrets i altres d'elaboració pròpia a partir de dades recopilades per altres.

5. Estat de la qüestió

L'objectiu principal de l'estat de la qüestió consisteix a explicar les obres que han escrit els diferents autors que han permès la recopilació d'informació per a dur a terme el present treball.

Les principals publicacions es poden dividir en dues parts. En primer lloc, s'ha analitzat l'evolució del turisme, des dels seus inicis al final del segle XIX fins a 1980 aproximadament, a través de la lectura de diversos llibres relacionats amb la matèria. En segon lloc, per estudiar la concentració empresarial a partir del naixement del turisme de masses s'han utilitzat les pàgines web oficials de cada una de les principals cadenes hoteleres a més d'articles de revistes científiques com a font d'informació.

Seguint l'ordre cronològic del treball, el primer autor estudiat ha estat Joan-Carles Cirer, concretament la seva obra *La invenció del turisme de masses a Mallorca*. Aquest doctor en Economia en la seva obra estudia el naixement del turisme a les Illes Balears, però més concretament a l'illa gran. Cirer es centra en el primer terç del segle XX per explicar el fenomen turístic, i conta que els "veritables turistes" no arribaren a l'illa fins a 1850. Tot i això, abans ja existien alguns turistes, però tan sols n'eren una minoria, ja que viatjar suposava un risc a un preu elevat i les infraestructures no estaven habilitades per a l'acolliment d'aquests viatgers. Cal remarcar que Cirer analitza els antecedents del model turístic actual des d'una perspectiva capitalista, i que, a més de l'economia, n'ha tingut en compte altres factors de gran rellevància com són els socials. D'entrada, pel que fa als resultats de l'estudi, Mallorca va assolir l'èxit empresarial dins el fenomen turístic gràcies al seu paisatge i clima, així com per la seguretat que proporcionava l'illa als seus visitants. A més, és important destacar el bon tracte i acolliment de la població local cap als turistes, ja que per als primers es tractava d'un negoci completament desconegut, però al qual s'hi van adaptar i ha donat peu a l'actual turisme de masses. Concretament, Cirer descriu en el seu treball tres fases temporals; la primera, la fase de la fonda, compresa entre 1837 i 1903; en segon lloc, la fase de l'hotel, des de 1903 fins a 1928; i, finalment, arribà el 1929 la consolidació del turisme que finalitzà amb l'esclat de la Guerra Civil Espanyola el 1936.

En el cas de *Turisme i política: L'empresariat hotelier de Mallorca*, Joan Amer i Fernández comprèn un espai temporal més ampli, concretament des de 1900 fins a principis dels dos mil. Igual que a l'obra anterior, Amer exposa els fets que van succeir concretament a l'illa de Mallorca, diferenciant-la de la resta d'arxipèlag. Essent el resultat una profunda anàlisi dels empresaris hotelers a l'illa.

D'altra banda, Biel Moll al seu llibre *Lletra de caramutxa: Reflexions sobre la Mallorca d'avui* s'encarrega de contar el fenomen des del punt de vista de diferents professionals que el visqueren de primera mà. A més d'hotelers, entrevistà a diferents membres de l'església, professors, periodistes i molts altres personatges.

Pel que fa a la segona part i més important del treball, a més de la informació present en les pàgines web oficials de cada una de les cadenes hoteleres en qüestió, s'han consultat estudis duts a terme per especialistes en el sector, els quals han analitzat en profunditat la concentració empresarial d'aquestes empreses i el seu recorregut i posicionament en el mercat a través d'estudis propis posteriorment publicats a revistes científiques especialitzades en ciències socials i més concretament en turisme. Un exemple n'és la publicació de López del Rio i Nuñez Tabales l'any 2016 a la *International Journal of Scientific Management and Tourism*, a través de la qual exposen tot el recorregut que ha dut a terme la cadena Meliá a través de l'explotació del règim de lloguer així com d'adquisicions. Vidal Suárez analitzà el 2001 el mateix fenomen, però en aquest cas es centrà en la segona cadena més important; Barceló.

6. Resultats del treball

6.1. Balears abans de l'arribada del turisme: economia, política i societat.

El turisme tal com el coneixem avui dia, el turisme de masses, no arribà a Mallorca fins als anys cinquanta. A finals del segle XIX, però, els primers turistes ja trepitjaren l'illa per primera vegada. L'objectiu principal d'aquest apartat és descriure com era l'illa en l'àmbit econòmic, polític i social abans de l'arribada del turisme de masses. Cal remarcar que les idees que s'explicaran a continuació són fruit de la lectura *La invenció del turisme de masses a Mallorca* de Joan Carles Cirer (2009).

A finals del segle XIX la societat mallorquina es caracteritzava per tenir una mentalitat profundament tradicional i conservadora. El mateix passava a la resta de l'estat espanyol. Al nord d'Europa, en canvi, la població anava molt per davant nosaltres. Agafant l'exemple, un bon grapat de mallorquins s'encarregaren d'incentivar la cultura europea a les illes, sobretot a Mallorca. Miquel dels Sants Oliver va ser un dels autors que es va encarregar de defensar el turisme dins l'endarrerida societat mallorquina.

Com bé indica Joan Carles Cirer (2009) "Oliver creia en el turisme, el turisme era l'activitat que podia assolir el paper de motor per renovar l'encarcarada societat mallorquina [...]" (p. 146). D'aquesta manera, gràcies a la difusió d'Oliver, una nova idea de negoci sorgí a l'illa; el turisme.

S'ha de tenir en compte que a finals de 1800 a Mallorca només hi havia fondes, les quals no eren gaire còmodes i no estaven en les millors condicions per allotjar-hi turistes. Per aquesta raó, l'obertura del Grand Hotel el 9 de febrer de 1903 suposà un dels majors canvis en l'àmbit turístic, concretament a ciutat, i en general, a tota l'illa. Aquesta inauguració no només suposava oferir un millor tracte als turistes, sinó que era un fet que permetria a les illes sentir-se més a prop del nord d'Europa, més a prop de la modernitat i de la civilització, desmarcant-se així de la tradicional societat mallorquina tan singular en aquella època. A l'acte d'inauguració hi acudiren representants de l'alta societat, incloent-ne l'església, que, sorprenentment, va fer costat a una activitat nova i desconeguda, a la qual no hi estava avesada.

