



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat de Turisme

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS HOTELERAS MALLORQUINAS

ANDREU, JOAN RAMON GARCIA

**Grau de Turisme**

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 43152165W

Treball tutelat per Eugenio Aguilo Perez  
Departament de Economía Aplicada

S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:

Internacionalización, Compañías Hoteleras Mallorquinas, Caribe

## **ÍNDICE**

### **1.RESUMEN**

### **2.ORIGEN DE LAS COMPAÑÍAS HOTELERAS MALLORQUINAS**

### **3.LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO BALEAR**

- 3.1.Caracterización del proceso de expansión internacional
- 3.2.Magnitud del fenómeno
- 3.3.Localización de los destinos
- 3.4.La internacionalización del sector hotelero balear
- 3.5.Las empresas de Baleares en América Latina y el Caribe en cifras

### **4.CONTEXTO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

### **5. LA VISIÓN PESIMISTA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

### **6.INTERACCIÓN EMPRESA-ESTADO**

### **7.MECANISMOS DE FINANCIACIÓN DE LAS ETN TURÍSTICAS MALLORQUINAS**

### **8.COMO AFECTA A LA SOCIEDAD**

### **9.EL CARIBE, LA ALTERNATIVA AL NEGOCIO TURÍSTICO BALEAR**

### **10.CONCLUSIÓN**

### **11.BIBLIOGRAFÍA**

## 1. Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar una de las principales industrias de la sociedad moderna, hablamos de la industria turística, y en especial de las cadenas hoteleras mallorquinas. El análisis se desarrollará desde sus inicios hasta su internacionalización. Resumiremos las peculiaridades que determinaron que Mallorca fuese el *laboratorio de ensayos* del modelo turístico que hoy es una realidad. El objetivo es profundizar en los motivos y las causas de la transnacionalización del capital turístico balear y las consecuencias que su expansión genera a la sociedad receptora. Para ello estudiaremos el papel de estas empresas transnacionales (ETN) con los agentes restantes del Estado y la Sociedad.

## 2. Origen de las compañías hoteleras mallorquinas (Balearització IN)

Para valorar los inicios de la internacionalización de las cadenas hoteleras mallorquinas, observamos que diecisiete cadenas hoteleras (CC.HH.) tienen sus sedes sociales radicadas en la actualidad en las Islas Baleares, siendo necesario contemplar sus inicios. Para ello debemos trasladarnos a la Mallorca de los años sesenta y analizar los diferentes acontecimientos que contribuyeron al modelo turístico balear.

Existen una serie de acontecimientos que determinaron que Mallorca y en especial la Playa de Palma fuesen el *laboratorio de ensayos* del modelo turístico que a día de hoy conocemos. Si entrásemos a valorar más detenidamente nos encontraríamos una larga lista de peculiaridades/condicionantes que influyeron: *Plan de Estabilización de 1959* y la *“liberalización”* de la política española hacia Europa, la subida creciente del nivel de vida en las sociedades europeas occidentales, la creación de las primeras compañías aéreas de vuelo charter... (Forcades y otros 2003), pero dos son los que quisiera resaltar: la integración vertical de las compañías hoteleras con los tour operadores europeos y la reinversión del capital preexistente. *En el cas de la Platja de Palma, les grans corporacions hoteleres han esdevingut a partir de la reinversió de capitals, però també en gran mesura per la integració vertical amb tour operators. Per exemple, des del 1993 Riu manté una aliança amb TUI (primer operador d'Europa) que posseeix un 50% de les accions de Riu. Per la seva banda, el 1972 Iberojet es va fer amb la representació a Balears de l'operador turístic alemany Neckermann. En definitiva, la Platja de Palma destaca perquè va ser on van sorgir figures tan rellevants al món hotelier com Riu o Barceló.* (Murray 2012)

**En Mallorca se dieron los condicionantes que provocaron la inversión de capital extranjero por parte de los Tour Operadores Europeos, esto abrió la posibilidad a los propios hoteleros locales de financiarse a un tipo de interés muy bajo para la construcción de la planta hotelera. *El principal element explicatiu de l'explosió urbanoturística (conjuntament amb les reinversions dels capitalistes locals) el trobem en els capitals internacionals, especialment els dels operadors turístics europeus. Els operadors són els principals protagonistes d'aquesta època en què es canalitzaren abundants capitals envers la construcció hotelera.*(Murray 2012)**

**Fruto de este binomio entre Tour Operadores Europeos y empresarios locales , encontramos unos lazos de colaboración donde los primeros financian la construcción de la planta hotelera en Mallorca a través de un tipo de interés bajo, asegurándose así el alojamiento de sus clientes. Mientras los empresarios locales gracias a esta financiación se les permite invertir en la construcción de la planta hotelera, quedando esta de su propiedad y asegurando al mismo tiempo la ocupación de sus habitaciones al precio pactado con los tour operadores. Un acuerdo donde ambos ganaban, lo que determinó el origen del modelo turístico balear. *La particularitat de la Platja de Palma va ser que els constructors d'hotels van ser els propis empresaris locals, en lloc dels grans operadors turístics alemanys i britànics, ja que aquests veien més avantatjós l'avançament de préstecs a baix interès als empresaris locals, amb la condició que les habitacions estiguessin garantides per a aquests mateixos operadors turístics, a preus fixos per un període de cinc o deu anys.*(Barke et al., 1996)**

**De estos acuerdos, surgen los grandes patrimonios mallorquines asociados al mundo de la hostelería. Nombres ilustres como Fluxà, Escarrer, Barceló o Riu, tan representativos en la económica balear, nacen como consecuencia de los acuerdos alcanzados entre estos y los tour operadores, permitiéndoles así formar parte de los inicios de la oferta hotelera en nuestras islas, lo que fue el primer paso de lo llevado a cabo por estas familias a lo largo del tiempo, lo que les ha permitido alcanzar una reputación y prestigio en el panorama hotelero mundial. *Aquesta particularitat respon a l'arquitectura institucional del moment, amb un control sobre el règim de propietat a Espanya, que havia de ser espanyol. Això va fer que la majoria dels establiments hotelers de la Platja de Palma quedessin en mans locals, facilitant l'aparició d'uns hotelers que s'han anomenat "empresaris d'oportunitat", estretament vinculats des d'un principi als grans operadors turístics (Organización Sindical de Baleares, 1970; Amer, 2005). Pel que fa a la reinversió de capitals preexistents, a la Platja de Palma destaquen els casos de Joan Riu Masmitjà, provinent d'Olot i fundador del grup Riu, que va reinvertir els beneficis obtinguts a un hotel de Veneçuela en la compra de l'únic hotel existent a la Platja de Palma aleshores, el San Francisco. D'altra banda, la corporació hotelera Barceló havia sorgit a partir de la compra, per part de Simó Barceló, d'un hotel a partir de les plusvàlues obtingudes de l'explotació d'una línia rural d'autobusos (Buades, 2004, p. 72). Iberostar va sorgir a l'entorn d'una agència de viatges propietat dels Fluxà, una família lligada a la indústria del calçat durant el segle xx. (Buades, 2004; Murray, 2012)***

Lo visto en el caso de la Playa de Palma y lo que veremos a continuación con la internacionalización de las compañías hoteleras, nos hace reflexionar acerca del éxito que viene asociado a los empresarios hoteleros mallorquines. Con frecuencia se les ha tachado de oportunistas por haber estado en el momento y en el lugar adecuado. Todos ellos han mostrado ser habilidosos y estar capacitados para invertir su capital acumulado y obtener una alta rentabilidad de sus inversiones. Lo visto en la Playa de Palma solo es el reflejo de como saber extrapolar su “know-hoteler” al resto del mundo.

### 2.1.1 BARCELÓ

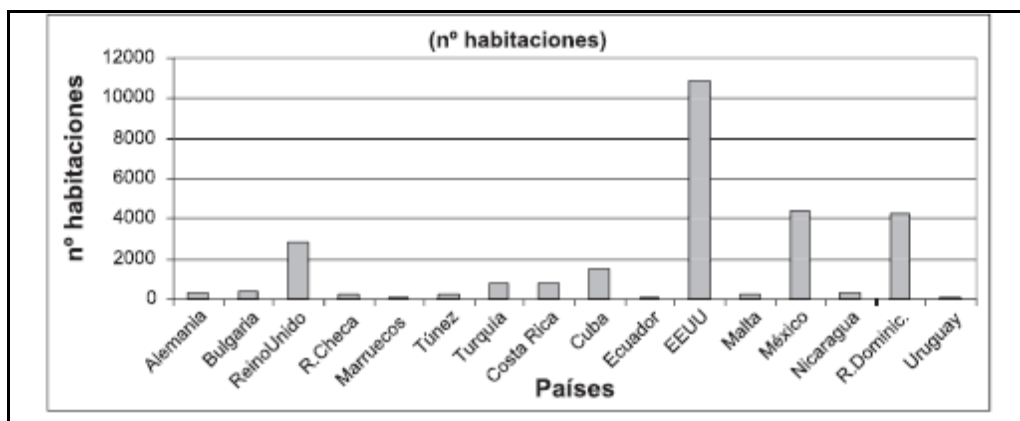
El grupo Barceló nace en 1931 en Mallorca con la empresa Autocares Barceló dedicada al transporte para actividades turísticas. Posteriormente, diversifica su actividad incorporándose al sector de agencia de viajes en 1954, creando en 1960 Viajes Barceló. La actividad hotelera se inicia con el primer hotel de la cadena en Mallorca en 1962 y en 1968 construye hoteles en Ibiza y Menorca. (*Fuster y otros 2010*)

	Vol. Negocio (millones de €)	Variación (%)	Empleo
2002	609,50	14,4	18.897
2003	562,80	-7,7	18.897
2004	1.123,50	99,9	16.065
2005	1.342,90	19,5	17.404
2006	1.547,00	15,2	17.987
2007	1.675,00	8,3	25.141

**Gráfico 1.1 Cifras de Barceló Corporación empresarial, S.A.**  
Fuente: *Hostelmarket (2007)*

	Vol. Negocio (mill. €)	Var. %	Recursos Propios (mill. €)	Plantilla media	Nº hot	Nº hab.
2004	601,30	6,8	0.106	14.636	108	27.594
2005	820,50	36,4	0.106	16.007	115	29.016
2006	915,00	11,5	0.106	16.575	128	33.500
2007				23.803	166	42.795

**Gráfico 1.2 Cifras de Barceló Gestión Hotelera, S.A.**  
Fuente: *Hostelmarket (2007)*



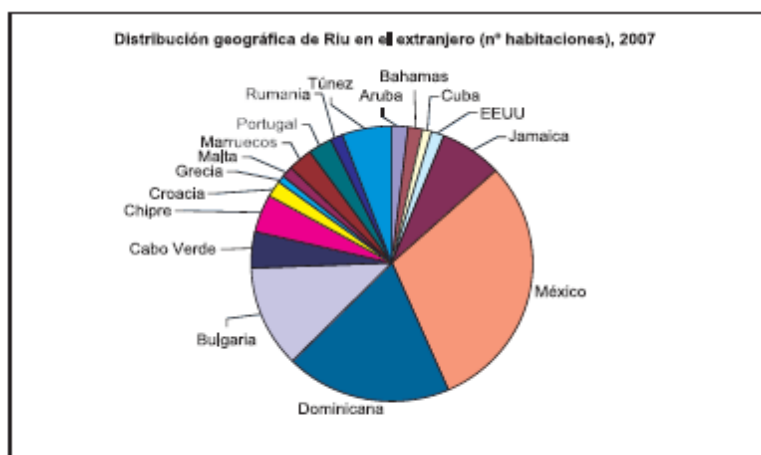
**Gráfico 1.3: Presencia de Barceló en el extranjero F**  
**Fuente: Hostelmarket (2007)**

### 2.1.2 RIU

Riu Hotels&Resorts es una cadena hotelera española estrechamente vinculada a TUI, principal touroperador europeo y también el primero a nivel mundial. La empresa hotelera nació en 1953 con la compra por parte de D. Juan Riu de un modesto hotel en Mallorca, el hotel «San Francisco». En la actualidad, Riu Hotels& Resorts es una importante cadena hotelera exclusivamente vacacional, de sol y playa, ligada al mayor operador a nivel mundial, que cuenta con 107 hoteles ubicados en 18 países. Ocupa la tercera posición en el ranking de principales empresas y cadenas hoteleras españolas, detrás de Sol Meliá y NH12. Por tanto, en poco más de medio siglo, la empresa ha pasado de un pequeño negocio familiar a una importante cadena internacional en expansión. En este proceso de internacionalización ha desempeñado un papel muy importante su estrecha colaboración con el tour operador alemán TUI A.G. (Touristik Union Internacional), socio accionarial de Riu desde 1976. (Fuster y otros 2010)

	Ventas (mill. €)	Var. (%)	Capital (mill. €)	Inversión (mill. €)	Empleo (personas)	Participación Extranjera		Nº hot.	Nº hab.
2003	780	11,4	1.202	268	15000	50%	TUI AG Alemania	112	33410
2004	900	15,4	1.202	235	15500	50%	TUI AG Alemania	106	33714
2005	940	4,4	1.202	150	17000	50%	TUI AG Alemania	109	35936
2006	1.018	8,3	1.202	230	18000	50%	TUI AG Alemania	107	36423
2007	1.115	9,5	1.202	345	-	50%	TUI AG Alemania		

**Gráfico 1.4: Cifras de la cadena Hotelera Riu**  
**Fuente: Hostelmarket (2007)**



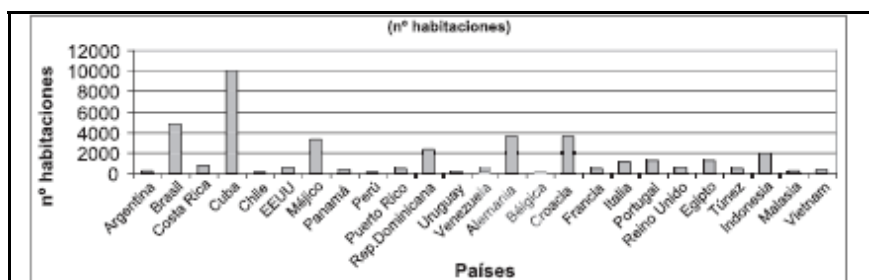
**Gráfico 1.5: Distribución geográfica de Riu en el extranjero**  
Fuente: Hostlermarket (2007)

### 2.1.3 Sol Meliá

Sol Meliá, compañía fundada en 1956 en Palma de Mallorca por la familia Escarrer. El desarrollo turístico de la década de los sesenta en España es determinante para el crecimiento y consolidación de esta cadena, que comienza su actividad con un primer hotel en gestión a mediados de los cincuenta y continúa con una senda de expansión e internacionalización que le ha permitido situarse en las primeras posiciones del ranking de los grupos turísticos españoles y constituirse como uno de los veinte grupos hoteleros del mundo. (Fuster y otros 2010)

	Vol. Negocio (mill. €)	Variación (%)	Capital (mill. €)	Empleo
2003	987,85	-2,2	36.955	14.107
2004	1.052,18	6,5	36.955	14.916
2005	1.165,29	10,7	36.955	15.403
2006	1.256,99	7,8	36.955	16.484
2007	1.350,7	7,5	36.955	18.337

**Gráfico 1.6: Cifras de la cadena hotelera Sol Meliá**  
Fuente: Hostelmarket (2007)



**Gráfico 1.7: Presencia de Sol Meliá en el extranjero**  
Fuente: Hostelmarket (2007)

### **3.La internacionalización del sector hotelero balear (Balearització OUT)**

**Al sector hotelero balear siempre se le ha asociado la capacidad de saber actuar en el momento y lugar adecuado, un fiel reflejo de ello fue la inversión del capital acumulado generado de su actividad productiva en las islas al otro lado del atlántico. El Caribe en la actualidad es una fuente de ingresos para el capital hotelero balear, gracias a la inversión que realizaron a principios de los 80. Ismael Yrigoy (2013) ya nos adelanta los inicios de internacionalización de las compañías hotelera balear. El mismo comenta como las compañías hoteleras de origen balear aprovecharon el capital acumulado obtenido del desarrollo de su actividad en nuestras islas para trasladar su estrategia de expansión a aquellos destinos que le reporten más beneficios. Una estrategia de supervivencia en aquellos tiempos, que al final ha reportado cuantiosos beneficios a las familias pioneras del turismo en nuestras islas. *Aquesta problemàtica estructural d'acumulació del sector hotelier via turisme fordista va impulsar la internacionalització de les grans cadenes hoteleres que tenien la base del seu negoci a la Platja de Palma (Barceló, Iberostar i Riu), un fet al qual ens referirem més endavant. Efectivament, les empreses hoteleres sorgides en la Platja de Palma tenien un capital acumulat que ja no tenia possibilitats de fixar-se a les illes, on la taxa de benefici era inferior a les que s'obtidrien a altres emplaçaments. És per això, que la solució espacial per a aquest capital es donarà mitjançant l'expansió geogràfica amb la internacionalització de les hoteleres. Aquesta internacionalització es produeix a partir de 1985, any en què Barceló construeix el seu primer hotel a Playa Bávaro (República Dominicana). (Yrigoy 2013)***

#### **3.1 Caracterización del proceso de expansión internacional**

La maduración del destino de Baleares y su identificación en los mercados internacionales como destino de turismo de masas ha tenido distintas respuestas por parte del sector. Por un lado, se han producido cambios y mejoras en la escala y en la calidad de la oferta y de las infraestructuras públicas para ascender a un nicho de mercado de mayor ingreso y rentabilidad. Por otro lado, y aquí es donde nos centraremos, algunas empresas han decidido aprovechar las ventajas competitivas y de localización para expandir su empresa a otros mercados no tan maduros como el balear. Si tomamos como medida de la internacionalización de una empresa la apertura de al menos un establecimiento en otro país, se puede decir que la primera cadena hotelera de origen balear que se internacionaliza es la cadena Barceló, que abre su primer hotel en la República Dominicana en 1985. Pronto es seguida por el actual grupo Sol Meliá que abre su primer establecimiento en el exterior dos años después. No obstante, si tenemos en cuenta la existencia de alianzas o acuerdos de distinta naturaleza entre empresas de origen balear y tour operadores extranjeros, la internacionalización de dichas empresas es previa a su expansión a los mercados exteriores. (Groizard y Jacob 2006)



### AÑO DE INTERNACIONALIZACIÓN

BARCELÓ 1985	SOL MELIÁ 1987
RIU 1991	IBEROSTAR 1992
BLAU1993	PIÑERO 1995
FIESTA 1995	HOTETUR 1998
SIRENIS 2001	MAC 2001

***Tabla 1.8 Año de internacionalización de las cadenas hoteleras de origen balear***

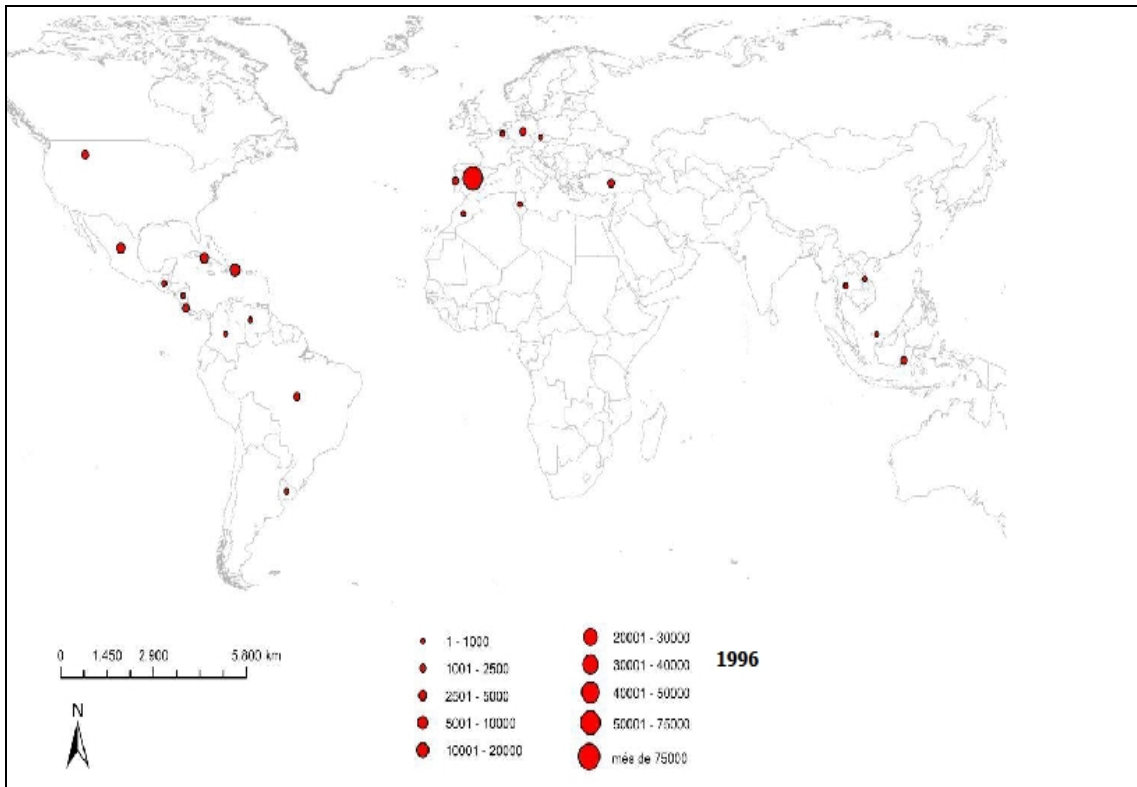
Destino de las cadenas españolas en el Caribe		
Cadenas	Año de inicio	País de inicio
Barceló	1985	R. Dominicana
Meliá	1987	Varios
Riu	1991	R. Dominicana
Iberostar	1992	R. Dominicana
Hotetur	1998	Varios
NH	2001	Cuba

***Tabla 1.9 Destino de las Cadenas Españolas en el caribe.***

### 3.2 Magnitud del fenómeno

Entre 1985 y 1995 casi todas las cadenas hoteleras de origen balear abren sus primeros establecimientos en el exterior. Todos ellos comparten un mismo destino, el Caribe. Las empresas pioneras, Barceló y Sol Meliá, se adelantan a la tendencia generalizada a la inversión en el exterior que se manifiesta con una fuerte intensidad en los años noventa. La expansión internacional cobra fuerza a partir de 1995, con la apertura de nuevos mercados y la diversificación de la oferta. (Groizard y Jacob 2006)

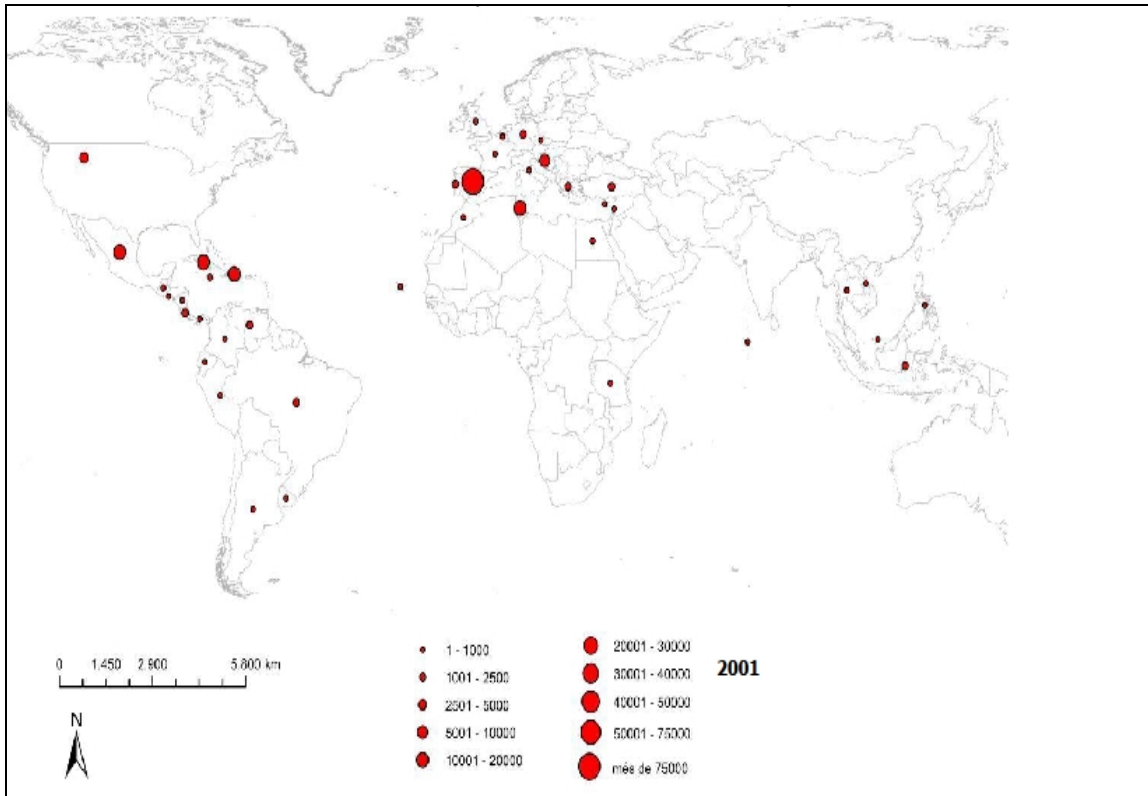
El 27% de las cadenas hoteleras internacionales españolas nacen en los 80 y el 23% en la década de los 90. El 50% surge en la Comunidad Autónoma Balear. Los grandes lazos empresariales creados en el archipiélago, al amparo del turismo de masas, entre la industria hotelera de esas islas y los principales operadores turísticos europeos, reducen la incertidumbre inherente a la entrada a mercados foráneos, dada la capacidad de asegurarse mayores ratios de ocupación de sus instalaciones fuera de España. (Figueras 2013).



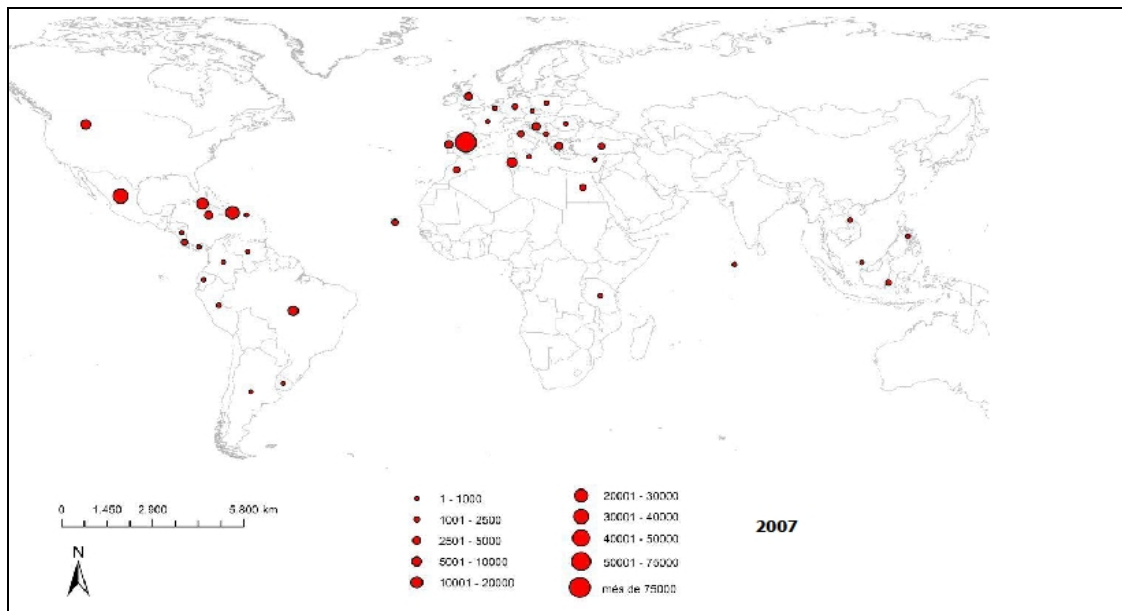
**Gráfico 2: Capacidad de alojamiento turístico de las cadenas Hoteleras de la Islas en el mundo (unidad: habitaciones) 1996.**

Durante la segunda parte de los 80, empresas como Barceló, Sol Meliá, Occidental y Riu empiezan con fuerza a crecer fuera de España, siendo pioneras de la internacionalización de la hostelería española. El capital extranjero obtenido a través de alianzas con los grandes mayoristas europeos canaliza los excedentes de capital de determinadas industrias y bancos del Viejo Continente hacia los nuevos destinos turísticos. Sin duda, España como parte de la Unión Europea y unida por lazos culturales a América Latina y al Caribe, con buen know-how hotelero acumulado, se encontraba en una posición idónea como plataforma de lanzamiento de las inversiones a la región. (Figueras 2013)

El proceso de apertura de nuevos mercados es relativamente reciente y está transcurriendo con una gran rapidez. Del total de los 782 establecimientos hoteleros operados por compañías baleares en el mundo en 2003, aproximadamente el 50 por ciento se encuentran ubicados en España, mientras que el otro 50 por ciento se hallan localizados a partes iguales en América Latina y el Caribe (187) y en el resto del mundo (189). (Groizard y Jacob 2006)



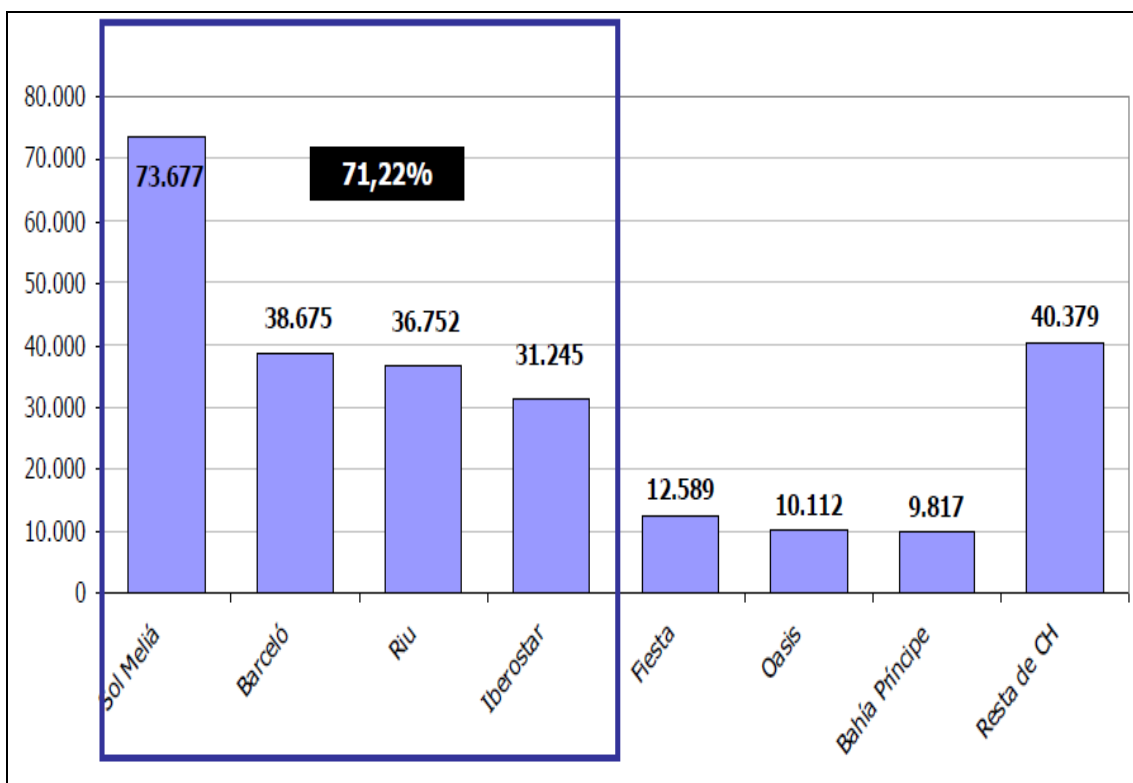
**Gráfico 2.1: Capacidad de alojamiento turístico de las cadenas Hoteleras de la Islas Baleares en el mundo (unidad: habitaciones) (2001)**



**Gráfico 2.2: Capacidad de alojamiento turístico de las cadenas Hoteleras de la Islas Baleares en el mundo (unidad: habitaciones) (2007)**

Al final de 1998, 15 cadenas hoteleras españolas gestionaban 122 hoteles en Latinoamérica y el Caribe; una docena de años más tarde, operaban 27 en la región. A inicios de la actual década, esas 27 cadenas españolas gestionaban, fuera de las fronteras españolas, 807 hoteles con 216.254 habitaciones, lo cual implica que el 40% de los hoteles y el 55% de las habitaciones que administran extra fronteras, se localizan en América Latina y el Caribe. (Figueras 2013)

El grado de internacionalización experimenta una enorme variación entre empresas. Si se utiliza el peso que tiene la planta hotelera en el exterior frente a la planta hotelera total de cada grupo, se aprecia que la cadena Barceló es con diferencia la empresa que más establecimientos tiene en el exterior en relación al total (78%), seguido de Iberostar y Sol Meliá con índices del 58.8% y del 50.6% respectivamente. Paradójicamente, las empresas más abiertas al exterior no son necesariamente las que tienen una mayor presencia relativa en ALC. Las tres empresas con una relativa mayor presencia en ALC son Blau (37.5%), Barceló (29.8%) y Piñero (28.6%).(Groizard y Jacob 2006)



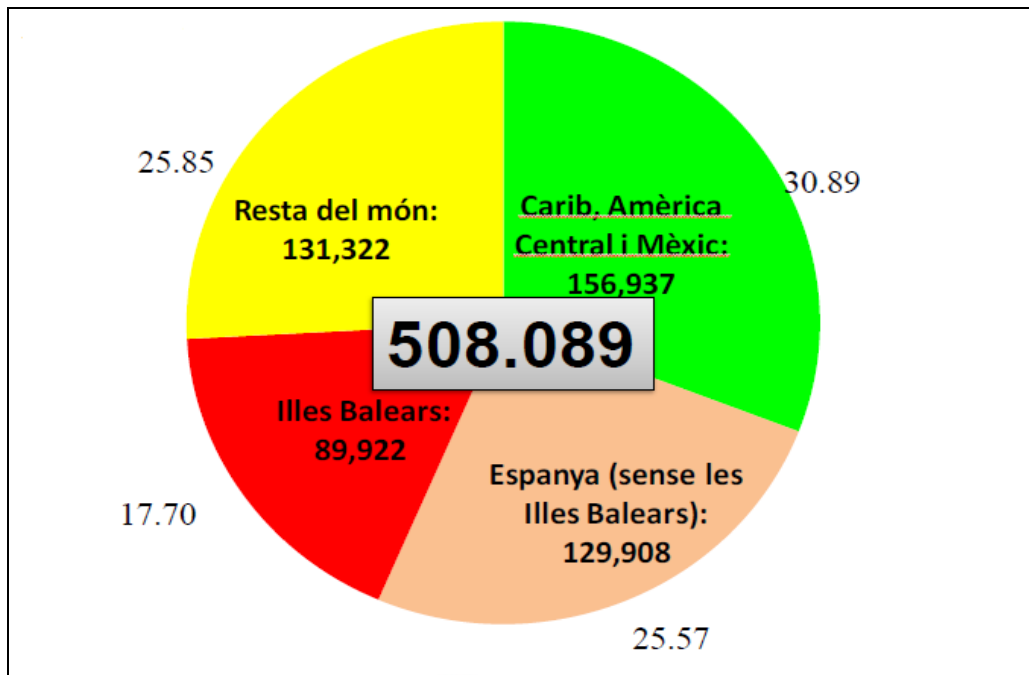
**Tabla 2.3: Habitaciones controladas por las Compañías Hoteleras transnacionales de las Baleares (2007)**