Pel que fa al Grand Hotel cal destacar al seu comprador, Joan Palmer Miralles. Aquest era un mallorquí que es dedicava al món de la sabata, com era habitual. Palmer emigrà a l'Uruguai per tal de desenvolupar el seu negoci, però decidí tornar a Mallorca prop de 1900. A partir de llavors, invertí la fortuna que havia fet a l'estranger en comprar la Casa Ribot, situada a la plaça de Weyler, posteriorment convertida en el Grand Hotel. Ara bé, qui proposà convertir l'edifici en u hotel fou Alexandre Rosselló, impulsor del projecte.

Arran de la creació d'aquest primer establiment turístic a la ciutat de Palma, es van anar obrint altres hotels a diferents zones de l'illa. Un bon exemple d'això n'és el Gran Hotel Marina, inaugurat el maig de 1903, a Sóller. Per tant, cap al 1900 foren Palma i Sóller els dos grans nuclis que visqueren el desenvolupament turístic, als quals cal afegir-hi un tercer punt; el municipi de Pollença. Tot seguit arribà a Mallorca el primer paquet turístic, concretament l'any 1908, creat per

Joan Palmer. Aquest desenvolupament turístic va ser possible en gran part gràcies a la publicació de guies turístiques per part de diferents autors europeus. Aquests visitaven les illes, sobretot Mallorca, i un cop tornaven al seu país, descrivien la seva experiència. Tot i que devers 1840 algunes guies ja havien estat publicades, a finals del segle XIX se'n publicaren moltes més, permetent així un major creixement del fenomen.

No obstant això, a partir de 1907-1908 s'inicià la primera crisi del turisme balear, ja que l'oferta superava la demanda. Cal recordar que just entrat el segle XX, el percentatge de la societat que es podia permetre viatjar encara era molt reduït i, concretament, el turisme era un luxe a l'abast de poques persones. El 1912, però, s'inicià la recuperació del sector i, a partir de llavors, es va anar desenvolupant fins a arribar un boom als anys trenta. Aleshores, les tres indústries més importants a Mallorca eren la turística, la de la sabata i la tèxtil.

“El turisme dels anys trenta ja cercava el sol al costat del mar, però, de moment, no exigia platja.” (Joan Carles Cirer, 2009, p. 275). En són un bon exemple els diversos projectes que es dugueren a terme, entre d'altres, la creació d'urbanitzacions turístiques, sobretot a Palma, però també a la costa nord-est, com per exemple Alcanada o Son Bauló. A més a més, es van publicar diverses revistes, així com diaris especialitzats en el sector turístic. N'és un exemple el *Daily Palma Post*, primer diari en anglès que es publicà a Palma.

En últim terme, és imprescindible ressaltar que la tradicional agricultura d'exportació ha facilitat el desenvolupament turístic a les Illes Balears. Els illencs estaven avesats a complementar els seus productes amb els provinents de fora i, sovint, depenien dels contactes exteriors per adquirir productes impossibles de trobar a la seva terra, així com exportar-ne els locals. Per tal de fer possible aquest contacte, es va anar teixint una gran xarxa que més endavant va ser de gran utilitat pel desenvolupament del turisme.

6.2. Inici del turisme de masses (1950-1960)

El punt següent tracta de l'inici del turisme de masses, període comprès entre 1950 i 1960, descrit per Joan Carles Cirer (2009) com una època de transició. D'entrada, els turistes comencen a exigir la platja a més del sol que ja cercaven als anys trenta. A més del sol i la platja, l'illa gran atreïa l'atenció dels estrangers per ser un destí amb un favorable clima litoral, així com per la proximitat de les grans ciutats europees i tot a canvi d'un preu molt econòmic. En segon lloc, el transport de passatgers en vaixells quedà en un segon pla, ja que els avions excedents de la Segona Guerra Mundial s'aprofitaren per al transport de turistes, convertint-se així en la primera opció a l'hora de viatjar.

Tenint en compte la situació de postguerra, el nombre de turistes estrangers disminuï considerablement. En canvi, el turisme espanyol poc a poc es va recuperant de la Guerra Civil tal i com demostren les xifres de la *Taula 1*. Tanmateix, la dictadura franquista que es vivia aleshores a Espanya afavorí el turisme i es va dur a terme una campanya amb el títol *Luna de miel en Mallorca*, per tal de promocionar el turisme nacional a l'illa gran.

Figura 1. *Luna de miel en Mallorca.*



Nota. Luna de miel en Mallorca. Foment de Turisme de Mallorca, 1949. Extreta de Stick No Bills, <https://sticknobillsonline.com/es/products/luna-de-miel-en-mallorca-1951>

Taula 1. *Passatgers arribats a Mallorca.*

	*1933	*1934	1945	1946	1950	1951
Espanyols	11.946	18.239	52.443	60.285	66.525	67.029
Estrangers	57.188	69.944	691	1.229	31.556	60.300
TOTAL	69.134	88.183	53.134	61.514	98.081	127.329

*“ * Hem considerat que tots els passatgers arribats en creuers eren estrangers.”*

Nota: Passatgers arribats a Mallorca. Extret de *La invenció del turisme de masses a Mallorca* (p.347), de J.C. Cirer, 2009, Edicions Documenta Balear.

El 1950 fou el primer any en què se superà el nombre de turistes arribats a Mallorca des d'abans de la Guerra Civil. (Seguí Llinàs, 2006). Dels 31.556 turistes estrangers, segons Bartomeu Barceló i Guillem Frontera, citats per Seguí Llinàs (2006), la major part de la xifra corresponia a francesos, concretament aquests en sumaven 18.576 al total. Els altres eren suïssos, 4.127; anglesos, 2.680; belgues, 2.436 i nord-americans, 870. La resta pertanyien a altres nacionalitats. En quant a la distribució d'aquests, Palma continuava essent el principal lloc de concentració turística però s'hi van anar sumant més zones al llarg de la costa, en concret, Portocristo, Portocolom, Port de Pollença, Port d'Andratx, S'Arenal, Colònia de Sant Jordi i Can Picafort. A més, es crearen noves urbanitzacions a diferents punts amb l'únic propòsit de ser destinades a l'activitat turística. Pel que fa a la construcció d'establiments turístics, Jerónimo Albertí Picornell explica al pròleg de *El turismo en Mallorca, 50 años de historia* (Salas Colom, 1992), que no hi havia cap mena de planificació per part de l'administració pública, si no que tot ho controlava l'empresa privada. Albertí, empresari d'Hoteles Mallorquines, futura Cadena Sol i actual Meliá Hotels International, afegeix que en general no existien estructures sanitàries, tant en el subministrament d'aigua potable com en la sortida.