En la Tabla 2.3 se sintetiza la distribución de los establecimientos en ALC, en España y en los otros países por cadenas. Por número de establecimientos destaca muy por encima del resto la cadena Sol Meliá, que opera un total de 350 hoteles de los que 83 están ubicados en ALC. Le sigue Barceló con un total de 141 establecimientos operados en el mundo, de los cuales 42 se hallan en países latinoamericanos y caribeños. En tercer lugar se sitúa la cadena Riu que tiene un total de 86 establecimientos de los cuales 19 se encuentran en ALC. Las cadenas Iberostar y Hotetur operan un total de 64 y 58 hoteles en el mundo de los cuales 15 y 12 se hallan localizados en ALC respectivamente. El resto de cadenas tienen un tamaño más reducido, por lo que su presencia en la zona de interés es también reducida. No obstante, como se ha señalado antes, grupos como Blau o Piñero, que son relativamente pequeños tienen un grado de internacionalización similar o superior al de los grandes grupos hoteleros.(Groizard y Jacob 2006)

En el proceso de apertura se aprecian al menos dos etapas. Una primera protagonizada por los grupos Barceló y Sol Meliá, en la que se abren establecimientos en el exterior con muchas precauciones y a título experimental. En esta primera etapa se reproduce en el Caribe el tipo de negocio en el que estas cadenas estaban especializadas en el mercado turístico español. El segmento de mercado es el vacacional, y dentro de éste, predominan los establecimientos de “sol y playa”. Estas dos empresas definen una trayectoria de éxito que pronto es aprovechada por los seguidores, como los grupos Riu, Iberostar y los otros grupos de menor tamaño. En esta primera etapa todos los grupos abren hoteles en el Caribe, muy especialmente en la República Dominicana y en Cuba.(Groizard y Jacob 2006)



**Figura 2.4: Número de establecimientos hoteleros operados por empresas de origen balear (2003)**



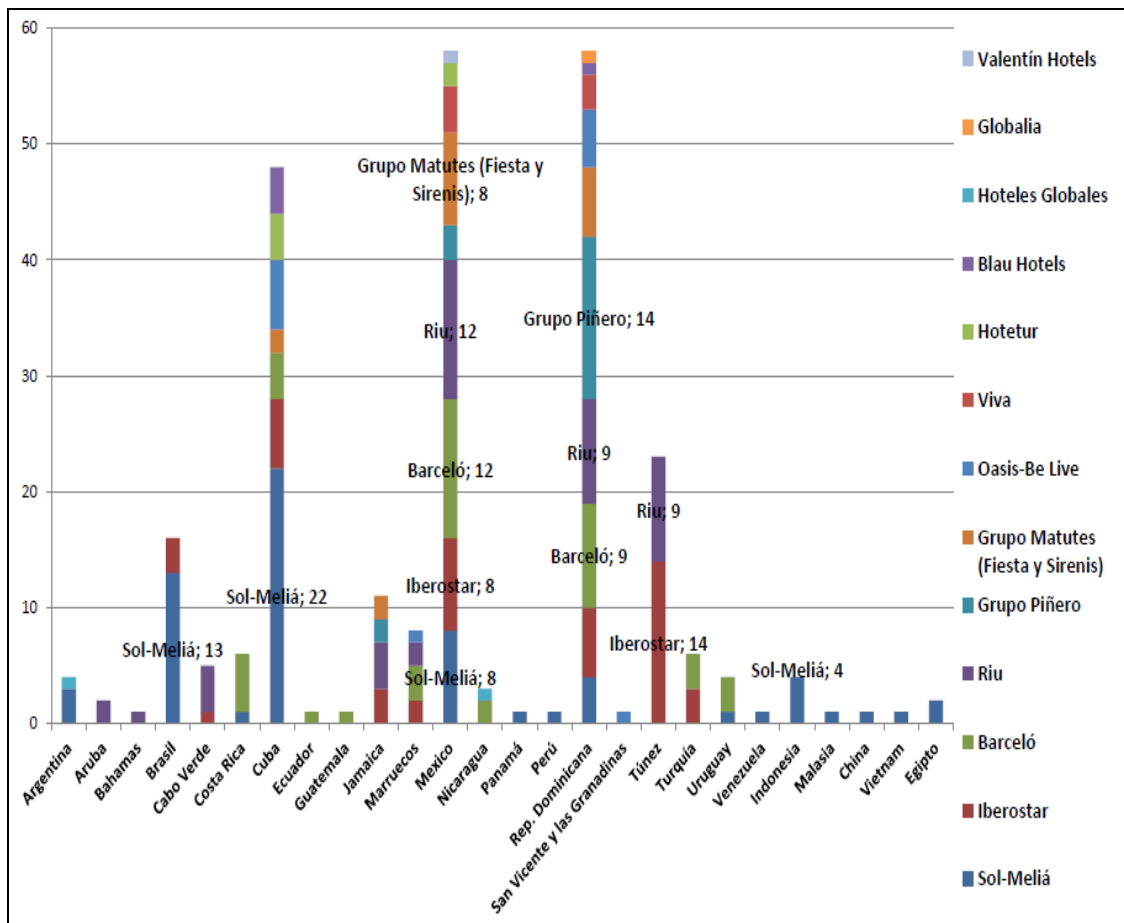
**Figura 2.5: Número de plazas hoteleras operadas por empresas de origen balear (2007)**

En la figura 2.5 y de acuerdo con datos del 2007, podemos ver como esas 27 cadenas españolas gestionaban, un total de 508,089 habitaciones, 291,835 habitaciones más que a principios de la década, de las cuales 156,937 plazas están ubicadas en ALC lo que representa un 30,89% del total del número de plazas. Son datos que ya reflejan el peso importante que tenía el Caribe en el 2007 en el nivel de operaciones de las cadenas hoteleras de origen balear.

Nº de Establecimientos	América Latina y el Caribe	España	Otros países	Total en el Mundo	Internacionalización en ALC (en %)	Internacionalización (en %)
Sol Meliá	83	173	94	350	23.7	50.6
Barceló	42	31	68	141	29.8	78.0
RIU	19	58	9	86	22.1	32.6
Iberostar	15	32	18	65	23.1	50.8
Hotetur	12	46	0	58	20.7	20.7
Fiesta	6	34	0	40	15.0	15.0
Piñero	4	10	0	14	28.6	28.6
Blau	3	5	0	8	37.5	37.5
Sirenis	2	11	0	13	15.4	15.4
MAC	1	6	0	7	14.3	14.3

Fuente: Elaboración propia y Hostelmarket.

**Tabla 2.6: Distribución de los establecimientos por cadenas hoteleras (2003)**



**Tabla 2.7: Distribución de la Oferta Hotelera de las Cadenas Hoteleras Mallorquinas en Centro América y el Caribe (2010)**

A partir de 1995 se puede considerar que se inicia una transformación en el proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras de origen balear. La experiencia acumulada en los años anteriores ha contribuido a definir un marco organizativo y de gestión de la expansión más ordenado y eficiente. Las empresas líderes han hecho balance de los errores y de los éxitos alcanzados y ello contribuye al establecimiento de prioridades en la selección de nuevos destinos dónde invertir, los nuevos segmentos de mercado o la diversificación del negocio en busca de nuevos clientes. Ello viene acompañado de una transformación del marco organizativo de las empresas, más profesional y flexible, que inducen a su vez otros cambios cuya orientación está guiada por la expansión de la empresa. Así Sol Meliá sale a bolsa en 1996, lo que supone un aumento considerable de los recursos financieros a disposición de los gestores, establece alianzas y participaciones con tour operadores, crea portales de Internet y adopta sistemas de distribución globales. Este mismo año, Barceló establece una alianza con el tour operador First Choice Holidays y en el año 2000 se convierte en su primer accionista. En 1998 establece una *joint-venture* junto a FCC y BBVA que tiene como objetivo la ampliación de las fuentes de financiación para profundizar en la expansión internacional del grupo. Al mismo tiempo introduce cambios tecnológicos significativos como el sistema global de reservas o *call centres* en los principales mercados emisores. (Groizard y Jacob 2006)

En esta segunda fase de la internacionalización los dos grandes grupos hoteleros optan por modelos organizativos y de gestión muy distintos. El grupo Riu se suma a dichos cambios siguiendo la estela de los anteriores, sacando partido de la alianza con el tour operador TUI que tenía firmada desde 1993. Esta alianza da lugar a una empresa conjunta y al desarrollo de la expansión en mercados donde son pioneros, como es el caso de Jamaica.(Groizard y Jacob 2006)

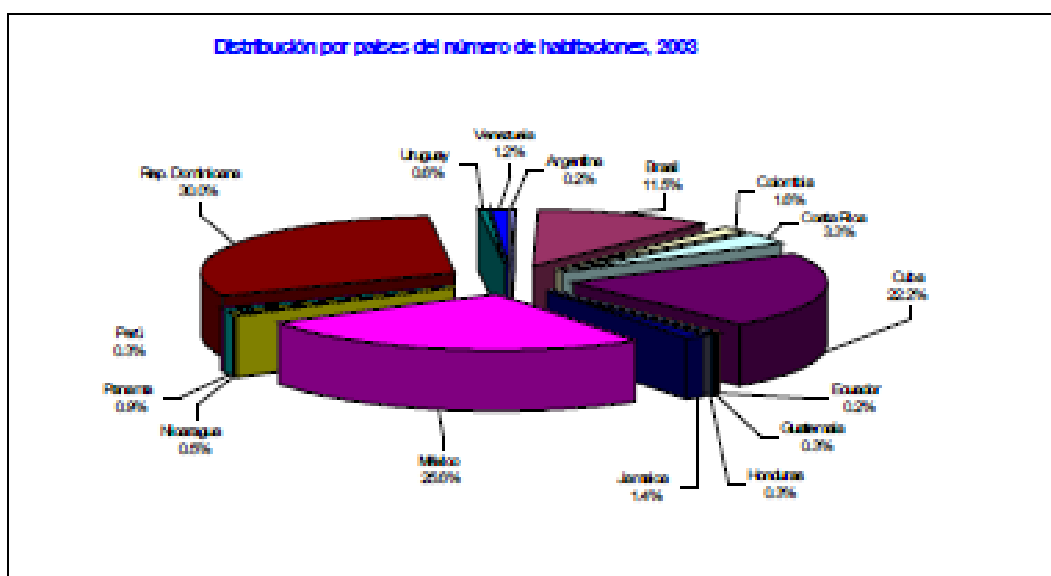
Además, en esta segunda etapa de la internacionalización, surge un nuevo operador Hotetur, creado en 1992 e internacionalizado en 1998, con la apertura simultánea de 5 hoteles en el Caribe. Este nuevo grupo empresarial diseña una expansión rápida en los países caribeños, al mismo tiempo que se expande por el territorio español. La trayectoria de Hotetur contrasta enormemente con la del resto de empresas, pues no se trata de una empresa familiar madura, sino un grupo creado por profesionales del sector turístico. Es una empresa con apenas un decenio de vida que se ha convertido en el cuarto grupo hotelero en el mercado español y en la quinta empresa hotelera de origen balear en el mercado del Caribe. (Groizard y Jacob 2006)

Estas dos fases de la internacionalización protagonizadas por dos empresas líderes y sus seguidoras sugieren la existencia de dos comportamientos estratégicos relacionados por la existencia de externalidades: por un lado estarían los agentes innovadores, cuya ventaja consiste en asumir más riesgos que el resto en la obtención de un producto nuevo o servicio, por otro lado estarían los imitadores, que siguen la trayectoria del innovador, pues así se desechan los errores y se aprovechan los éxitos ajenos sin incurrir en los altos costes que entraña ser el innovador. Las externalidades asociadas al proceso de internacionalización surgen cuando unas empresas, las seguidoras, se ven beneficiadas por las acciones que toma otra empresa, la innovadora. El origen de estas externalidades es un tema abierto a la investigación académica, aunque de manera general se puede decir que emanan de la difusión del conocimiento y de las habilidades generadas en la empresa en el seno de la expansión internacional del grupo hacia el exterior. Posiblemente se den por la facilidad para imitar las tecnologías introducidas en la empresa líder o por la movilidad del personal más cualificado entre empresas. En cualquier caso, es altamente probable que parte del conocimiento que las empresas líderes han obtenido de su propia experiencia en la gestión hotelera internacional sea un bien relativamente libre y, como tal, pueda ser fácilmente asimilado por otras empresas.(Groizard y Jacob 2006)



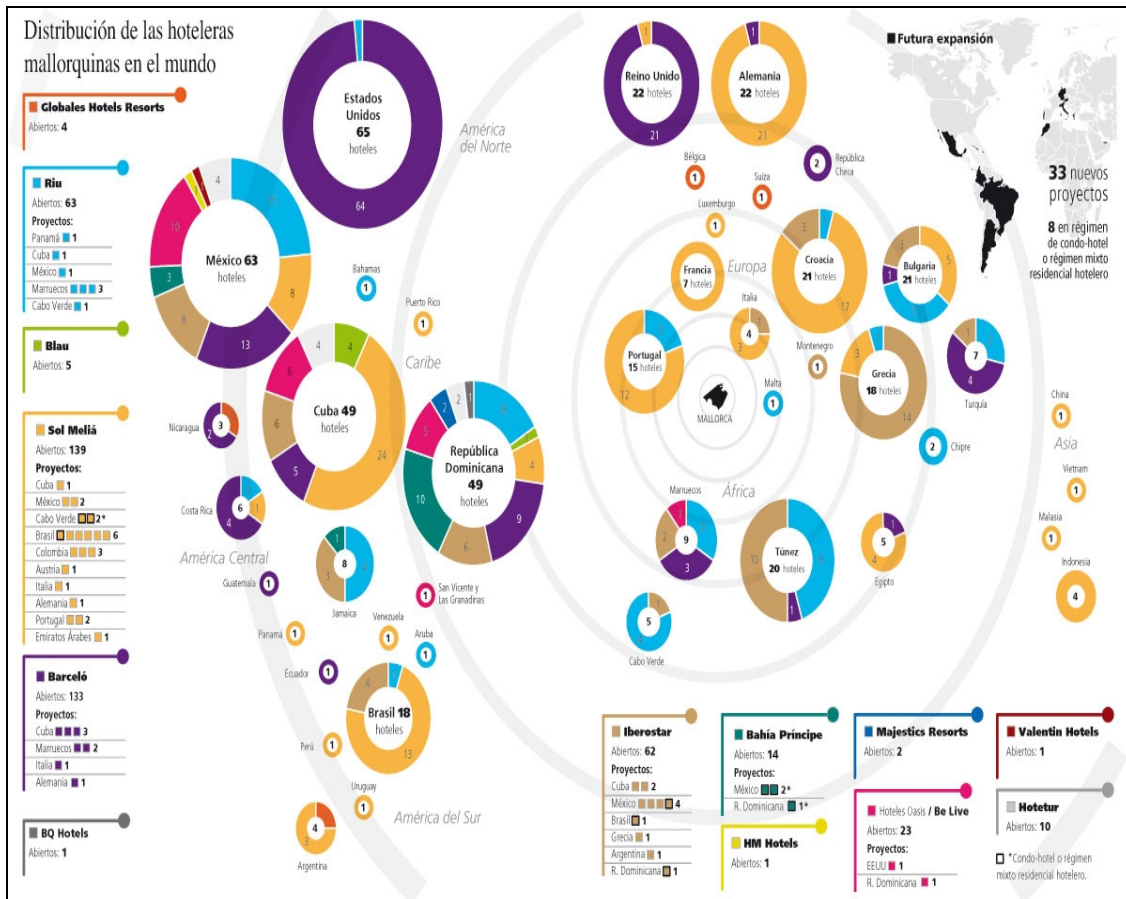
### 3.3. Localización de los destinos

La mayor parte de los 187 hoteles ubicados en la región se localizan en el Caribe. La República Dominicana concentra 45 establecimientos operados por empresas de origen balear, seguido de México con 40 establecimientos, Cuba con 36 establecimientos y Costa Rica con 12. En la segunda fase de la internacionalización las grandes empresas han abierto nuevos mercados, algunos de ellos aún en fase de exploración, como Ecuador, Guatemala, Panamá, etc., pero otros han experimentado un auge considerable, como el caso de Brasil, donde las empresas baleares operan 30 establecimientos o Uruguay en menor medida con 4 establecimientos. (Groizard y Jacob 2006)



**Gráfico 2.8: Distribución por países del número de habitaciones (2003)**

Por presencia en países latinoamericanos y caribeños destaca Sol Meliá que opera en 12 países de ALC y cuyos principales mercados son Brasil, Cuba y México. Le sigue la cadena Barceló, con presencia en 9 países de los cuales la República Dominicana, Costa Rica y México son sus principales mercados. La cadena Riu es la tercera cadena con mayor presencia en la zona, con 19 establecimientos, concentrados en apenas cuatro países, la República Dominicana, México, Jamaica y Cuba. El resto de cadenas tiene ubicada la totalidad de su planta hotelera en países caribeños. (Groizard y Jacob 2006)



**Gráfico 2.9: Distribución de las cadenas hoteleras mallorquinas en el mundo (2013)**

Las cinco cadenas españolas que operan la mayor cantidad de hoteles y habitaciones en América Latina y el Caribe son parte de la proa de las mayores 300 cadenas internacionales que publica anualmente la revista Hotels. Entre los 30 primeros lugares se encuentran Meliá, NH, Barceló, Riu e Iberostar. Esas cinco compañías administran más de 800 hoteles en todo el mundo (incluye España). La cuarta parte de éstos se encuentran en la región latinoamericana-caribeña. (Figueras 2013)

CH	2005				2010		
	Estat matriu	Posició	Hotels	Habitacions	Posició	Hotels	Habitacions
InterContinental Hotels Group	R. Unit	1	3.606	537.533	1	4.437	647.161
Wyndham Worldwide	EUA	2	6.344	532.284	3	7.207	612.735
Marriott International	EUA	3	2.741	499.165	2	3.545	610.104
Hilton Worldwide	EUA	4	2.817	485.356	4	3.671	604.781
Choice Hotels International	EUA	5	5.897	481.131	6	6.142	495.145
Accor SA	França	6	4.065	475.433	5	4.229	507.306
Best Western International	EUA	7	4.195	315.875	8	4.038	308.692
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	EUA	8	845	257.889	7	1.041	308.736
Carlson Hotels Worldwide	EUA	9	922	147.129	9	1.064	162.143
Global Hyatt Corp.	EUA	10	731	134.296	10	453	127.507
<b>Sol Meliá SA</b>	<b>Illes Balears</b>	<b>12</b>	<b>328</b>	<b>81.282</b>	<b>15</b>	<b>350</b>	<b>87.000</b>
<b>Riu Hotels Group</b>	<b>Illes Balears</b>	<b>28</b>	<b>109</b>	<b>35.000</b>	<b>30</b>	<b>107</b>	<b>47.000</b>
<b>Barcelo Hotels &amp; Resorts</b>	<b>Illes Balears</b>	<b>30</b>	<b>115</b>	<b>30.035</b>	<b>26</b>	<b>182</b>	<b>46.922</b>
<b>Iberostar Hotels &amp; Resorts</b>	<b>Illes Balears</b>	<b>32</b>	<b>90</b>	<b>28.000</b>	<b>20</b>	<b>101</b>	<b>67.400</b>

**Gráfico 3: Posicionamiento de las Compañías Hoteleras Mallorquinas a nivel mundial (2005-2010)**

Rànquing	Empresa Matriu (país residencia)	Núm. hotels	Núm. habitacions
19	<b>Meliá Hotels Internacional (España)</b>	351	90.831
25	NH Hoteles SA (España)	391	58.864
29	<b>Riu Hotels &amp; Resorts (España)</b>	107	43.036
33	<b>Barcelo Hotels &amp; Resorts (España)</b>	140	37.761
39	<b>Iberostar Hotels &amp; Resorts (España)</b>	100	30.030
84	Paladium Hotel Group (España)	49	13.800
95	Grupo Hotusa (España)	123	12.233
105	<b>Grupo Piñero (España)</b>	24	11.500
106	G.S.M. Hoteles SA	25	11.407
124	Hoteles Catalonia (España)	61	9.933
136	AC Hotels by Marriott (España)	80	9.000
136	H10 Hotels	34	8.871
148	<b>Be Live Hotels + Luabay Hotels (España)</b>	30	8.212
167	Loposan Hotel Group	19	7.463
187	Grupo Hoteles Playa SA	30	6.812
	<b>Total España</b>	<b>2.875</b>	<b>588.111</b>

**Gráfico 3.1: Principales Cadenas Hoteleras Españolas y su posicionamiento entre las 200 primeras cadenas hoteleras mundiales (2012)**

### **3.4.La internacionalización del sector hotelero balear**

La economía mundial es hoy en día más global y la economía balear es más interdependiente del resto que nunca. Las fuerzas de la globalización son en parte inexorables, pues se fundamentan en el cambio tecnológico. Las revoluciones experimentadas por las tecnologías de la información, de las comunicaciones y de los transportes han hecho del mundo un lugar más pequeño. Como consecuencia, los individuos y los países pueden obtener mayores ganancias de los intercambios de bienes, servicios, trabajo y capital con el exterior. La política ha sido otro de los factores impulsores de la globalización, pues entre los gobiernos de todo el mundo hay una percepción de que sus respectivos países pueden obtener ganancias del proceso. Así, se han visto en los últimos dos decenios cambios políticos sustantivos que facilitan el aumento del comercio internacional y los flujos de capital hacia los países en desarrollo. (Groizard y Jacob 2006)

La economía balear no es ajena a esta tendencia, es más, ha sufrido una transformación muy intensa como consecuencia de su extraordinaria orientación hacia el sector exterior. La alta dependencia de los turistas procedentes de Europa, y la volatilidad de los precios turísticos transmiten a las empresas del sector y al resto de la economía una gran cantidad de *shocks*, que en ocasiones no necesariamente son adversos. La tendencia experimentada por los principales grupos hoteleros a la expansión internacional de su actividad debe entenderse en el contexto económico balear y a su vez en el proceso de globalización. El sector hotelero balear se ha expandido alrededor del mundo en menos de 20 años, consagrando un liderazgo mundial en segmentos de mercado tradicionales, pero abriendo nuevos nichos que hasta ahora estaban reservados a compañías europeas y, especialmente, americanas. La expansión se ha iniciado en el área del Caribe, pero pronto se ha extendido a otras partes de América Latina y hacia el resto del mundo. (Groizard y Jacob 2006)

### **3.5.Las empresas de Baleares en América Latina y el Caribe en cifras**

Este trabajo se centra en el estudio de la internacionalización del sector hotelero balear que actualmente tiene implantación en las economías de América Latina y el Caribe (en adelante ALC). Se concibe como cadenas hoteleras de origen balear aquellas que tienen su sede en las Islas Baleares. Asimismo, se identifica como cadena hotelera que tiene presencia en las economías de ALC, aquella que tiene uno o más establecimientos turísticos en algún país de la zona. Se han encontrado diez grupos empresariales que cumplen estos requisitos. Por orden de número de establecimientos en ALC son los siguientes: Sol Meliá, Barceló, Riu, Iberostar, Hotetur, Fiesta, Piñero, Blau, Sirenis y Mac. (Groizard y Jacob 2006)

A finales del año 2002 el grupo Sol Meliá es el grupo más diversificado geográficamente operando en 30 países, le sigue un grupo de tamaño intermedio el grupo Iberostar que tiene establecimientos hoteleros en 27, a continuación se halla el grupo Barceló que opera en 18 países y el grupo Riu que opera en 10 países. El resto de grupos tiene presencia en un rango más reducido de países, observándose una alta concentración en el Caribe. (Groizard y Jacob 2006)

Respecto al número de hoteles y al número de habitaciones que operan globalmente las empresas de origen balear en ALC, el líder indiscutible es Sol Meliá, seguido de Barceló con un tamaño inferior a la mitad del anterior. Tras el grupo de líderes se encuentran el grupo Riu e Iberostar, operando entorno a las 25.000 habitaciones, y un número de 86 y 65 hoteles respectivamente. Dentro del grupo de empresas de un tamaño menor, destaca Hotetur pues en apenas 10 años de vida ha logrado situarse como la quinta empresa tanto en número de habitaciones como en número de establecimientos. (Groizard y Jacob 2006)

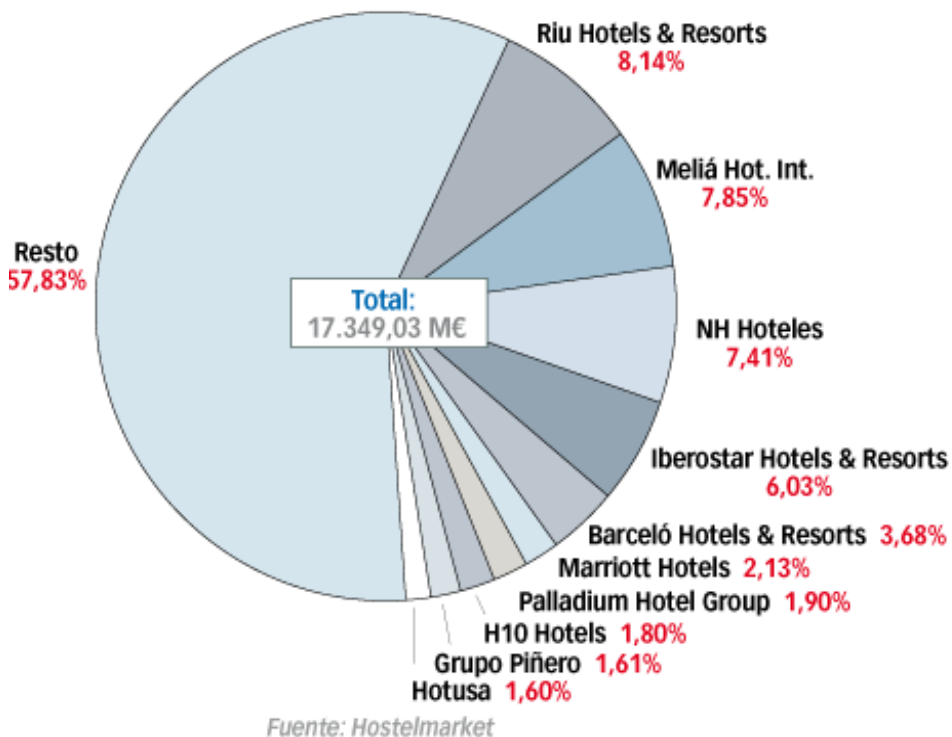
El sector hotelero balear en cifras								
	Año de nacimiento	Año de Internacionalización	Zona de expansión	Nº de países	Nº hoteles administrados en 2002	Nº de habitaciones en 2002	Facturación en 2002**	Nº de trabajadores en 2002
Sol Meliá	1956	1987	Caribe	30	350	87717	1011	38000
Barceló	1931	1985	Rep. Dominicana	18	141	31481	610	18897
Riu	1953	1991	Rep. Dominicana	10	86	23000	697***	11000
Iberostar	1930	1992	Caribe	27	65	25000	2027	13000
Hotetur*	1992	1998	Caribe	4	58	13066	195	4500
Fiesta*	Finales 60	Medados 90	Caribe	3	40	10755		
Pfifero*	1978	1995	Caribe	4	14	4042		
Blaui*	1986	1993	Cuba	3	8	3182		
Sirenis*	Hacia más de 30	2001	Rep. Dominicana	2	13	3489		
MAC*	1976	2001	Rep. Dominicana	2	7	2153		

Fuente: elaboración propia, con base en los informes anuales. Notas: \* Referido al año 2003. \*\* En millones de euros. \*\*\* Dato referido al ejercicio 2001.

**Tabla 3.2: El sector hotelero balear en cifras.(2003)**

1997	45,90%				
2005	54,17%				
2010	60,89%				
<b>Les 6 primeres cadenes hoteleres de l'Estat espanyol (núm. d'habit.)</b>					
	<b>1997</b>	<b>2005</b>		<b>2010</b>	
Sol Meliá	29.100	Sol Meliá	37.068	Meliá International	27.823
Riu	12.022	Riu	15.093	NH Hoteles	21.283
NH Hoteles	7.305	NH Hoteles	12.570	Barceló	13.366
Fiesta Hotels	6.980	Barceló	10.982	Riu	10.128
Barceló	5.445	Iberostar	10.552	Marriott Hotels	10.104
Iberostar	5.441	H 10	9.574	Accor Hotels	8.795

**Tabla 3.3: Participación de las Cadenas Hoteleras en la oferta de alojamiento hotelero y de apartamentos español (% de habitaciones)**



**Gráfico 3.4: Cuotas de mercado del sector hotelero por volumen de negocio.**

#### 4.Contexto de internacionalización

Una vez analizado los orígenes de la industria turística balear y el contexto en que se encuentra la internacionalización de las compañías hoteleras mallorquinas en la zona del Caribe, hay que profundizar en los motivos y causas que están detrás de la internacionalización de la mayoría de ellas.

El motivo en el que se basa la realización de este trabajo es analizar profundamente los motivos, causas, condicionantes y peculiaridades que han permitido a las compañías hoteleras expandir su negocio hotelero por el resto del mundo. Frente al proceso de internacionalización de las compañías hoteleras mallorquinas nos encontramos ante dos opiniones enfrentadas: los que critican el modelo turístico que exportan las compañías hoteleras mallorquinas (Balearització OUT) y los que defienden la internacionalización de este “know-who” hotelero. La intención de este trabajo no es posicionarse respecto a una opinión u otra, el objetivo es dar a conocer la situación en la que se ha desarrollado la internacionalización de las compañías hoteleras baleares y profundizar acerca las ventajas y desventajas que dicho modelo genera en lo referente a los aspectos social, económico y ambiental de los países receptores. Muchas veces para poder valorar sobre lo adecuado o no del modelo turístico que exportan las compañías hoteleras mallorquinas, es importante conocer las ventajas y desventajas que el mismo genera.

#### 5. La visión pesimista de la Internacionalización

La opinión más pesimista critica la internacionalización de las cadenas mallorquinas y el modelo turístico que exportan, fundamentándose en que dicho modelo no genera ningún tipo de ventaja económica-social-ambiental a los países receptores de dicho proceso. Más bien lo definen como modelo que produce importantes desigualdades sociales (conflictividad laboral, escasos derechos laborales, pobreza...) políticas (conflicto de intereses, corrupción en los órganos de gobierno..) económicas (desigualdad de rentas , privatización de ingresos, baja calidad de vida) y ambientales (perdida de la biodiversidad del ecosistema...). Todas ellas quedan recogidas a continuación para proceder a comentarlas brevemente.

La versión más crítica la podemos encontrar en la figura de Buades (2009) La respuesta es sencilla. A la pregunta *¿Qué características está tomando el proceso de internacionalización de las empresas turísticas Baleares? ¿Por qué se produce este proceso de expansión hacia otros países? ¿Qué es lo que lo impulsa?* Un elemento crucial es entender la sinergia que hace aliados a las empresas transnacionales turísticas y las redes de capital especulativo conectadas a la economía criminal global. Desde mitad de los noventa, con la creación de la OMC y el establecimiento de los GATS (los acuerdos de liberalización masiva de servicios), así como la desregulación extrema de los mercados de capital, la hostelería y la construcción se han convertido en uno de los destinatarios privilegiados de los enormes flujos de

*capital sin origen transparente que circulan día a día vía Internet y paraísos fiscales. Las empresas transnacionales Baleares han sabido aprovechar estas autopistas de dinero abundante porque no se han hecho preguntas embarazosas sobre el origen de tanto deseo de inversión en condohoteles, resorts y complejos adyacentes (desde un malla una marina para yates de lujo).(Buades 2009)*

**Para entender lo comentado por Buades(2009), hay que profundizar en las entrañas de la industria turística balear, ya analizada en el contexto de Mallorca, y como empieza a brotar en los nuevos destinos que han sufrido la internacionalización de las ETN turísticas mallorquinas. Para ello es necesario centrarse en la figura de la interacción de dos agentes ESTADO-EMPRESA, medir los impactos de la “CORRUPCIÓN”, analizar las diferentes fuentes de financiación que encuentran las compañías baleares en su camino a la internacionalización, bajo el entramado financiero condicionado a sus intereses, y por último, entraremos a valorar las consecuencias que afectan al conjunto de la sociedad.**

## **6.Interacción Estado-Empresa**

**A la hora de profundizar en los orígenes de las compañías hoteleras y su posterior internacionalización(versión pesimista), dos son los agentes en los que nos debemos centrar ESTADO-SOCIEDAD. A la ya mencionada interacción ESTADO-SOCIEDAD hay que añadir un tercer elemento , y es que nos encontramos bajo un contexto donde predomina el capitalismo neoliberal. Por tanto, una vez conocedores del contexto relativo a la Interacción Estado-Empresa en una economía de bienestar, hay que entrar a valorar las exigencias, presiones y demandas que surgen fruto de esta interacción: *A la pregunta cuales son las demandas por parte de las empresas: La ideología del capitalismo neoliberal tiene uno de sus puntos fuertes en la reclamación de un Estado mínimo del que sigue esperando, en cualquier caso, el servicio a su proyecto de clase. Las corporaciones turísticas no son ajenas a este proceso y presionan para desembridarse (Harvey, 2007; 17) y aprovecharse de las funciones del Estado. Quedémonos con la frase “El capitalismo neoliberal tiene uno de sus puntos fuertes en la reclamación de un Estado mínimo”. Entender esta frase, permitirá comprender los caminos que han seguido las compañías mallorquinas como ETN. Estamos bajo un contexto de capitalismo neoliberal, en el cual una de las exigencias por parte de estas ETN es demandar una desregulación por parte del Estado o para ser más claros, una especie de buffet libre para las empresas, donde ellos demandan menos presiones fiscales, legales, sociales,laborales...como requisitos para “exportar” su negocio.***