Una bona mostra de la importància que suposava el turisme per a l'illa, es va veure reflectida el 1953. Any en què hi tingué lloc a Mallorca el *Congrés Internacional del Skal Club*, un esdeveniment que va reunir els principals agents de viatge de tota Europa. Cal remarcar, però, que aleshores encara no existien els operadors turístics. (Seguí Llinàs, 2006).

Tot i que ja podem parlar de turisme de masses des de 1950 Joan Carles Cirer (2009) diu que "A partir de 1955-1956 el creixement de les entrades de turistes fou explosiu." Aquest fet està directament relacionat amb els avenços aeris. El 1956 es signà a París el conveni de l'Aviació Civil permetent a partir d'aquell moment els vols xàrter. La formalització d'aquest tracte, juntament amb l'excedent d'avions després de la Segona Guerra Mundial, permeté que els passatges fossin molt més barats, derivant així en el turisme de masses, ja que eren molts més els turistes que es podien permetre comprar un bitllet d'avió. En el cas de Mallorca, abans de la construcció de l'actual aeroport de Son Sant Joan, tots els avions aterraven a l'aeroport de Son Bonet. Aquest era petit i no estava avesat a rebre un nombre de passatgers tan elevat. Per aquesta raó es van anar contractant més controladors aeris i el servei a poc a poc anà millorant. (Salas Colom, 1992). Per tal d'aconseguir millorar la xarxa, es van anar incorporant avions més moderns i amb més capacitat, deixant de banda els antics models Douglas DC-3, i establint-hi més freqüències.

Altrament, la finalització de la Guerra Mundial també permeté molts canvis socials. S'aconseguien grans avenços de cara a millorar la vida dels ciutadans i a augmentar els drets d'aquests. Entre d'altres, un dels drets assolits foren les vacances pagades, fet que, evidentment, derivà en l'augment explosiu del turisme.

Pel que fa a l'oferta, a principis de la dècada els viatges acostumaven a ser organitzats. Els paquets turístics incloïen el bitllet d'avió juntament amb l'allotjament i, a vegades, es cobrien les excursions. Els empresaris dels establiments, coneguts popularment com els empresaris tradicionals, eren en la

seva majoria mallorquins. Els negocis es caracteritzaven per ser familiars i quasi sempre els propietaris n'eren els directors dels hotels, els quals van anar establint connexions amb agències estrangeres.

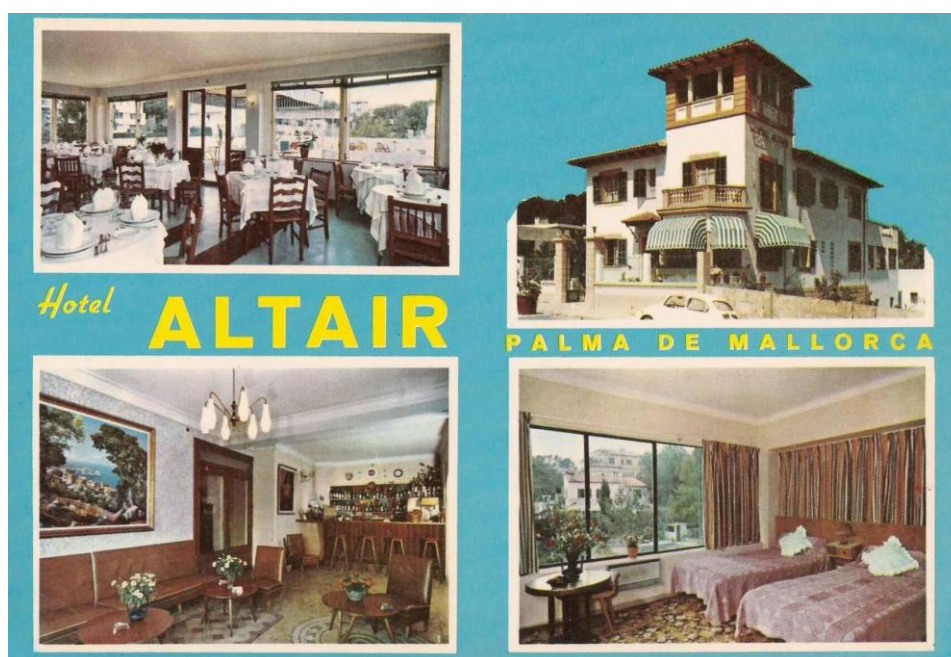
A continuació ens proposem exposar la situació de cada una de les principals cadenes hoteleres mallorquines (Meliá, Barceló, Riu i Iberostar) durant aquesta etapa de creixement massiu.

6.2.1. Meliá Hotels International

La primera cadena hotelera de tot Espanya és Sol-Meliá (Amer Fernández, 2006), actual Meliá Hotels International. Es tracta d'un negoci familiar que arranca el 1956 quan Gabriel Escarrer Juliá llogà l'hotel Altair de seixanta habitacions ubicat al barri de Son Armadams (Palma). Tot i que es tracta d'una explotació en règim de lloguer, l'habitual de l'època era comprar l'immoble. (López i Nuñez, 2016)

Abans d'adquirir el primer hotel que permeté la constitució de la gran cadena, Escarrer havia estat cap de recepció i a més a més havia fet feina durant sis anys en el sector dels majoristes turístics. (Meliá Hotels International, 2022)

Figura 2. *Hotel Altair.*



Nota. Hotel Altair. Primer hotel llogat per Gabriel Escarrer, 1956. Extret de Meliá.