**Aclaremos el concepto importante de desregulación como comenta la obra: *La regulación del Estado (por ejemplo normativa, laboral o impositiva) sustenta la acumulación del capital con la provisión de bienes públicos (educación, sanidad, pensiones, fuerzas del orden, dominio militar, etc.), entre otros medios para mantener la reproducción del sistema capitalista (Badenes, et al., 2011, 8). Entendemos por desregulación la retirada de esta función del Estado. Una vez entendido que es la desregulación, vayamos a explicar que es la regulación: para que exista la desregulación, previamente debe existir una regulación. Hasta ahora, hemos visto que estamos bajo un contexto de interacción entre ESTADO-EMPRESA, amparado bajo un marco de capitalismo neoliberal. Donde las empresas, (gestionadas por seres humano) consideran al ser humano como un ser racional donde todas sus decisiones van encaminadas a maximizar su función de utilidad, tomando sus decisiones con el objetivo de maximizar sus beneficios. Dichas empresas generan fallos de mercado: poder de mercado (precios altos), externalidades (contaminación), bienes públicos/recursos comunes (deforestación), información asimétrica, mercados y justicia (desigualdad social) fruto de estos fallos de mercado, surge la necesidad de la intervención reguladora por parte del Estado para evitar estos fallos de mercado.***

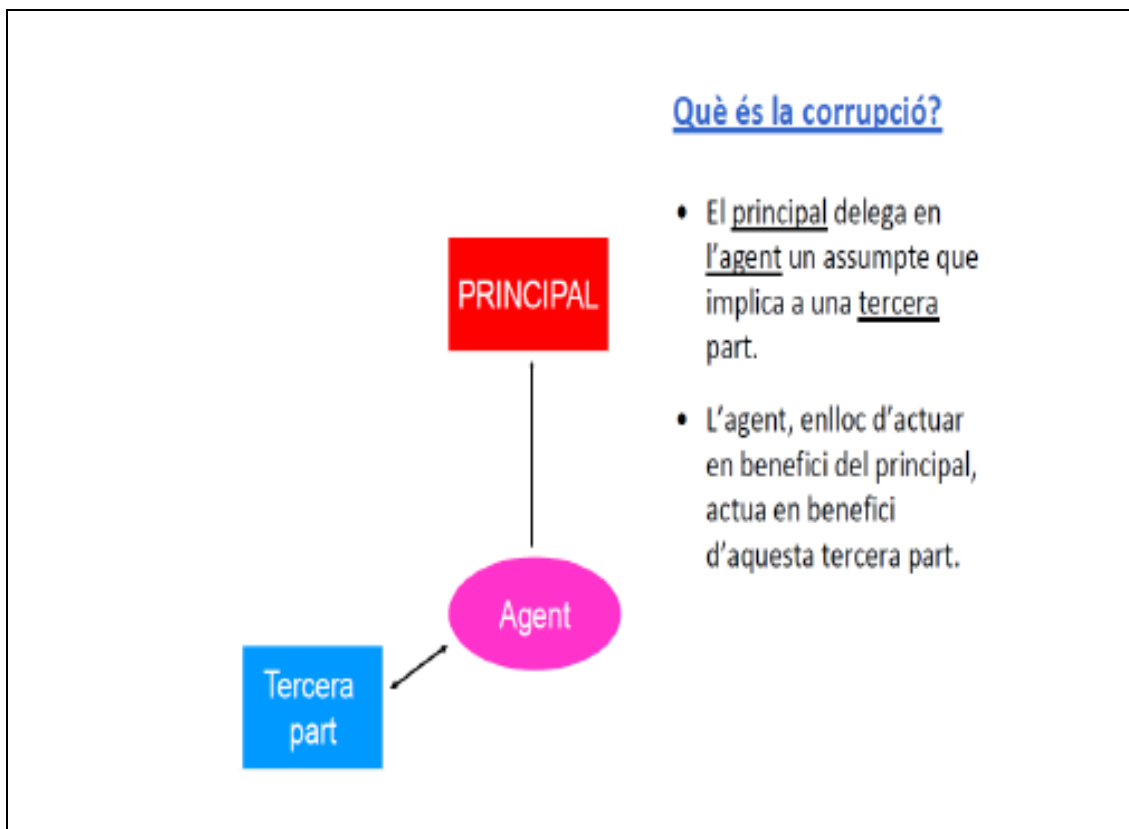
**Este es el objetivo del Estado, intervenir con el objetivo de evitar los fallos de mercado. Pero de acuerdo con la versión crítica en el ámbito de la economía del bienestar, el panorama cambia, al abrirse una vía de libertad a las empresas para maximizar su afán lucrativo. Se pasa de regularizar a desregularizar. Esto es lo que reclaman y buscan las compañías hoteleras mallorquinas. El cambio es más profundo de lo que parece, porque detrás de esta actuación o no actuación del Estado se encuentra la SOCIEDAD. La sociedad sería el tercer elemento de la relación EMPRESA-ESTADO-SOCIEDAD. La problemática que existe detrás de la internacionalización de las compañías hoteleras, es que detrae de la sociedad lo que otorga al capital privado. *En bona mesura davant la privatització dels beneficis i la socialització de les pèrdues de l'activitat turística, la qual cosa ens fa dubtar de si aquesta activitat és l'eina de progrés social adequada, tal i com normalment s'afirma.*(Yrigoy 2013) . La versión crítica defiende que es un fallo en todos derechos democráticos de un país. Recordemos la sociedad, como aquella encargada a través de la democracia a elegir el órgano de gobierno y este debe velar por sus intereses y no por los intereses de un tercero. En este caso se busca el beneficio de un tercera parte (empresas) por parte del Estado en vez del interés del conjunto de la sociedad. En estos casos suele estar presente la CORRUPCIÓN.**

**¿Qué es la corrupción?** Si seguimos la definición del Banco Mundial : El abuso de poder público en busca del beneficio privado o también encontramos la definición de Transparencia Internacional: “El abuso del poder encomendado para el beneficio propio”.

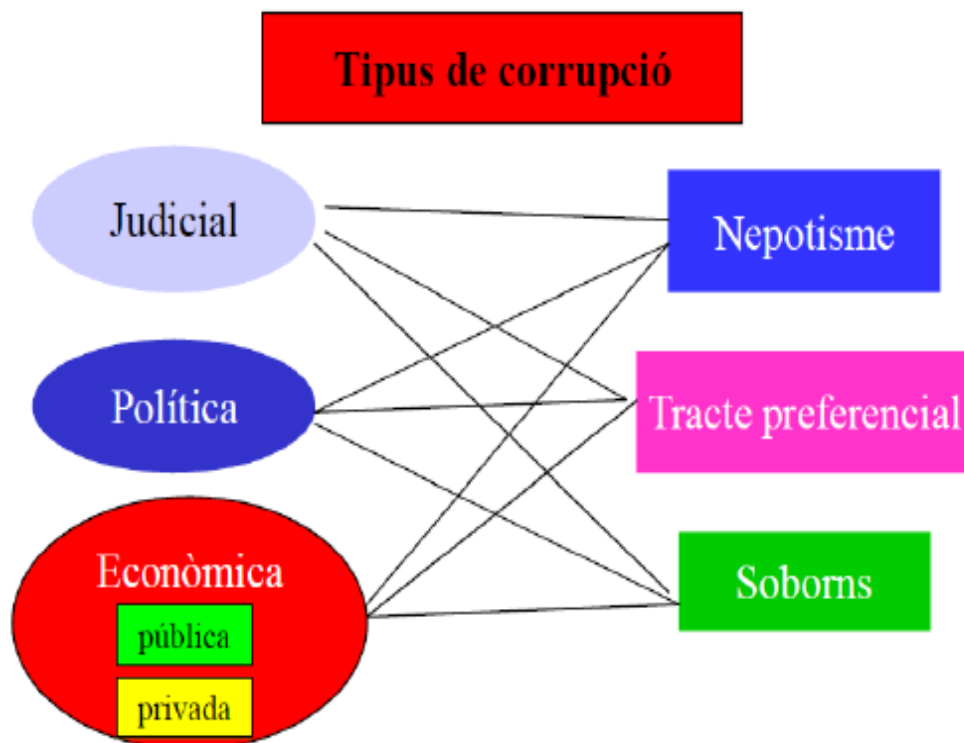
**¿Cuáles son los costos de la corrupción?** Desde el aumento de la incertidumbre y el riesgo, la disminución de la eficiencia productiva, la disminución de la actividad emprendedora, la disminución de la I&D, el aumento de las diferencias salariales ,la disminución de los ingresos del gobierno(oficiales), la disminución de la educación, la disminución de inversión en infraestructuras y la disminución del crecimiento económico.

**De acuerdo con Gary Becker; Economista estadounidense y profesor de la Universidad de Chicago, Premio Nobel de Economía en 1992. “if we abolish the state we abolish corruption”**

**Cuando hablamos de corrupción se involucra a tres actores:**



Al hablar de corrupción, hablamos de un amplio abanico de posibilidades: selección de personal, captura del regulador/político, comisiones en el mundo de los negocios, sobornos....En la siguiente imagen tenemos una amplia representación:



Si entramos a valorar el caso de las compañías hoteleras mallorquinas, independientemente de su localización, ya sea Mallorca, o Caribe dos son los conceptos que vendrían a estar más presentes: el trato preferencial y la corrupción política. Estos son los elementos que a su vez demandan y buscan los empresarios hoteleros a la hora de expandir su imperio. Como vemos a continuación estas prácticas no son novedosas. Mallorca y ahora la zona del Caribe sufren las mismas exigencias por parte de la industria turística: *Las cadenas hoteleras (CC.HH.) de matriz balear lo ejemplificaron cuando presionaron el gobierno autónomo (1999-2003) para que retirase la llamada "ecotasa", así como también cuando las condiciones locales no eran "favorablemente neoliberales" y prefirieron su expansión al Sur Global. Ciertos casos de gobierno territorial pueden servir como muestra de pulsos entre la sociedad, el capital y el Estado: la ecotasa, las moratorias urbanística y turística o la protección de espacios naturales. La transnacionalización del capital turístico balear tuvo lugar, mediada la década de 1980, no sólo con el apoyo y las subvenciones de los gobiernos central y autonómico, sino también con el acuerdo y la anuencia partícipe de los estados anfitriones. (Blázquez y otros 2011)*

Por tanto estamos en un contexto de economía del bienestar, donde el único objetivo de las empresas es maximizar sus beneficios. Estas a su vez generan fallos de mercado: poder de mercado (precios altos), externalidades (contaminación), bienes públicos/recursos comunes (deforestación), información asimétrica, mercados y justicia (desigualdad social). Se necesita la intervención reguladora por parte del Estado para evitar estos fallos de mercado. ¿Dónde reside la importancia de la actuación reguladora? Existen incentivos de las empresas a ser irresponsables (el ser humano es un ser racional) (*Milton Friedman, premio Nobel de Economía "The social responsibility of Business is to Increase its Profits"*) y de aquí surge la necesidad por parte del Estado de adoptar medidas con el objetivo de regular sus actuaciones cuyo fin es evitar los fallos de mercados. Pero si esta actuación reguladora se ve afectada por la corrupción, pasamos de una regularización a una desregulación, y lo que es más peligroso aun, y es que no solo falla la intervención del Estado a la hora de velar los intereses de la sociedad, sino que además se elaboran, aprueban, ejecutan... normativas que favorecen la llegada y la expansión de estas ETN turísticas mallorquinas. Las empresas transnacionales (ETN) han adquirido poder con la contribución clave de los Estados que se sitúan en la cúspide del orden internacional, con su apoyo crediticio y en pro de la llamada desregulación internacional. La financiarización de la economía favorece a las ETN que atraen el ahorro mundial hacia sus derechos sobre valores: acciones, futuros y otros derivados. Buena parte de su crecimiento y expansión se ha realizado mediante absorciones de otras empresas, simplemente por el pago con sus propias acciones. La cobertura institucional de los Estados hacia las ETN llega a la paradoja de consentir, o fomentar, los paraísos fiscales, como máximo exponente de la liberalización que cancela la función fiscalizadora pública. (*Blázquez y otros 2011*)

## **7.Mecanismos de financiación de las ETN turísticas mallorquinas**

Todos estos condicionantes : contexto de capitalismo neoliberal que nos encontramos, presencia de la corrupción, con sus dos formas anteriormente comentadas : tratos preferenciales o corrupción política en la interacción formada por SOCIEDAD-ESTADO-EMPRESAS, permite a las compañías hoteleras mallorquinas invertir parte de su capital acumulado en nuevos destinos, que ofrecen mayores ventajas tanto fiscales como legales. Toda una ingeniería financiera que les permite obtener nuevas e importantes formas de financiación en su proceso de internacionalización. Casos como:Real Estate Investment Trust, joints ventures, paraísos fiscales...han permitido incrementar el tamaño de sus unidades productivas tal y como se refleja en el siguiente texto:

*Los agentes económicos se reorganizan en la fase actual del capitalismo con tendencia al incremento del tamaño de sus unidades productivas y al uso de prácticas oligopólicas –de control del mercado por parte de pocas empresas vendedoras o prestadoras de servicios–, conformando corporaciones transnacionales que coordinan o controlan el conjunto de operaciones de un proceso productivo en más de un país. Sus innovaciones organizativas –como la ingeniería financiera– contribuyen al efecto acelerador*

y comprensivo de la expansión espacio-temporal del capital y “abre nuevos caminos de desarrollo para la absorción del superávit de capital”.( Blázquez y otros 2011)

*El **neoliberalismo** favorece al negocio turístico-inmobiliario mediante: la financiarización internacional, la libre movilidad de capitales, la libre implantación geográfica de las actividades productivas y especulativas, la privatización de empresas y propiedades públicas, o las medidas de proteccionismo estatal favorecedoras de sus corporaciones empresariales. Estas políticas neoliberales han sido definidas como el **Consenso de Washington**. (Blázquez y otros 2011)*

*Los instrumentos de política económica derivados del Consenso de Washington por recomendación de las instituciones financieras internacionales a los países deudores latinoamericanos en plena crisis de la deuda y de la fuga de capitales– favorecen los intereses del capital, en la medida que estaban destinados a reducir el papel del Estado y a ampliar el de los mercados en términos de: disciplina fiscal, reducción del gasto público, reforma fiscal, desregulación financiera liberalizando los tipos de interés, devaluación monetaria para hacer competitivos los tipos de cambio, liberalización del comercio, estímulo de inversión extranjera directa, privatización de las empresas públicas, hacer primar la competitividad mediante desregulación y productividad, y asegurar los derechos de propiedad. (Blázquez y otros 2011)*

**Los siguientes ejemplos: cotización en mercado de bolsa, fondos de inversiones, nuevas formas de gestión del establecimiento hotelero (management, franquicia, alquiler...), Real Estate Investment Trust, joints ventures, paraísos fiscales..no son más que nuevas vías de financiación que han tenido las compañías hoteleras, bajo el marco del capitalismo neoliberal predominante. En el siguiente texto vienen detallados ejemplos con nombre y apellidos: Desde esta plataforma central del capitalismo, las cadenas hoteleras transnacionales han aprovechado la globalización económica para su capitalización directa en bolsa (en el caso de Sol-Meliá, antes apoyada por los fondos soberanos kuwaitíes), vincularse a fondos de inversión (por ejemplo de la creación de Orizonia Corporación junto a Carlyle y Visa Capital a partir de la adquisición de la división de viajes de Iberostar, o la compra del fondo Highland Hospitality por parte de Barceló) o mediante fusiones, absorciones y participaciones (por ejemplo, de Barceló con Crestline Capital Corporation, así como Riu y Matutes con la alemana TUI Travel PLC y a través de esta última indirectamente con Air Berlin). La financiarización ha permitido crear arquitecturas corporativas complejas mediante las cuales es más frecuente que las CC.HH. se desprendan de la propiedad de sus complejos turísticos reservándose sólo su gestión, franquicia o alquiler de marca como activo de credibilidad y confianza. Sin embargo, debido a la opacidad que acompaña a la propiedad privada, resulta muy complejo descifrar la verdadera propiedad de los inmuebles ya que es habitual utilizar sociedades pantalla, o poseerlos a título personal ya sea directa o indirectamente a través de testaferros (Jiménez, 2008). Al mismo tiempo se vinculan a la promoción inmobiliaria, mediante la asociación de sus complejos turísticos en parcelaciones, contando para ello, en ocasiones, de la participación de fondos**

de inversión: Real Estate Investment Trust (REIT) u otros “vehículos inversión hotelera” (CEPAL, 2009, 120 y siguientes). La producción turístico-inmobiliaria del espacio también ha servido como plataforma para el blanqueo de dinero negro, de múltiples procedencias incluida la criminal, utilizando a menudo los paraísos fiscales. Asimismo, muchos enclaves turísticos del Sur Global son también “paraísos” vinculados a la economía criminal de la delincuencia internacional, las redes del narcotráfico y de la prostitución, incluida la infantil (Pantojas, 2006). (Blázquez y otros 2011)

Los **paraísos fiscales** constituyen un pilar esencial de la globalización financiera, dado que posibilitan el fraude fiscal, atrayendo capitales y empresas mediante: baja fiscalidad, garantía de secreto bancario y procedimientos flexibles de registro mercantil que posibilitan el blanqueo de capitales (Chavagneux y Palan, 2007). El capitalismo financiero global aprovecha los paraísos fiscales también para alentar la rebaja de la presión fiscal, absorber temporalmente los excedentes de capital y reforzar a las clases dominantes. Según el Observatorio de Responsabilidad Social (Cordero, 2010: 29), “El 82% de las empresas del IBEX 35 tienen empresas filiales o participadas en paraísos fiscales”. Como Joan Buades (2006 y 2009: 103-112) ha documentado, las principales ETN turísticas –Barceló, Sol-Meliá, Iberostar, etc.– sacan provecho de este resorte financiero. A modo de ejemplo, mencionar la creación de la sociedad Meliá Inversiones Americanas en Holanda –país clasificado por la OCDE como “involucrado en competencia fiscal desleal”– para la gestión inmobiliaria de sus establecimientos. (Blázquez y otros 2011)

### **Yrigoy y el caso de Saïdia**

Para Yrigoy(2013) los mecanismos son los mismos, los pasos que ejercen las compañías hoteleras no distan de un destino a otro, Yrigoy es consciente de ello y vuelve a poner nombre y apellidos al fenómeno que ejercen las compañías hotelera. Yrigoy (2013) en su obra se centra en el caso de Saïdia (Marruecos). Las bases son las mismas, se busca el apoyo del estado para facilitar la ya comentada desregulación: *Per facilitar aquest procés es va impulsar, entre els anys 1999 i 2001, un potent cos legislatiu que potencia el desenvolupament del turisme de masses al país. La mesura més important que posà en marxa el govern és l'anomenat Pla Vision 2010, que preveu la construcció de sis grans complexos turístics de litoral a les localitats de Mazagan, Mogador- Essaouira, Port Lixus, Plage Blanche i Taghazout-Argana Bay (a la costa atlàntica) i Saïdia (a la costa mediterrània).*(Yrigoy 2013)

Una vez que se tiene el apoyo por parte del Estado, trasladan los mecanismos de “ingeniería financiera”, generada por el capitalismo neoliberal para expandir su imperio, **Joints ventures o (REIT) Real Estate Investment Trust** son los casos mas comunes en Saïdia, y como no volvemos a ver la participación de capital balear. *L'aliança entre el sector hotelier i immobiliari ,El complex turístic Mediterrània Saïdia es va iniciar el 2003 amb la concessió, per part del Govern marroquí, a la immobiliària espanyola Fadesa del projecte inicial de parcel·lació i pla general d'ordenació*

urbana de la zona. Ràpidament Fadesa va forjar aliances amb empreses hoteleres per dur a terme, a més del desenvolupament immobiliari previst, la construcció de la planta hotelera. Novament es va confiar en la capacitat dels hotelers mallorquins: Barceló, Iberostar, i finalment, una altra empresa hotelera mallorquina, Oasis. (Yrigoy 2013)

L'aterratge d'Iberostar a Saïdia es va produir a través d'Inhova, una societat integrada, a més d'Iberostar, per Caja Madrid, Caixa Galicia i Caixa de Balears ("Sa Nostra"); Inhova va signar un acord amb Fadesa pel qual adquiria el 70% de la propietat d'un dels hotels del complex Mediterrània Saïdia construït per Fadesa, que va mantenir el 30% restant. (Yrigoy 2013)

Per la seva banda, l'arribada de Barceló al Marroc va tenir lloc l'any 2004, quan va formalitzar una aliança amb Fadesa: la constructora es feia càrrec de l'edificació d'hotels mentre que la gestió restava a mans de Barceló. La manera d'operar consistia a promoure societats patrimonials conjuntes en què Fadesa assumia el 83,5% del capital i Barceló la resta. (Yrigoy 2013)

## **8. Como afecta a la Sociedad(DEBATE CENTRO-PERIFERIA)**

Hasta ahora nos hemos centrado en la figura de dos agentes ESTADO-EMPRESA, ahora entraremos a valorar los impactos que la transnacionalización ha ejercido al tercer agente: la SOCIEDAD.

Siguiendo la valoración de los impactos sociales derivados de la actividad turística, Yrigoy (2013) no es ajeno al debate social que genera la actividad turística, incluso llega a plantearse sobre lo beneficioso o no de la misma, dudando si esta actividad es la herramienta de progreso social adecuada. *Es podria discutir fins a quin punt els beneficis derivats d'aquests espais turístics han repercutit en la societat; és cert que hi ha hagut un procés de "degoteig" de riquesa del turisme cap a la societat, però també ho és que la majoria dels beneficis han repercutit a les empreses turístiques. Però, tot i que la majoria dels beneficis del turisme ha quedat dins dels cercles del sector, el cost que suposa reposicionar el territori després de mig segle d'explotació turística intensiva és assumit en la seva major part per les institucions públiques, de manera que ens trobem en bona mesura davant la privatització dels beneficis i la socialització de les pèrdues de l'activitat turística, la qual cosa ens fa dubtar de si aquesta activitat és l'eina de progrés social adequada, tal i com normalment s'afirma. (Yrigoy 2013)*

**De Yrigoy podemos extraer la siguiente conclusión:**

- **Existe una privatización de los beneficios obtenidos de la actividad turística en cambio socializamos las pérdidas de este sector. (Los beneficios para pocos y las pérdidas para muchos)**

Yrigoy(2013) centra su estudio en la valoración de la actividad turística, en este caso las compañías hoteleras sobre la materialización espacial. Ismael Yrigoy nos abre los ojos acerca del debate sobre la *privatización de los beneficios y la socialización de las pérdidas*, y a través de su ejemplo de la Playa de Palma nos hace valorar como el debate centro-periferia y su evolución histórica ha incidido en el contexto económico, social, cultural , geográfico y demográfico del entorno donde la actividad turística se ejerce.

Yrigoy profundiza acerca como la actividad turística genera grandes cambios territoriales. Centra su estudio concretamente en la zona de la Playa de Palma (pero el mismo caso lo podemos extrapolar a los destinos que han sufrido la llegada de las ETN turísticas), y como las compañías hoteleras han tenido que ver con la evolución paisajista del entorno. Yrigoy (2013) realiza un análisis exhaustivo sobre la evolución del turismo en las Islas Baleares (incidiendo en aspectos socioculturales y político-económicos) que a lo largo del tiempo han influido para establecer el modelo turístico que conocemos hoy en día en Baleares y como la actividad turística afecta a la composición del territorio. Su principal fuente de valoración es sobre el papel ejercido por las compañías hoteleras. Observa la relación existente entre el desarrollo de estas (financiación, inversión, reestructuración y planes de futuro) y el impacto que ejercen sobre la economía y la situación espacial del territorio de la comunidad autónoma.

Pero el caso de Yrigoy no es el único que hemos estudiado con respecto a la relación actividad turística-sociedad, Britton(1992) sería uno más del conjunto de autores que valoran las consecuencias del desarrollo turístico en la sociedad de destino. Britton se centra en el estudio de la "Teoría de la dependencia" como una de las vías de desarrollo, y como esta vía de desarrollo se debe alcanzar de manera independiente entre metrópoli y periferia.

El propio Britton(1992) defiende que estos vínculos centro-periferia ya no solo viene por su pasado históricamente colonial sino por su evolución en el tiempo. Observa como el proceso globalización de la economía ( tour operadores, agencias de intermediación..) inciden en la influencia de las metrópolis en los destinos turísticos. Podría decirse que a la pregunta de Yrigoy(2013) ¿Es la actividad turística la herramienta de progreso social adecuada? Britton la contesta, profundizando acerca la actividad turística como vía de desarrollo, centrándose en la relación Centro-periferia y mostrando su predilección por la Teoría de la Dependencia.

Britton(1992) defiende que la industria turística es de iniciativa capitalista (metrópolis). Y como consecuencia de ello cuando un país tercermundista opta por el turismo como vía de desarrollo acabará perdiendo el control sobre este. *Los países del tercer mundo parecen afectados por una serie de distorsiones estructurales en su organización social y económica. Los orígenes de estos problemas se encuentran en su*



*experiencia colectiva de pobres. Su historia ha sido de un sometimiento, en mayor o menor grado, a diversas formas de dominación colonial o imperialista. (Britton 1992)* Con el objetivo de defender sus ideales, lleva a cabo un análisis donde profundiza sobre el debate centro-periferia consecuencia de la actividad turística y como esta relación afecta a la *desarticulación interna del destino turístico* (donde la economía autónoma se adapta a las necesidades del mercado exterior). Britton analiza tres situaciones que hacen referencia al concepto “centro-periferia”: el primero sería el pasado colonial, el segundo los vínculos/relaciones de amistad fruto de este pasado colonial y el tercero el proceso de globalización de la industria turística.

Britton(1992) recoge el guante expuesto en la crítica de Yrygoy(2013)¿quién es el beneficiario del desarrollo vía industria turística?Según él dependerá del tipo de estructuras políticas y económicas por las que han optado los países tercermundistas. El propio Britton resalta la importancia de la actividad turística como fuente de beneficios, pero resalta que a la vez es generador de desigualdades regionales y de clases. Con el objetivo de obtener una visión de la incidencia de la actividad turística en el destino turístico Britton profundiza en el legado histórico de estos destinos turísticos, haciendo especial hincapié en la relación colonial que la mayoría de destinos han sufrido. Esta relación viene marcada por una dominación colonialista o imperialista debido al capitalismo generado en el contexto (centro-periferia). Este condicionamiento histórico afecta a la estructura del funcionamiento interno social y económico. Nos encontramos ante una *desarticulación interna* (donde la economía autónoma se adapta a las necesidades del mercado exterior).*La dependencia puede ser conceptualizada como un proceso de condicionamiento histórico que altera el funcionamiento interno de los subsistemas social y económico de un país subdesarrollado. Este condicionamiento provoca la simultánea desintegración de la economía autóctona y su reorientación acorde a las necesidad de mercados exteriores – o lo que ha sido llamado desarticulación interna (Quijano 1974, Roxborough 1979;42-69).*

Si a este fenómeno se le añade el proceso de globalización actual que vive la economía tenemos los motivos de la situación de industrialización de las metrópolis mientras que las periferias se mantienen en vías de subdesarrollo. Posteriormente observamos la etapa pos-colonialista, es decir, la segunda fase comentada por Britton marcada por un fuerte arraigo entre las autoridades / clases elitistas de poder de las periferias respecto al centro (neoclásico), lo que favorece la toma de decisiones hacia los intereses de estos últimos. Existe una pérdida de la autonomía económica que favorece a la metrópoli. Detectamos una desigualdad de entre lo autóctono y lo externo tanto en lo económico como en lo social.

*La organización del turismo internacional (Britton 1992). Una vez comentados los dos factores que han incidido en el control de las metrópolis sobre las periferias fruto de la propia actividad turística, corresponde hacer frente al tercer aspecto, situándonos en un contexto donde los propios destinos turísticos ven al turismo como vía de desarrollo de su región. Pero a su vez a nivel internacional nos encontramos en un contexto donde la práctica turística esta ligada al control que ejercen las metrópolis sobre todo lo que rodea a la actividad turística (observamos una evolución en el circuito de poder de estas metrópolis). Estas son poseedoras de la mayoría de los elementos de intermediación turística..(reps., tour operadores, compañías aéreas ...) y como fruto de este control por parte de las grandes empresas, son en la mayoría de casos un mayor reclamo de turistas que la capacidad de influencia del propio destino turístico. En el caso de Baleares lo vemos representado en la figura de Juan José Hidalgo, poseedor de la empresa Globalia, a su vez poseedora de Halcón Viajes y Viajes Ecuador (ambas agencias de viajes). Dentro del mismo paquete encontramos Air Europa (compañía Aérea) y en el ultimo escalafón Oasis Hotel & Resorts. Todo un ejemplo de *integración vertical*. En la organización y estructuración de la industria turística han incidido, de forma notable, tres tendencias: el mayor tamaño de las empresas, la creciente integración vertical y horizontal, y la penetración de capitales no turísticos(Britton 1992). La fuerza clave integradora del turismo internacional han sido las grandes compañías capaces de organizar, coordinar, crear y vender los diversos elementos que constituyen los productos turísticos. Los vínculos entre los componentes de la industria turística están directamente influidos por tal tendencia organizativa. Con respecto a la expresión espacial del turismo internacional, el nexo de unión más importante es el que se da entre las agencias vendedoras del producto en los países de origen de los turistas y las instalaciones de los países de destino. El establecimiento de una industria turística internacional en una economía periférica no se deberá, por tanto, a un proceso orgánico de evolución interna, sino más bien a una demanda de los turistas y a nuevas inversiones de compañías extranjeras, o bien a la expansión de los intereses extranjeros ya presentes en el país( Britton 1992)*

**La evolución de la industria turística ha alcanzado una fase de globalización. Donde las grandes compañías turísticas situadas en los países emisores (centros) son las encargados de controlar, organizar,coordinar, crear y vender la propia oferta turística y a la vez estimular la demanda turística gracias a las campañas de promoción.**

Esta misma función de intermediación entre oferta y demanda les permite establecer las pautas del negocio de la actividad turística (manejándolos a su antojo) haciendo pasar a los destinos turísticos por una serie de requisitos económicos vía precios, tasas, comisiones, porcentajes de ocupación..., ya que ahora mismos son los controladores del tráfico turístico. **Importancia del termino leakages:** *Esta situación tiene importantes repercusiones. Las empresas extranjeras influyen de modo decisivo, a través de la publicidad, en la imagen del país de destino. Ello conduce a que los turistas perciban el país anfitrión en los términos de tal imagen, así como también el tipo de acomodación hotelera, las compras turísticas, las selectas atracciones culturales y otros servicios anunciados. Estos son los sectores que más influyen en los movimientos del turista y los que acometen las grandes campañas de publicidad. La publicidad sobre los servicios de los destinos turísticos la realizan con más eficacia las grandes compañías capaces de absorber los elevados costes de las campañas, y aquellos que tienen conexiones mercantiles y que venden directamente en los países de origen de los turistas. Estas condiciones, reducen las posibilidades de los operadores a pequeña escala.(Britton 1992)*

Y por último, siguiendo la senda informativa acerca de los impactos sociales derivados por parte de la actividad turística, nos detenemos en el trabajo de del Moral (2013). En su artículo incide en la problemática del agotamiento de los recursos naturales tanto renovables como no renovables y recrimina como la actuación humana es un factor clave de la transformación de la superficie terrestre. La sociedad empieza a plantearse un debate sobre la sostenibilidad y como gestionar los recursos. **Informe Brundtland(1987):** *Define al desarrollo sostenible como: "aquél desarrollo que satisface las necesidades de la población actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades." Gro Harlem Brundtland.* De acuerdo con del Moral existe la concienciación y la demanda potencial por parte de la sociedad de un respeto de las empresas al medio ambiente, tratando de alcanzar una equidad intrageneracional e intergeneracional. Y la industria turística forma parte de este marco de responsabilidad de las empresas, en la búsqueda de una práctica turística sostenible.

Del Moral (2013) vuelve a reabrir el debate acerca el término centro-periferia. Donde los sistemas de producción del centro(extracción de recursos de la periferia-subdesarrolladas) generan la destrucción del medio ambiente en dos vertientes: derivada de la riqueza como consecuencia de la externalización de los costes de producción y la derivada de la pobreza "pobres que se destruyen a si mismos". *Entre la destrucción medioambiental como resultado del bienestar y la destrucción medioambiental como resultado de la pobreza existe una diferencia esencial. Mientras que las amenazas ecológicas causadas por la riqueza se derivan de la externalización de los costes de producción, en el caso de la destrucción ecológica motivada por la pobreza son los pobres quienes se destruyen a si mismos, con efectos colaterales para los ricos: «la destrucción medioambiental causada por la riqueza se distribuye igualmente en todo el mundo, mientras que la destrucción medioambiental causada por la pobreza golpea en*

lugares concretos y sólo se internacionaliza en forma de efectos colaterales que se manifiestan a medio plazo» ( Beck, 2002 (1999): 54-55).

**Del Moral (2013), nos introduce un concepto novedoso “deuda ecológica”:** según el Acuerdo de los Pueblos, aprobado en Cochabamba (Bolivia) en abril de 2010, se refiere a la responsabilidad contraída por los países industrializados del Norte, sus instituciones, la élite económica y sus corporaciones por la apropiación gradual y el control de los recursos naturales, así como por la destrucción del planeta causada por sus patrones de consumo y producción. «Basándose en esta definición, los pueblos en el Sur se sienten acreedores de esta deuda, que tiene como base al actual modelo de producción industrial, la producción de residuos, la emisión de gases de efecto invernadero, el capitalismo y el libre mercado»<sup>4</sup>. Aunque todavía afectada por una débil operatividad y escasas posibilidades de reconocimiento legal, el concepto de deuda ecológica —que engloba problemáticas tales como los intercambios comerciales económica y ecológicamente desiguales, la generación de pasivos ambientales, la biopiratería y el cambio climático— es de utilidad como herramienta interdisciplinaria para denunciar la insostenibilidad ecológica y social del sistema económico mundial actual, así como para cuestionar la legitimidad de la deuda externa (Villalba, 2008). **Al definir Del Moral la “deuda ecológica” como la insostenibilidad ecológica y social del sistema económico mundial actual, es una crítica directa al modelo capitalista neoliberal y los fallos de mercado que ocasiona al conjunto de la sociedad, como serían los casos de externalidades negativas (contaminación), bienes públicos/recursos comunes (deforestación).**

**Buades(2009)¿Es la actividad turística una herramienta de progreso social?¿Cuáles son los principales indicadores de la fractura social y comunitaria que se vive en la actualidad en Baleares?** *Baleares es el ejemplo perfecto para desmentir el mito que el turismo trae la riqueza a nuestras sociedades. Pasadas las dos primeras décadas de industrialización turística masiva, donde la población local comenzó a salir de las estrecheces monetarias y la precariedad económica forzadas por la propia dictadura franquista, el bienestar real de la sociedad de las Islas ha ido disminuyendo palpablemente. A pesar de que a nivel macroeconómico Baleares es prácticamente la región más rica de España, hay indicadores claves que demuestran la reducción de la calidad de vida y el desarrollo humano general. Por ejemplo, el monocultivo turístico y la hegemonía de la residencialización, no solo ha destruido la economía campesina y nos ha hecho completamente dependientes alimenticiamente del exterior sino que ha actuado como un formidable imán demográfico: Baleares tiene una densidad poblacional récord en Europa y su población ha crecido a un ritmo cinco veces mayor que la media española. La cultura y lengua del país, la catalana, se halla al borde de la extenuación. La orientación residencial ha hecho del archipiélago un paraíso para la inversión inmobiliaria, pero la mayoría de la sociedad no puede permitirse comprarse una casa donde vivir y los alquileres son prohibitivos. El fracaso escolar alcanza el 46% de la juventud y tenemos la mitad de población universitaria que nos correspondería considerando la media española. Casi uno de cada tres baleares tiene un seguro privado, el doble que la media estatal. En cuanto a salarios, nuestros trabajadores son los peor pagados y*