No obstant això, la cadena Meliá fou fundada pel valencià José Meliá Sinisterra. Els seus orígens s'iniciaren gràcies a la visió que tingué l'empresari després de la Segona Guerra Mundial, ja que aquest confiava en el

fet que el turisme ressorgiria i decidí obrir una oficina de turisme. Meliá aprofità els autocars excedents que hi havia durant la postguerra i els canvià per taronges, perquè la seva família es dedicava a l'exportació d'aquestes. El 1949 *Viajes Meliá S.A.* ja comptava amb sucursals arreu del món, concretament a París, Nova York i Mèxic. Durant els anys cinquanta s'inicià en el sector hotelier, obrint el seu primer establiment, *El Cardenal*, a Toledo, i el segon a Mallorca el 1955 amb el nom *Bahía Palace*. (Galindo Vegas, 2018)

6.2.2. Barceló Hotels & Resorts

En el cas de Barceló, segona cadena hotelera més important segons Sard (2002), citat per Amer (2006), trobem els seus orígens abans del turisme de masses, concretament el 1931, any en què Simó Barceló creà a Felanitx la companyia Autocars Barceló, dedicada al transport tant de passatgers com de mercaderies. Més endavant, concretament el 1954 l'empresa s'expandí en el món del turisme convertint-se així en una agència de viatges anomenada Barceló Viatges. Però el primer hotel de la companyia no es va obrir fins entrats els anys seixanta.

6.2.3. Riu Hotels & Resorts

En tercer lloc, el novembre de 1953 el botiguer català Juan Riu Masmitjà obria junt a la seva dona María Bertrán Espigulé i el seu fill Lluís Riu Bertrán el primer hotel familiar ubicat a la platja de Palma, el Riu San Francisco, que aleshores comptava amb 80 llits.

Figura 3. *Hotel Riu San Francisco.*



Nota. Hotel Riu San Francisco. Primer establiment de la cadena. Extret de RIU Hotels & Resorts. <https://www.riu.com/blog/adentrate-con-nosotros-en-la-historia-de-la-cadena-riu/>

6.2.4. Iberostar Hotels & Resorts

En darrer lloc, Iberostar també era una empresa familiar en la seva plenitud. Els seus inicis es remunten l'any 1877 a Inca, on Antoni Fluxà obrí un taller destinat a la indústria del calçat. El 1956 la família fa la primera passa per endinsar-se en el món del turisme, adquirint una petita agència de viatges (Viajes Baleares) pertanyent al grup Viajes Iberia. A partir d'aquí el grup Fluxà establí les primeres aliances amb operadors europeus, estatunidencs i canadencs. Tot i això, el primer hotel del grup no s'adquirí fins a 1961. (Iberostar Group, 2022)

6.3. Anys seixanta: Boom turístic

D'entrada, l'illa major arribà a un punt en què l'aeroport absorbí la seva màxima capacitat, pel que era necessari crear-ne un de més gran. Així doncs, just arrancant la nova dècada s'obrí el nou aeroport de Son Sant Joan a Palma. En el cas dels aeroports d'Eivissa i Menorca aquests no s'estrenaren fins a 1963 i 1969 respectivament. Com podem veure reflectit a la *Taula 2*, el nombre de viatgers el 1960 creix exponencialment respecte a 1940 i 1950. Tan sols un any després, 1961, ja són 819.469 els passatgers que arriben a Mallorca i hi aterren 20.314 avions.

Taula 2. *Evolució del nombre de passatgers entre 1940 i 1960.*

ANY	PASSATGERS	COMPANYIES AÈRIES
1940	7.031	Iberia
1950	74.733	Iberia, Aviaco, Air Algerie
1960	638.419	*Iberia, Aviaco, Air Algerie, BEA, KLM, Sabena, SAS, SwissAir.

*Cal afegir-hi 44 companyies més de vols charter.

Nota. Taula d'elaboració pròpia a partir de Salas (1992).

A més dels avanços quant a l'aviació, un altre fet que permet el despunt de Mallorca en la dècada dels seixanta és la situació econòmica que es viu a Europa. Aquesta situació repercuteix en el poder adquisitiu de les classes socials inferiors, sent aquest major i permetent que cada vegada més persones puguin gaudir d'unes vacances fora dels seus països d'origen.

Tanmateix, les agències de viatges estrangeres es converteixen en turoperadors, els quals estan interessats concretament en Mallorca per posseir les següents característiques. En primer lloc, les Balears i concretament l'illa gran està situada a un país llatí, la qual cosa garanteix un bon clima de sol i platja a un preu molt assequible. En el cas de Nàpols la concentració hotelera era molt bona, però els preus no eren tan interessants com els oferts a Mallorca, per aquesta raó la destinació italiana no va resultar tan interessant. Segon, es tracta d'una zona pacífica, lliure de guerres, una característica fonamental a l'hora d'escollir una destinació turística. Tercer, és possible accedir-hi amb avió, fet que permet reduir el temps del viatge i permet aprofitar l'oferta existent dels avions de segona mà. Finalment, a Mallorca ja existia una important concentració hotelera. (Juan Pastor, et. al., 1970)

El 1960 suposà la destrucció de l'equilibri existent a la dècada anterior. A principis dels seixanta l'empresariat tradicional continuava existint, però amb l'arribada dels operadors turístics sorgí un nou tipus d'empresari; el d'oportunitat. Aquest últim arribà a un acord amb els majoristes estrangers. Es tractava d'una espècie de préstec en què l'operador ofería a l'empresari d'oportunitat complir els seus hotels a canvi de mantenir els preus congelats durant tres, quatre o cinc anys. Com a conseqüència, de seguida l'oferta superà la demanda. Aquest problema esclatà perquè la infraestructura empresarial no era l'adequada i l'administració pública no s'encarregava de gestionar-la, a més que els mitjans financers no eren suficients. Tot seguit els hotelers començaren a rebre algunes cancel·lacions, fet que provocà la creació de l'*over-booking*, ja que els empresaris illencs estaven en deute amb els estrangers i necessitaven omplir els seus hotels.

A partir d'aquí la demanda es manté tan elevada que fins i tot resulta complicat per part de l'oferta seguir el ritme. El 1965 es superà a Mallorca el milió de turistes produint-se així el boom turístic. Per consegüent, l'empresari d'oportunitat creixia a un ritme més elevat que no pas ho feia l'empresari tradicional. Arran d'aquest succés trobem el tercer tipus d'empresari: el financer. Aquest sorgeix d'una forma espontània i natural. Es tracta d'un hotelier que decideix invertir en la formació de cadenes hoteleres, posat que és l'única solució que veu factible per tal de fer front als elevats costos i als austers ingressos. La creació de les cadenes suposarà una oportunitat per minvar els costos variables i augmentar l'ocupació duent a terme una promoció favorable.