*tienen la jornada laboral más larga de España. El resultado es una sociedad crecientemente desigual, con una fragmentación cultural extraordinaria, un capital social bajísimo y un estado del bienestar miserable. En un contexto de crisis económica general, el riesgo de populismos, xenofobia y racismo crece a marchas agigantadas. (Buades 2009)*

**En cambio, Blàzquez (2009) va más allá en su crítica y toca todos los elementos vistos en la vertiente pesimista, remarca lo dicho por Del Moral (2013), haciendo referencia a la insostenibilidad de la práctica turística sobre el medio ambiente. Añade la variable social, destacando el comportamiento egoísta por parte del ser humano (ser racional), resaltando el concepto de la corrupción en la interacción SOCIEDADESTADO-EMPRESAS donde priman los intereses de estas últimas en vez del conjunto de la sociedad . Remarca el peso actual de la sociedad a través de la reciente concienciación y demanda potencial de unas prácticas sostenibles y responsables por parte de las empresas, lo que hoy en día recibe el nombre de RSE, Responsabilidad Social Empresarial, tan de moda en las empresas. Aquí no entramos a debatir el verdadero origen de esta RSE, es decir, si son una RSE moral o una RSE estratégica. Y de qué manera está afectando a la calidad de la vida democrática la consolidación de sociedades tan turistizadas? Macià Blàzquez (2009): *El turismo de masas es una industria insostenible ambiental y socialmente, porque se basa en la polarización. Este hecho en Baleares es el ejemplo perfecto para desmentir el mito que el turismo trae la riqueza a nuestras sociedades. evidencia por la imposibilidad de que toda la población mundial haga turismo, por ejemplo con un viaje intercontinental al año, porque el consumo energético sería sencillamente imposible. En este contexto, el turismo se basa en el autointerés egoísta, pese a enmascararse tras el enriquecimiento mutuo, cultural o porque la riqueza opulenta y derrochadora del turista desborda en beneficio de los pobres que le sirven. El empresariado corporativo, como son los antes mencionados de origen balear, impone su ley desentendiéndose de la democracia. Las Islas Baleares son una muestra más de la corrupción y la sumisión de los poderes públicos a sus intereses corporativos, en contra de la voluntad popular y el interés colectivo. A pesar de ello, el pueblo balear se ha revelado y ha plantado cara al empresariado insaciable con movimientos sociales que los ha mantenido algo más a raya que en territorios del Sur. Pero siempre nos queda la duda de que se hayan ido de su tierra a arrasas otros lugares porque aquí ya queda poco que exprimir y no por la resistencia de la soberanía popular... (Blàzquez 2009)***

**Siguiendo con la crítica por parte de Blàzquez(2009), vemos como se centra en lo recogido por Del Moral(2013), y lo asocia al bienestar de la sociedad. Defiende que el modelo turístico que promueven las empresas transnacionales baleares es insostenible y profundiza remarcando la desigualdad existente en la interacción sociedad-empresa, que favorece a estas últimas. Y ofrece una proyección del futuro que estas prácticas generaran, poniendo en tela de juicio el termino cuño balear de la industria hotelera. No es más que una denominación de origen, donde el sentimiento patriótico por parte de estas empresas hacia su lugar de origen es sustituido por el de mercenario que lucha por quien más le**

**paga.** *¿Cuál es entonces el grado de sostenibilidad de este modelo de desarrollo turístico? Macià Blázquez: Insostenible. No hay paliativos. Su fundamento es la insatisfacción continua por promover el hábito del consumismo y el dominio de las sociedades hegemónicas y derrochadoras sobre los empobrecidos. El turismo de masas no sigue pautas de justicia social o ambiental, compartiendo o asegurando un futuro común; esto, por tanto, lo hace insostenible además de injusto. Tanto es así que agota los territorios que explota, para acabar abandonándolos para desplazarse, igual que si se tratase de agricultura itinerante –de rozas–, agotando la fertilidad del suelo tras haber quemado el bosque. Tan insostenible es el futuro de las Islas Baleares que las corporaciones turísticas se desentienden de ellas para trasladar su “monocultivo” hacia nuevos destinos en los que amortizar rápidamente la inversión y, de nuevo, volverse a desplazar, hasta que no quede un “más allá” que exprimir. (Blázquez 2009)*

**Y por último Buades (2009) ofrece un rayo de esperanza ante este contexto de incertidumbre, ya que el mismo defiende la actividad turística como herramienta de desarrollo, pero deja clara la necesidad de una planificación territorial turística, es decir un estado, “Sin corrupción” encargado de evitar los fallos de mercado, luchando por satisfacer los intereses de la sociedad. Otro cosa sera que las ETN acepten este nuevo marco que se les plantea. Partiendo de la experiencia balear, ¿qué le recomendarían a las sociedades civiles de numerosas zonas de países empobrecidos que en la actualidad están iniciando un creciente desarrollo turístico, con presencia muchas veces de estas empresas transnacionales de origen balear? Joan Buades: Naturalmente el turismo puede ser una herramienta de mejora de las condiciones de vida de las comunidades afectadas y no puede rechazarse de plano. Sería absurdo, porque, en cualquier caso, va a llegar a muchas regiones del mundo de todas maneras. El énfasis debe ser dirigido a cuestionar la escala de la industrialización turística (ante los macroproyectos, mejor un desarrollo poco intensivo y que haga sinergia con otros sectores como el comercio y la agricultura locales), a garantizar mecanismos de participación y codecisión de las comunidades sobre el desarrollo turístico que se desea implantar y a promover una toma de conciencia comunitaria local de que el acento no debe ponerse en aceptar o rechazar un proyecto turístico sino en plantear alternativas de economía local y regional basadas en la regulación pública de los bienes comunes y la fiscalidad que beneficie a las comunidades afectadas. La prioridad no es rechazar sin más el papel de las empresas transnacionales turísticas (baleares o no) sino buscar alternativas de vida que, aprovechando a menudo un cierto desarrollo turístico a escala pequeña y bajo control comunitario, permitan un verdadero desarrollo humano para que estas sociedades sean económica, social y ambientalmente viables. (Buades 2009)**

## **9.El Caribe, la alternativa al negocio turístico balear.**

**Estudiada la vertiente crítica del modelo turístico exportado por el capital hotelero balear, a continuación toca valorar la vertiente que defiende la internacionalización de las compañías hoteleras como algo positivo para los países receptores. Son aquellos que ven positivo el trasladar el “know-how” hotelero y permitir así alcanzar un grado de desarrollo económico (puestos de trabajo, generación de divisas, inversión en infraestructuras...) y social (calidad de vida, puestos de trabajo...) en los países receptores. Para ello entraremos a valorar el Caribe como modelo turístico alternativo al balear. Seguiremos dos artículos publicados en dos diarios de referencia de la prensa balear, y la obra de Martorell (2002). Si bien los dos primeros artículos reflejan como el modelo turístico del caribe supone una alternativa muy beneficiosa para los empresarios hoteleros a la vez que necesaria de acuerdo con los momentos económicos de crisis que vive la economía española. La tercera es una obra que recoge los modelos de gestión hotelera para después valorarlos según la actualidad. Para finalizar recogeremos dos destinos característicos de la Internacionalización del capital hotelero balear: República Dominicana y México.**

**República Dominicana y México son el fiel modelo de destinos donde se ha exportado de manera exitosa el modelo de gestión hotelero balear. Ambos han supuesto una bocanada de aire fresco donde invertir de manera muy rentable el capital acumulado generado durante su gestión en territorio español. Como hemos visto anteriormente existe críticas respecto a dicho modelo, pero no cabe duda que la rentabilidad que genera la industria turística en los nuevos destinos receptores es muy atractiva, apetitosa y en algunos casos única vía factible donde se pueden agarrar ciertos países para alcanzar el desarrollo.**

**Más tarde cuando vayamos a profundizar en los casos de República Dominicana, México y el caribe en general veremos como la fuente de I+D proviene mayoritariamente del sector hotelero. Son muchas las inversiones que requiere la actividad turística para su correcto funcionamiento, desde inversiones en aeropuertos, bienes inmobiliarios, puertos deportivos, clubes náuticos, carreteras, asistencia médica, oferta complementaria, red de alcantarillado, abastecimiento de aguas...Inversiones que requieren una fuerte inversión de capital y que a la vez supone un progreso económico y social de las sociedades receptoras, ya que estas también se benefician de las nuevas instalaciones que genera la actividad turística, además de generar puestos de empleo, favoreciendo de esta manera el flujo circular de la renta y la calidad de vida del destino.**

Está claro que la privatización de los beneficios es un handicap en el progreso económico de estos destinos, pero estamos en un contexto donde la ley de la oferta y la demanda determina el funcionamiento del mercado; por lo que deben existir ciertos estímulos que incentiven la inversión extranjera directa en estos destinos. En cuanto a las críticas que tienen que ver con las desigualdades sociales podríamos replantar la pregunta, es decir, porque no nos cuestionamos que sería de esta gente sin los ingresos que le genera la actividad turística. El IDH (Índice de Desarrollo Humano) en estos destinos es muy bajo, pero ¿cuál sería si no existiera la actividad turística?. Al fin y al cabo como veremos cuando profundicemos con los casos de México y República Dominicana hablamos de grandes complejos turísticos. Resorts, la mayoría de ellos con un demanda elevada de puestos de trabajo, por lo tanto el porcentaje de ocupación de empleo en estos destinos depende exclusivamente del sector hotelero y de la oferta complementaria que este genera. Otro factor importante es el efecto multiplicador que dicha actividad provoca al conjunto de la economía; actividades como el transporte, oferta complementaria, la construcción, servicios de sanidad privada, sector primario...Basan su actividad en función a la actividad turística.

Por lo tanto nos encontramos con el mismo precedente de la Playa de Palma esta vez trasladado al otro lado del Atlántico, el caribe se ha convertido en un lugar donde trasladar el marco de operaciones de las compañías hoteleras y las (ETN) mallorquinas no son una excepción. En este contexto es en el que nos vamos a centrar a continuación.

Antonio Bosch(2011), responsable del área turística de la consultora Ernst & Young en Baleares, explica como el caribe ha supuesto una alternativa desde el punto de vista económico, en la que apoyarse por parte de la mayoría de compañías hoteleras mallorquinas durante el periodo de crisis económica que azota a España.

A continuación nos centraremos en varios extractos del artículo de M.Manso(2012) recogidos del informe de Antonio Bosch, responsable del área turística de la consultora Ernst & Young en Balears, el cual presentó el informe de Indicadores Económicos de la Industria Hotelera Española y del Caribe 2011. En el mismo el propio Bosch resalta la importancia de la inversión del capital hotelero balear en el Caribe ya que les permitió compensar las pérdidas generadas en territorio Español .*Los márgenes netos (ingresos menos gastos incluidas las amortizaciones) de los establecimientos españoles durante 2009 y 2010 "casi fueron negativos", . Esta disminución de la rentabilidad la pudieron compensar las compañías mallorquinas con presencia en la zona caribeña. (Bosch 2011)*

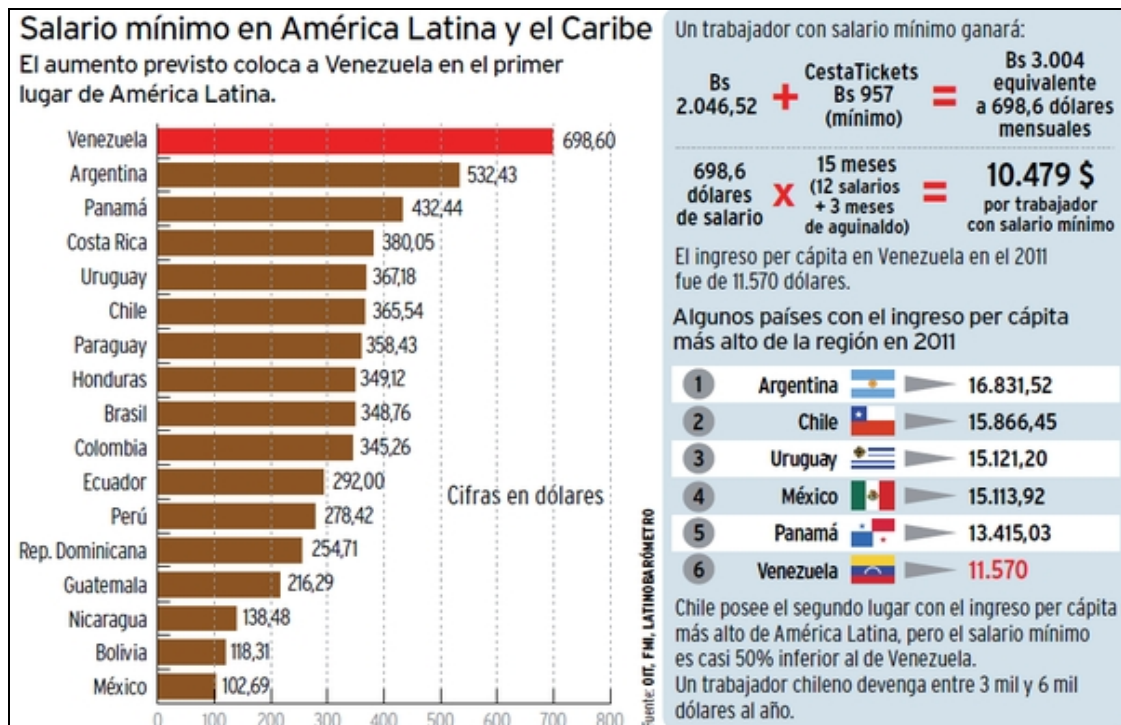
En el artículo, Bosch comenta dos de los pilares sobre los que se sustenta el negocio turístico en el caribe y son los siguientes: el “coste de personal” junto al “todo incluido”. *En estos destinos turísticos, los establecimientos de cinco estrellas en régimen de ‘todo incluido’ consiguieron un margen neto de entre el 20 y el 25%. A esta mayor rentabilidad de las cadenas hoteleras en el Caribe contribuye el sueldo abonado a los*



*trabajadores, mucho menor que en España. En esos países, un hotel de cinco estrellas dedica cerca del 25% de su gasto a las nóminas, mientras en España el porcentaje se eleva al 38%. En un alojamiento de cuatro estrellas, la propiedad destina el 20% de su presupuesto a los salarios, frente al 36% de España. La estancia de un turista en un hotel de cuatro estrellas caribeño supone un gasto en personal de 10,24 euros, frente a los 21,6 euros de España. (Bosch 201). Ambos conceptos son una ventaja competitiva que carece la planta hotelera en territorio nacional respecto al Caribe.*

**El mismo Bosch en el informe de Ernst & Young da su propia versión de como el aumento de turistas en el 2011 no supuso un ascenso equitativo en los puestos de trabajo en la hostelería española y la culpa de ello es en gran parte por la diferencia en el coste de personal. *El coste de personal en nuestro país se ha mantenido constante desde 2005 hasta 2011, e incluso ha descendido ligeramente en la categoría de cuatro estrellas y con más fuerza en los de lujo. En contrapartida, los establecimientos se han mostrado más reticentes al despido de personal en comparación con otros sectores de actividad. Esta circunstancia, según Antonio Bosch, explica que el aumento de turistas de 2011 no se viera acompañado de un incremento espectacular de puestos de trabajo.(Bosch 2011)***

**Como experiencia personal en República Dominicana, un elemento fundamental del éxito empresarial en el Caribe por parte de las compañías hoteleras mallorquinas se basa en lo comentado por el propio Bosch(2011). La diferencia a la hora de mantener una plantilla de trabajadores en República Dominicana es muy ventajoso respecto a un destino europeo. Dos son los elementos que resaltaría , el primero sería los derechos de los trabajadores, ya que estos distan bastante de los que podrían disfrutar los trabajadores a nivel europeo, y el segundo sería el salario, que es otro de los puntos fuertes sobre lo que se basa el negocio de las compañías hoteleras mallorquinas en el caribe. Esto queda recogido en la siguiente nota de prensa. *Acuerdan aumentar un 14 % el salario mínimo en la República Dominicana. El salario mínimo para el sector privado será de 11.298 pesos (272 dólares) en las empresas grandes; 7.765 pesos (187 dólares) en las medianas y 6.880 pesos (160 dólares) en las pequeñas.(Agencia EFE 2013)***



**Gráfico 3.5: Salario mínimo en República Dominicana antes de acordar el aumento del 14%.**

Ambos factores, salario por un lado y derecho de los trabajadores por otro son unas de las principales ventajas y a la vez estímulos que mueven a las ETN mallorquinas a trasladar su marco de operaciones al Caribe. En el caso de Riu Hotels&Resorts en República Dominicana, se aprovechan de esta situación para tener una plantilla cercana a 4000 trabajadores, con unas condiciones de derechos, salarios, asistencia médica y horarios que no pueden competir con destinos turísticos europeos.

Una vez comentado las ventajas que ofrece el Caribe en materia laboral, el segundo aspecto que menciona el propio Bosch es el concepto “todo incluido” modalidad, si bien novedosa en el panorama turístico de nuestras islas, cuenta con una dilatada experiencia en el Caribe. El todo incluido lo podríamos definir como la modalidad de alojamiento que permite a los huéspedes del hotel contar de manera gratuita los servicios, comidas y bebidas que se sirven en las instalaciones del hotel, el cliente se encuentra en régimen de pensión completa, disfrutando así del conjunto de actividades deportivas o de entretenimiento que organiza el hotel tras ser previamente contratadas.