6.3.1. Meliá Hotels International

A la dècada dels seixanta, José Meliá ja disposava d'un total de 37 hotels, dels quals s'encarregava de gestionar-ne la meitat. A més, el grup va dur a terme una associació empresarial juntament amb Transamerica Corporation, una societat financera nord-americana, compartint així tant els riscos de capital com el repartiment dels beneficis segons el que prèviament s'havia establert. A més, l'empresari presidia altres empreses com Inmobiliarias Meliá, Lavanderías Meliá o Club Meliá. (Galindo Vegas, 2018)

Al mateix temps, Escarrer iniciava l'expansió dels seus hotels per diferents punts de les Balears i també a alguns de la Península, començant per la zona del Llevant.

6.3.2. Barceló Hotels & Resorts

Tal com s'ha esmentat prèviament, Barceló obrí el seu primer hotel, el Latino, als anys seixanta, concretament el 1962. A més, després d'una dècada en el sector de les agències de viatges, el 1964 la cadena mallorquina decidí invertir en la creació de la seva pròpia entitat; Barceló Viajes. Un any després l'hotel Barceló Pueblo Palma quedava inaugurat, apareixent amb aquest fet un nou concepte; els hotels *Pueblo*. Aquests es caracteritzaven fonamentalment per satisfer una demanda familiar, oferint una àmplia varietat de serveis i tot a canvi d'un preu molt assequible. A finals del decenni l'empresa s'expandeix cap a la resta de les illes construint el Barceló Pueblo Ibiza i adquirint el Barceló Hamilton a Menorca. (Barceló Hotels & Resorts, 2022)

A mitjans dels anys seixanta Barceló decidí invertir part del seu patrimoni en la creació d'una empresa de construcció, anomenada Construcciones Arte, amb la finalitat de reduir despeses amb la construcció dels seus propis hotels. (Paladino, et.al., 2020)

6.3.3. Riu Hotels & Resorts

En el cas de Riu és a n'aquest decenni quan establí les seves primeres connexions amb el turoperador alemany Dr. Tigges, actualment i des de 1968 conegut com a TUI. L'objectiu de la companyia a través de l'aliança amb els alemanys era fomentar també l'ocupació durant els mesos d'hivern. A més, seguint l'exemple dels seus competidors, Luis Riu va emprendre l'expansió del seu negoci cap a la resta de l'arxipèlag.

6.3.4. Iberostar Hotels & Resorts

El 1961 els Fluxà van obrir el seu primer hotel, el Flamingo, també ubicat a Palma. El 1962 l'empresa ja comptava amb 8 agències de viatge i aquell mateix any s'hi uneix al negoci Miguel Fluxà formant part de la tercera generació que es dedica a la gestió de l'empresa familiar.

6.4. Anys setanta: formació de les primeres cadenes hoteleres.

Durant els anys setanta es produïren diversos esdeveniments que provocaren una greu situació al destí Balear. Primerament, el juny de 1970 es van comptabilitzar 151.000 places hoteleres, un any abans aquestes n'eren 116.000. Però tot i l'increment en l'oferta el nombre de turistes que arribà aleshores a Mallorca tan sols havia crescut un 5% respecte de l'any anterior. Dit d'una altra manera, els hotelers continuaven pagant els mateixos costos fixos mentre que l'ocupació dels seus establiments era considerablement inferior. La major part de la inversió en noves construccions fou duta a terme per empresaris estrangers,

sobretot per anglesos, alemanys i suïssos. En segon lloc, l'Administració Pública estava desbordada, ja que era impossible construir les infraestructures pertinents seguint el frenètic ritme que duia l'oferta. (Juan Pastor, et.al., 1970). Cal afegir que ens situem a una època en què el turisme era majoritàriament de categoria baixa o mitjana, gairebé tots els hotels eren de tres estrelles i inclús molts turistes s'allotjaven a hostals o pensions.

Així mateix, el 1973 la primera crisi del petroli provocà un agreujament del panorama turístic. Parlem d'una efemèride que afecta tota Europa. Com a conseqüència, el turisme disminueix considerablement, ja que el combustible és més car i com a conseqüència el preu dels passatges augmenta. Per tant, menys turistes estan disposats a pagar la quantitat exigida. L'any següent la xifra de turistes estrangers cau un 13%. A més a més, dos anys més tard de l'esclat de la crisi morí el dictador franquista, fet que derivà en una gran incertesa política i social, el qual perjudicà encara més el turisme posat que la sensació d'inseguretat envaïa els viatgers. (Seguí Llinàs, 2006)

A conseqüència de tota aquesta situació els proveïdors s'hagueren de convertir en accionistes davant la impossibilitat per part dels hotelers de pagar el gènere. A més, com a font de finançament, els operadors turístics compraren habitacions per avançat, inclús habitacions que encara no havien estat construïdes. Tanmateix, diversos turoperadors fallaren i els empresaris hotelers es veren obligats a vendre els seus establiments, que van ser comprats per les futures cadenes hoteleres. (Cirer Costa, 2009)

Fou a la dècada dels setanta quan l'empresari financer realment agafà força. Es vivia una situació en què els empresaris tradicionals estaven enfonsats i els empresaris d'oportunitat havien de fer front a unes hipoteques desmesurades. A partir d'aquí, l'empresari financer veu la solució en un nou concepte de negoci; la cadena hotelera. Així doncs, els empresaris tradicionals i d'oportunitat traspasaren els seus hotels a les grans cadenes.

6.4.1. Meliá Hotels International

Així doncs, la crisi del petroli juntament amb la caiguda del sector immobiliari provocaren que la companyia de José Meliá caigués en mans del banc. L'empresari mantenia una bona relació d'amistat amb els banquers Coca, i arribaren a un acord en què el banc passava a ser soci majoritari mentre que Meliá mantenia el seu nom així com els seus càrrecs. Més tard el banc Banesto agafà el control sobre Coca quedant-se així durant deu anys la cadena Meliá. Fins que l'empresari italià Giancarlo Parretti comprà l'empresa a canvi de 7.500 milions de pessetes. (El País, 1992) ¹

D'altra banda, el 1970 Gabriel Escarrer creà la seva primera cadena hotelera, Hoteles Mallorquines, la qual sis anys més tard es convertia en l'Hotelera Sol. Al llarg d'aquests anys l'hotelera s'instaurà en les principals destinacions espanyoles d'aleshores.

¹ El País, 1992. https://elpais.com/diario/1992/02/10/economia/697676414_850215.html

6.4.2. Barceló Hotels & Resorts

A la dècada dels setanta Barceló inicià la seva expansió cap a les Canàries i el Llevant espanyol, essent el primer hotel en obrir-se a la zona el Barceló Pueblo Bendirom i comptant amb 600 habitacions.

Per tant, el grup Barceló des dels seus orígens va dur a terme una integració horitzontal, posat que es dedicava a la gestió hotelera i a l'explotació d'agències de viatges. A més, de forma parcial va anar afegint la integració vertical, amb l'empresa de construcció, però també adquirí el 1978 l'empresa SADELTA, dedicada a components electrònics. (Vidal Suárez, 2001)

6.5. Anys vuitanta: recuperació i formació de les cadenes hoteleres

L'època compresa concretament entre 1980 i 1987 és sinònim de recuperació i expansió. Els hotelers mallorquins arribaren a la Península Ibèrica, però l'expandiment es produí sobretot a la Costa del Sol, Benidorm i Canàries. Parlem d'una època coneguda per la "inversión de los mallorquines" (Cirer Costa, 2009). Aquests inversors havien establert durant un llarg període de temps connexions amb els majoristes turístics, fet que els permeté anar més enllà d'Europa. El primer en fer-ho fou Barceló, quan el 1985 invertí en el seu primer hotel a Platja Bávaro (República Dominicana). En el cas de Sol-Meliá l'expansió es produí cap a Bali (Indonèsia). A poc a poc la resta de cadenes hoteleres seguiran l'exemple de Barceló i creuaran l'Atlàntic, però també s'endinsaran a altres indrets del Mediterrani, sobretot a Tunísia i a Turquia.

Aquestes multinacionals mallorquines foren desprestigiades pels tradicionals hotelers illencs. Aquests últims anomenaven a Escarrer, Barceló i Riu els picapedrers, ja que segons ells no tenien la suficient experiència dins el sector hotelier i els consideraven únicament constructors. Però, contràriament a aquesta teoria, els nous hotelers aconseguiren l'èxit dins el sector i van ser capaços de desenvolupar molt més els seus negocis. Aleshores l'empresari financer ja estava totalment consolidat. Aquests hotelers mallorquins es començaren a finançar mitjançant els turoperadors, per aquesta raó, es van convertir en grans estalviadors, segons explica un comptable de Sol-Meliá a una entrevista que li concedeix a Biel Moll (2005).

També cal remarcar que a la meitat de la dècada Espanya signava el Tractat d'Adhesió a la Comunitat Econòmica Europea i el 1986 l'entrada ja fou efectiva. Els sous pujaven, però també ho feien els preus de l'oferta hotelera. Conseqüentment apareix un nou tipus d'establiment; l'apartament turístic. Una opció molt més econòmica per a les famílies i que sobretot trien les britàniques. El fet de poder cuinar a l'apartament evidentment abaratia el cost de les vacances, ja que els turistes no anaven pas a menjar als restaurants. (Seguí Llinàs, 2006). Per tal de construir aquests nombrosos apartaments, el banc hi concedia hipoteques. És a dir, tot i que els apartaments tindrien un ús turístic les entitats de crèdit concedien hipoteques als futurs establiments com si es tractés d'habitatges. Això derivà en un greu problema posat que hi havia massa construccions i de molt baixa qualitat.

Entre 1985 i 1990 la construcció creix amb passes de gegant, però les principals cadenes no és conformen amb quedar a l'illa. En el cas de la cadena més important, Sol-Meliá, comprà el grup Hotasa i es començà a expandir per les principals ciutats espanyoles. El 1985 el grup iniciava la seva expansió a escala internacional, amb el primer hotel a Bali (Indonèsia). Dos anys més tard, adquireixen la cadena hotelera Meliá que comptava aleshores amb vint-i-dos hotels. Com bé s'ha explicat abans, al mateix temps Barceló també engega la seva activitat empresarial lluny d'on va néixer. En canvi, el cas de Riu i Iberostar fou diferent, pel fet que als anys vuitanta Riu només s'havia expandit per Espanya, concretament a Gran Canaria, i Iberostar quedava endarrerit, tenint menys d'una desena d'hotels a Mallorca.

Malauradament, després de moments d'auge es produeix una recessió. A finals de dècada i a principis de la següent hi tindrà lloc una crisi turística, provinent de l'apreciació de la pesseta. Els preus eren més alts i Mallorca deixa de ser un destí caracteritzat per la seva oferta barata, que recordem fou un dels principals motius pel qual es va convertir en un dels destins més visitats del mediterrani, si no el que més en l'inici del turisme de masses. Però no obstant això, una vegada més els empresaris mallorquins superaren la crisi i continuaren expandint-se en el mercat fins a dia d'avui.

6.5.1. Meliá Hotels Internacional

Durant la dècada dels vuitanta el grup Sol inicià la seva expansió internacional al mateix temps que invertí en la compra de diversos hotels. Primer, el 1984 es va comprar la cadena Hotasa. Aquesta n'era una dels cents d'empreses que pertanyien al grup Rumasa, el qual fou expropiat. Així doncs, l'empresari mallorquí amb col·laboració d'Aresbank va comprar 32 hotels a Hotasa per aproximadament 21.000 milions de pessetes. A partir d'aquí, Hoteles Sol es convertí en la cadena hotelera més gran de tot Espanya. Dos anys més tard, el grup comprava 11 hotels a CHM (Compañía Hotelera del Mediterraneo). Però, sens dubte, la inversió més gran tingué lloc el 1987 amb la compra de 22 hotels de l'empresari italià Parretti, que recordem que en aquells moments era el propietari de Meliá. Des d'aquest moment el conjunt d'hotels que posseïa Gabriel Escarrer, que ja sumaven un total de 111 establiments, s'anomenà Sol Meliá. Parretti li va vendre els establiments per uns 13.500 milions de pessetes, però a aquesta venda no hi va incloure les agències de viatge. A la taula següent es pot veure el detall d'aquests hotels així com del percentatge corresponent de capital social.

Taula 3. *Adquisicions hotels Meliá, 1987.*

Adquisicions	Percentatge del Capital Social
Meliá Don Pepe	54,4%
Meliá Madrid	54,5%
Meliá Castilla (25 apartaments)	-

Meliá Alicante (3 apartaments)	-
Meliá Torremolinos	97,08%
Meliá Puerto de la Cruz	12,4%
Meliá Córdoba	90%
Meliá Granada	90%
Meliá Sol y Nieve	67,8%
Meliá Caballo Blanco	71,4%
Meliá Hidalgo	28,7%
Meliá Caribe (Veneçuela)	-
Meliá Puerto de la Cruz (Veneçuela)	-
Aparthotel, SA	89,7%
MIFISA, Panamà	100%
Meliá Sierra Nevada	18,99%
Aparcament del Meliá Princesa	40%
Sociedad Marruecos	50%
Sociedad Reino Unido	100%
Adomesa	100%
Contracte de gerència hotel Percira (Colòmbia)	-
Contacte de gerència de l'hotel Al-Mansour (Irak)	-

Nota. Taula d'elaboració pròpia a partir de Jesus Cacho (1987)
https://elpais.com/diario/1987/09/03/economia/557618414_850215.html

Paral·lelament, es produïa l'expansió internacional, iniciant-se el 1985 amb la compra de l'Hotel Bali Sol, a Indonèsia. Aquest establiment estava situat a una zona privilegiada i a més Sol fou la primera cadena a establir-se al destí. Amb el pas dels anys, la resta de cadenes n'agafaren exemple i també s'hi instauraren. Tot seguit, el negoci d'Escarrer s'expandí a Mèxic primer, i després ho va fer a Cuba, República Dominicana, Veneçuela i Colòmbia, convertint-se en la cadena líder del mercat llatinoamericà, especialment de la zona del Carib. (Hosteltur, 2012)

6.5.2. Barceló Hotels & Resorts

A principis de dècada, concretament el 1981, Barceló Viajes comprà a Bankunió el touoperador Turavia, el qual comptava amb agències de viatge a Espanya i a destins internacionals com ara bé Veneçuela, Mèxic, Brasil, Argentina i Londres. (Vidal, 2001). L'adquisició de Turavia fou la primera passa per entrar dins el negoci majorista, posat que més tard Barceló signà acords amb touoperadors britànics i alemanys com ara First Choice i LTU. El mateix any llogà a Mèxic dos hotels; el Barceló Panoramic i el Barceló Club las Perlas, localitzats a Acapulco i Cancún respectivament.

Cal assenyalar que en l'àmbit nacional Barceló participava en un 19,37% en el grup Air Europa, el qual resultà molt beneficiós pel grup mallorquí, ja que a més de disposar de seients d'avió a un preu competitiu, els seus productes eren oferts a Viajes Halcón, que eren les agències de viatges del grup Air Europa. Per

tant, cal destacar a més de la gestió hotelera, la importància de les agències de viatges per a Barceló.

D'igual manera que ho feu Meliá, l'expansió internacional del grup Barceló començà l'any 1985. Però en aquest cas es va produir a Punta Cana. Així doncs, la construcció del Barceló Bávaro Beach Resort (Punta Cana, República Dominicana), de 400 habitacions, convertí a la cadena mallorquina en la primera espanyola a instaurar-se en aquest destí. No obstant això, abans de construir l'hotel era necessari construir-hi també les infraestructures pertinents com per exemple carreteres i depuradores entre d'altres, posat que es tractava d'una zona completament verge on no hi havia les construccions necessàries per tal de desenvolupar l'activitat.

Per aixecar l'hotel dominicà, Barceló comptava, a més d'amb la seva pròpia empresa de construcció, amb el suport d'inversors locals i d'altres mexicans. Pel que fa a les participacions de l'hotel, un 15% d'aquestes pertanyien a socis accionistes també locals. De fet, tots els hotels que posteriorment es van anar instaurant als països llatinoamericans seguien la mateixa dinàmica, adjudicant entre un 15% i un 20% del capital als socis locals. Els establiments eren de 4 i 5 estrelles i funcionaven amb el règim tot inclòs, adaptant així els hotels Pueblo a la demanda Internacional.

La compra del primer hotel a Santo Domingo (Gran Hotel Lina) el 1989 va introduir a l'empresa familiar un nou concepte de negoci; els hotels de ciutat. Aquests eren hotels de luxe destinats a turistes d'alta capacitat econòmica així com al turisme de negocis. A més, aquell mateix any es crea la fundació Barceló, institució sense ànim de lucre destinada a la millora de la societat.

L'exitosa expansió internacional cap a República Dominicana permeté la posterior presència del grup Barceló a altres punts llatinoamericans, com ara bé Costa Rica a partir de 1990 i Nicaragua, Guatemala i Veneçuela a partir de 1993. (Vidal, 2001)

Figura 4. *Complex Hotelier Barceló Bávaro Beach Resort actualment.*



Nota. Complex Hotelier Barceló Bávaro Beach Resort actualment. Extret de reserving.com.
<https://reserving.com/hotels/america/dominican-republic/la-altagracia/punta-cana/hotel-barcelo-bavaro-palace-deluxe>

7. Conclusions

En conclusió, el boom turístic fou possible a Balears gràcies a un conjunt de situacions. Entre elles, es tractava d'un destí ubicat en un país llatí, comptava amb un favorable clima, era segur i pacífic i era fàcil i ràpid accedir-hi, ja que disposava d'aeroport. A més, tot això s'oferia a canvi d'un bon preu, al contrari del que succeïa a altres destinacions del Mediterrani. També s'ha de tenir en compte que a Mallorca ja existia una estructura hotelera molt consolidada, la qual van començar a formar els empresaris tradicionals. Aquests eren en la seva majoria mallorquins i es dedicaven al negoci familiar, per tant, els propietaris normalment també duïen a terme la gestió dels hotels.

Al llarg del seu recorregut, els hotelers van anar establint connexions amb agències de viatges estrangeres, les quals es convertiren en turoperadors. El turisme estava en auge i molta gent que es dedicava a altres sectors hi va veure la seva oportunitat, sorgint així un nou tipus d'empresari, el d'oportunitat. Com a conseqüència, l'oferta superà la demanda a mitjans dels anys seixanta. Aquesta nova situació produí el desbordament de les infraestructures que eren insuficients per a la quantitat de turistes que es rebien aleshores. Cinc anys més tard, la crisi del petroli afectà els hotelers tradicionals i d'oportunitat, els quals es varen obligats a vendre les seves propietats. No obstant això, gràcies a aquesta situació es crearen les futures cadenes hoteleres. Aquesta creació va sorgir d'una forma natural, sense ser planificada, ja que uns quants empresaris que s'adaptaren a les circumstàncies del moment optaren per comprar més hotels per tal de reduir els costos variables dels que ja tenien.

Així doncs, el 1970 Escarrer creà la primera cadena hotelera mallorquina, i més tard ho feren Barceló, Riu i Iberostar. Cal recordar que abans d'iniciar-se en el sector turístic tots ells ja havien gestionat negocis; Escarrer feia anys que treballava en el sector dels turoperadors, Barceló gestionava l'empresa familiar dedicada al transport, Iberostar estava especialitzada en la indústria del calçat, i Riu també tenia experiència en botigues. Gràcies a la visió que van tenir quan tota la resta d'empresaris es veïen ofegats, els grans hotelers han sabut ampliar la seva capacitat i el seu poder de mercat. Per al desenvolupament de l'activitat ha estat imprescindible la connexió amb els turoperadors, la qual ha permès dur a terme la concentració horitzontal i ampliar els negocis a fora de les illes i de l'Estat.

8. Bibliografía

Acebes, L.S. (22 de març de 2018). Meliá: de Cuba a Bali, mucho más que sol y playa. *Cinco Días, El País Economía*.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/03/20/extras/1521571520_423690.html

Acerca de Meliá Hotels International. (s. f.). Meliá.com. Recuperado 10 de mayo de 2022, de <https://www.melia.com/es/corporate/acerca-de-sol-melia.htm>

Acerca de RIU Hotels & Resorts. (s. f.). RIU Hotels & Resorts. Recuperado 10 de mayo de 2022, de <https://www.riu.com/es/about/historia.jsp>

Amer Fernàndez, J. (2006). *Turisme i política: L'empresariat hoteler de Mallorca*. Edicions Documenta Balear.

Barceló Hotels & Resorts. (s. f.). *85 años de Historia: BARCELÓ HOTELS & RESORTS* [Comunicado de prensa]. <https://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2016/05/historia-grupo-barcelo-dossier-prensa-01-2016-ES-pdf.pdf>

Bienvenido al Grupo Barceló. (8 d'octubre de 2020). Barceló Group.

<https://www.barcelogrupo.com/#about-us>

Cacho, J. (3 de setembre de 1987). El grupo Interpart vende Hoteles Meliá a la cadena hotelera Sol por 12.500 millones de pesetas. *El País*.

https://elpais.com/diario/1987/09/03/economia/557618414_850215.html

Carcar, S. (10 de febrer de 1992). Objeto de discordia. *El País*.

https://elpais.com/diario/1992/02/10/economia/697676414_850215.html

Cirer Costa, J.C. (2009). *La invenció del turisme de masses a Mallorca*. Institut Balear d'Economia. Conselleria d'Economia, Hisenda i Innovació. Govern Balear i Edicions Documenta Balear.

Gabriel Escarrer, de una família agrícola a crear el mayor imperio hotelero español. (27 d'octubre de 2021). *Economía de Mallorca*.
<https://economydemallorca.com/art/31815/gabriel-escarrer-de-una-familia-agricola-a-crear-el-mayor-imperio-hotelero-espanol>

Galindo Vegas, P. (2018). *José Meliá Sinisterra*. Real Academia de la Historia. Recuperado 29 de abril de 2022, de
<https://dbe.rah.es/biografias/26014/jose-melia-sinisterra>

Grupo Iberostar. (2020). *Memoria de sostenibilidad*.
<https://hotels1.cdn.iberostar.com/uploads/document/document/5590/document.pdf>

Guijarro, F. (16 de setembre de 2012). La operación que revolucionó la hotelería mallorquina. *Diario de Mallorca*.
<https://www.diariodemallorca.es/mallorca/2012/09/16/operacion-revoluciono-hoteleria-mallorquina-3956109.html>

Juan Pastor, A., Rabassa Pellicer, A., Cuellar Vega, C., Alonso Villanueva, J., & Ballester Simonet, P. (1970). *Análisis Socio-Económico de la Hostelería en Baleares* [Conjunto de datos]. Sindicato Provincial de Hostelería y Actividades Turísticas de Baleares.

López del Río, L.C. i Nuñez Tabales, J. M. (2016). Desarrollo de la industria hotelera española: el grupo Melià. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2 (4), 9–37.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5744218>

- Mascaró Puntí, E. (26 d'octubre de 2021). *La historia del hombre que creó el mayor grupo hotelero español*. Hosteltur España.
https://www.hosteltur.com/147500_la-historia-del-hombre-que-creo-el-mayor-grupo-hotelero-espanol.html
- Meliá Hotels International. (19 de febrer de 2019). *Nuestra historia* [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=mQ8Y-bF_BRM&feature=youtu.be
- Moll Galmés, B. (2005). *Lletra de caramutxa: Reflexions sobre la Mallorca d'avui*. Edicions Documenta Balear.
- Nuestra Historia*. (s. f.). Iberostar Group. Recuperado 10 de mayo de 2022, de <https://grupoiberostar.com/es/historia/>
- Paladino, M., Traverso, L., i Caputo, P. (2020). *De la empresa familiar a la familia empresaria (Acción empresarial)*. LID Editorial.
- Pielfort Asquerino, P. (4 de setembre de 2012). *Las principales cadenas españolas tienen más habitaciones fuera que dentro de España*. Hosteltur España. https://www.hosteltur.com/125000_principales-cadenas-espanolas-tienen-habitaciones-fuera-dentro-espana.html
- Pujalte Vilanova, F. (2008). *Els pioners de la industrialització a les Illes Balears i altres escrits*. Edicions Documenta Balear.
- Salas Colom, A. (1992). *El turismo en Mallorca: 50 años de historia*. Gráficas Salas.
- Seguí Llinàs, M. (2006). *El turisme a les Balears (1950-2005)*. Edicions Documenta Balear.
- Vidal Suárez, M.M. (2001). La estrategia de internacionalización de las empresas de servicios: el caso del grupo barcelo*. *Revista CEPADE*, 25, 37–46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6283668>