El motivo que se esconden detrás de esta modalidad de acuerdo con Bosch es el siguiente: *El motivo de esta demanda se debe a que los clientes prefieren venir de vacaciones sabiendo exactamente cuánto van a gastar, no quieren sufrir los altos precios de la oferta complementaria, lo que les destroza el presupuesto fijado. (Bosch 2011)*

Esta fórmula como comenta el propio artículo, permite al hotel asegurar un 100% de ocupación, 30 puntos por encima de los hoteles que mantienen el sistema tradicional. A continuación encontramos la visión respecto a este tema de Pedro Cañellas: *"Con la crisis existente los empresarios optan por otras vías y hay un desvío hacia el todo incluido, pero se hace como fórmula provisional, para salir del paso", explica el presidente de la Federación Hotelera, Pedro Cañellas. "El sistema se está imponiendo pero más por la inquietud de los hoteleros por mejorar la actividad, que por la demanda de los tour operadores", añade el presidente de la patronal. (Manso 2012)*

En el mismo artículo observamos las cifras en las que oscilan el **"todo incluido"**: si bien en los hoteles de tres estrellas, se cobra entre 8 y 10 euros diarios suplementarios por esta gratuidad ilimitada. Ambas cifras son bajas, según afirman, ya que un precio legítimo sería de 12 euros. Este recargo se aplica sobre los precios de la habitación con media pensión, lo que significa que por un pequeño suplemento, el turista tiene derecho a una comida más y a solicitar todas las bebidas que desee. Los establecimientos de cuatro estrellas imponen un recargo de unos 20 euros, pero las comidas son servidas en la mesa por los camareros, lo que le da un plus de calidad al servicio. A pesar de las bajas tarifas que se aplican, se pueden obtener beneficios. Si los hoteles cobran entre 8 y 20 euros diarios por dar este servicio, el coste del mismo gira en torno a los 6,50 euros. Conseguir que un turista coma y beba a discreción por poco más de 6 euros se logra mediante la compra masiva de productos y una conveniente negociación con los proveedores para reducir el coste. (Manso 2012)

La importancia del concepto **"todo incluido"** se debe a que es una exigencia propia del cliente (Bosch 2011), a ello hay que añadirle las ventajas en términos de ocupación que ofrece el **"todo incluido"** por encima del sistema tradicional (Manso 2012) y por último y más importante por la privatización de los beneficios que genera dicha modalidad. En el contexto de integración vertical en el que se encuentra la industria turística, el concepto de **"todo incluido"** es un elemento más a añadir al **"paquete vacacional"** que los Tour Operadores ofertarán a precios más reducidos a los clientes. Este **"paquete vacacional"** suele constar de: Medio de transporte (ida/vuelta desde el lugar de origen), transfers, acomodación, manutención y excursiones. Por tanto el cliente tiene la opción a contratar desde su lugar de origen la totalidad de las vacaciones, permitiendo así distribuir de manera cerrada los beneficios entre los miembros de la Integración Vertical, (Tour Operador, Hotel, Excursiones, Transfers...). Es una manera de privatizar los beneficios de la estancia del turista, donde el concepto de **"todo incluido"** es un elemento más a incluir. Operaciones que en otros destinos no es factible llevar a cabo mientras que el Caribe sí ofrece la oportunidad.

Otros autores que analizan la economía balear se posicionan junto a lo comentado por Bosch(2011). Vemos como Martorell (2013) o Mulet (2013) defienden las razones “del coste personal” y el “todo incluido” y añaden un tercer elemento como la “estacionalidad”. Las tres constituyen la base piramidal del negocio turístico en el Caribe. Así lo refleja Martorell(2013): *El hecho de poder tener abiertos los hoteles 365 días al año fue el gran catalizador. “El Caribe lo inventamos nosotros”, exclama al referirse a la idea que hoy se tiene de playas paradisíacas y relax. Además, desde Balears también se potenciaron conceptos como el “todo incluido” o el sol y playa sin estacionalización en unos establecimientos de 4 estrellas como mínimo. “Allí no se entiende la estacionalidad”, añade Mulet mientras recuerda que “los hoteles están a pleno rendimiento los 12 meses del año. A lo que hay que añadir un coste de personal inferior”. Así pues, los beneficios de tales inversiones -también millonarias- salen a cuenta.* (Marí 2013)

Ahora bien la actualidad del mercado hotelero, exige nuevas formas de modelos de gestión y este es el caballo de batalla, que hoy en día tratan de resolver los empresarios hoteleros. Ya que pese a los buenos registros de 2011 tal y como refleja el propio Bosch *“el sector se enfrenta al reto de mejorar en aspectos como la planificación de la oferta hotelera o la eficiencia. También son necesarias nuevas fórmulas que faciliten el crecimiento de la industria pero no requieran de una inversión intensiva en capital. Es el caso de procesos de concentración de la gestión hotelera, como los contratos de gestión, la franquicia o el arrendamiento, que prevemos se incrementen en los próximos meses”.* (Bosch 2011)

Los empresarios hoteleros buscan nuevas fórmulas para invertir de forma rentable el capital acumulado. Y sobretodo que no supongan un riesgo elevado debido al importante desembolso inicial que conlleva la construcción de la nueva planta hotelera. Entre las modalidades de gestión existen varias formas y atrás queda la modalidad de propiedad. En los últimos años la tendencia son los modelos de gestión y franquicia, por lo tanto estamos ante un cambio de modelo. *En estos casi treinta años de expansión ha cambiado mucho el modelo de gestión hotelera. Durante los primeros años, los propios hoteleros fueron los encargados de la construcción de los establecimientos en unas zonas con un turismo aún por explotar. Ahora esta dinámica ha cambiado, y “hoy la mayoría de los hoteleros solo realizan la gestión, y son otros empresarios los encargados de las inversiones para la construcción del establecimiento”.* (Bosch 2011)

Dentro del nuevo contexto de capitalismo neoliberal, observamos la figura de las joints ventures. Estas asumen el riesgo de la inversión para la construcción de la planta hotelera dejando la gestión hotelera a las compañías hoteleras, permitiendo así trasladar su know-how. *“La figura de la propiedad es un elemento muy importante a destacar”, explica Mulet, ya que el cambio de modelo de hotelero-propietario a hotelero-gestor, aportando su marca propia, “sale más rentable, porque lo realmente rentable es la gestión”, asegura. “Para ello buscan a socios locales que hagan la inversión, mientras que los hoteleros controlan la gestión de estos. A esta tendencia se han unido las principales cadenas hoteleras; tal vez Riu sea la más divergente en este*

*camino, ya que continúa ostentando bastantes hoteles en propiedad”, añade el profesor universitario de la UIB. (Marí 2013)*

**Este cambio de dinámica no solo la realizan los hoteleros baleares. : El gigante CH Intercontinental, con más de 650.000 habitaciones alrededor del mundo, no tiene nada en propiedad. (Marí 2013) Por tanto nos encontramos ante un cambio de tendencia, tal y como comenta Martorell en su obra . Estamos ante un cambio de modelo, del antiguo modelo de propiedad definido por Martorell: El modelo de estrategia de crecimiento más lenta, menos rentable y más arriesgada, tanto operativa como financieramente de todas las estrategias de crecimiento. (Martorell 2002) Caracterizado como modelo poco rentable y a la vez con un alto grado de riesgo financiero pasamos a buscar nuevos modelos más rentables. En ese proceso se encuentran las compañías hoteleras, dos de las variantes existentes son el modelo de franquicia y el de management.**

**El propio Martorell (2002) en su propio libro se encarga de definir diferentes modalidades de contratos de franquicia, pasando por el business-format franchising definiéndolo como aquel : tipo de franquicia que describe las operaciones dónde la relación entre franquiciador y franquiciado no solo involucra al producto y al servicio del primero, sino también, a una estrategia comercial integral que incluye el programa de marketing, la formación del personal, los manuales de operación, los controles de calidad, los estándares y una comunicación fluida y constante(IFA, 1991; Naisbitt Group, 1989). La business-format franchising es responsable de la mayor parte del crecimiento de las franquicias con unas ventas que aumentaron hasta un 155% en la década de los 80 (Endoso, 1990). También se encarga de definir la conversión franchising, o franquicia de conversión. Ésta es una opción que tienen negocios existentes para reconvertirse en una especie de punto de venta o “filial” de una sociedad principal. Ejercitando esta opción, el negocio independiente accede a una serie de ventajas tales como, un mayor impacto de marketing, una actualización constante y un reconocimiento por parte de los consumidores(Martorell 2002).**

**Para al final dar su propia valoración acerca de las tendencias de ambos modelos : Señalar que mientras la franquicia de marca o producto está sufriendo un notable descenso, la denominada business-format franchising, o franquicia de formato de negocio, va avanzando. (Martorell 2002)**

**El propio Martorell hace un listado donde recoge el conjunto de compañías hoteleras que basan su modelo de gestión en el régimen de franquicia. Dentro del listado encontramos tanto cadenas a nivel internacional como nacionales. Las cadenas hoteleras más grandes del mundo, como Cendant Corporation, Choice Hotels International y Six Continents PLC, junto con Carlson Hospitality Worldwide y Hilton Hotels Corporation, son las que tienen un porcentaje de franquicia mayor dentro de sus carteras. Así pues, nos encontramos con que Cendant Corporation, la número uno del mundo en términos de cartera de habitaciones con un total de 664.321 y Choice Hotels International, la número tres, con un total de 462.236**

habitaciones, únicamente utilizan este tipo de contrato como estrategia de crecimiento, por ello son llamadas cadenas franquiciadoras “puras”, es decir, operan bajo el contrato de franquicia el 100% de sus unidades de alojamiento. Carlson Hospitality Worldwide, con un 96% de su cartera de habitaciones bajo el contrato de franquicia, ocupa el segundo lugar en términos porcentuales de unidades de alojamiento franquiciadas. Six Continents PLC, la segunda cadena más grande del mundo, también utiliza de forma mayoritaria este tipo de contrato ya que el 76% de sus habitaciones, es decir, 372.029, están franquiciadas. El resto de cadenas que forman parte del TOP 10 mundial por número de habitaciones, como es el caso de las americanas Marriott International y Starwood Hotels & Resorts Worldwide, la francesa Accor y la española Sol Meliá también utilizan la franquicia como estrategia de crecimiento aunque con unos porcentajes inferiores a los del resto de cadenas citadas. De éstas, ninguna utiliza el contrato de franquicia como estrategia de crecimiento principal. (Martorell 2002)

**Haciendo referencia a esta última, Sol Meliá como representante de capital español, el propio Mulet apunta :** *Que hubo un momento en que los hoteleros insulares apostaron por las franquicias pero tuvieron malas experiencias en determinados países como Cuba, “donde incluso el Gobierno llegó a expropiar un hotel de Meliá”. “Meliá fue precisamente quien cambió de estrategia a principios de 2000. Ahora lo hace en gestión. Es más rentable”, remarca el propio Mulet.* (Marí 2013)

**Por último Martorell también se encarga de recoger en su obra la modalidad de gestión, elemento de referencia en la actualidad, definiéndola como :** «aquel contrato por medio del cual una empresa se compromete a administrar otra empresa, por cuenta y riesgo de esta última, a cambio de una contraprestación de naturaleza económica». La aplicación del esquema contractual propio del contrato de gestión empresarial o de gestión empresarial al ámbito hotelero ha dado como resultado la aparición del conocido como «contrato de gestión hotelera» (Martorell 2002)

**El hecho de que la modalidad de gestión como remarca el propio Mulet “sea la más rentable”, en el mundo hotelero, genera enseguida un conjunto de “followers” que siguen la estela marcada por el pionero y se encargan de seguir la misma estrategia. Las cadenas Hoteleras mallorquinas no son la excepción:** *Las cadenas hoteleras de las Islas en ejemplos de propiedad o gestión para países como República Dominicana (con 55 hoteles baleares); México (con 66 hoteles) o Cuba (45 hoteles). Y es que los expertos apuntan que más del 60% de las camas hoteleras del Caribe son de baleares. Brasil, Croacia, Túnez, Portugal o Bulgaria son otros de los destinos mundiales con gran presencia balear. Mientras que Europa y Asia Pacífico han sido apuestas más concretas para cadenas como Meliá. Grupos como Iberostar y Riu también han diversificado su oferta, y destacan los 9 establecimientos de Iberostar en Túnez, los 10 de Riu en este país o los 5 en Marruecos. Las compañías más pequeñas, en cambio, han invertido más firmemente en el Caribe. El camino iniciado en 1985 no ha llegado a su fin. Las inversiones en el Caribe no han parado. Aunque para algunos Asia sea el nuevo territorio a ‘conquistar’. Tal y como podemos ver el en el gráfico 3.6*

(Marí 2013)



**Gráfico 3.6 Lista de Compañías hoteleras mallorquinas en el mundo**

Pero, ¿cuál es el verdadero secreto que esconde el modelo de Gestión?, Simplemente le permite a la compañía operadora de los hoteles encargarse de lo que realmente son concededores, trasladar su know-how sin entrar a valor aspectos de índole financiero, dejando eso sí, una puerta abierta a la hora de asesorar desde sus conocimientos sobre aspectos referentes al diseño del hotel. Asegurando así unos R.O.I's, R.O.E's elevados y un riesgo reducido a la hora de invertir en la construcción del hotel tal y como remarca a continuación Martorell: *Actualmente, los inversores institucionales han aceptado el hecho de que las habilidades o capacidad de gestión son el ingrediente principal para poder realizar operaciones hoteleras con éxito y están dispuestos a invertir millones de dólares en propiedades hoteleras sin que la compañía operadora de los hoteles tenga que comprometerse desde el punto de vista financiero. El management contract le exige al operador que invierta tan sólo un pequeño capital financiero en el proyecto. En la construcción de hoteles de nueva planta y anteriormente a ésta, suelen acordarse, en muchos casos, managements contracts. Esto le permite a la compañía operadora dar consejo y asesorar sobre varios aspectos importantes como la localización; la financiación; el diseño del hotel para incrementar la eficiencia operativa y la productividad de los empleados; la negociación de las concesiones para las tiendas situadas en el edificio; la organización de las actividades de pre-apertura, así como la selección, contratación y formación del personal. (Martorell 2002)*



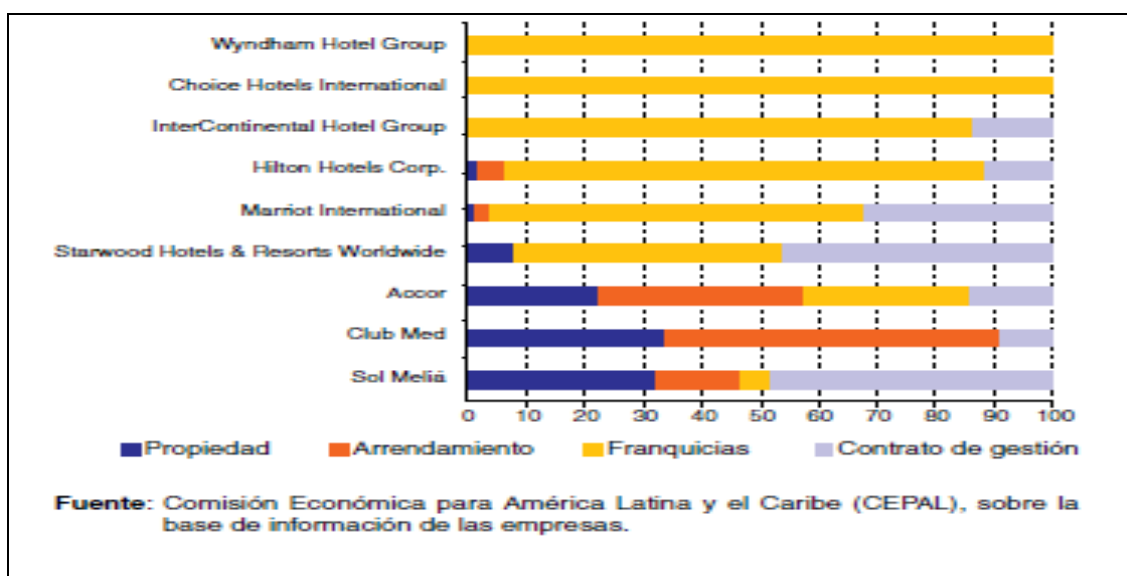
Cuatro son los aspectos que Martorell encuentra claves del modelo de management contract y los resume en las siguientes ventajas:

1ª. *Financiación de la propiedad.* Una ventaja obvia e inmediata es la financiación al 100%. A menos que el dueño exija inversiones de capital, la compañía de management sólo requiere poco o ningún capital inicial ya que la expansión está limitada por la disponibilidad de personal especializado en la gestión de nuevas propiedades a operar.

2ª. *Riesgo reducido.* Los riesgos para la compañía operadora provenientes del exceso de los costes de construcción, de la construcción en sí, de las recesiones del mercado y de los mercados cambiantes, son considerablemente reducidos.

3ª. *R.O.I.'s y R.O.E.'s elevados.* Debido a su escasa o nula inversión, la compañía de management puede obtener unas rentabilidades, tanto económicas con financieras, altísimas.

4ª. *Oportunidad de vender las propiedades existentes.* Una compañía que posea algunas propiedades y que luego gane reputación a través de los management contract realizados con otras diferentes, puede encontrar oportuno vender las propiedades existentes negociando, al mismo tiempo, un contrato de gestión a largo plazo con los nuevos dueños, logrando así incrementar la rentabilidad de la inversión. (Martorell 2002)

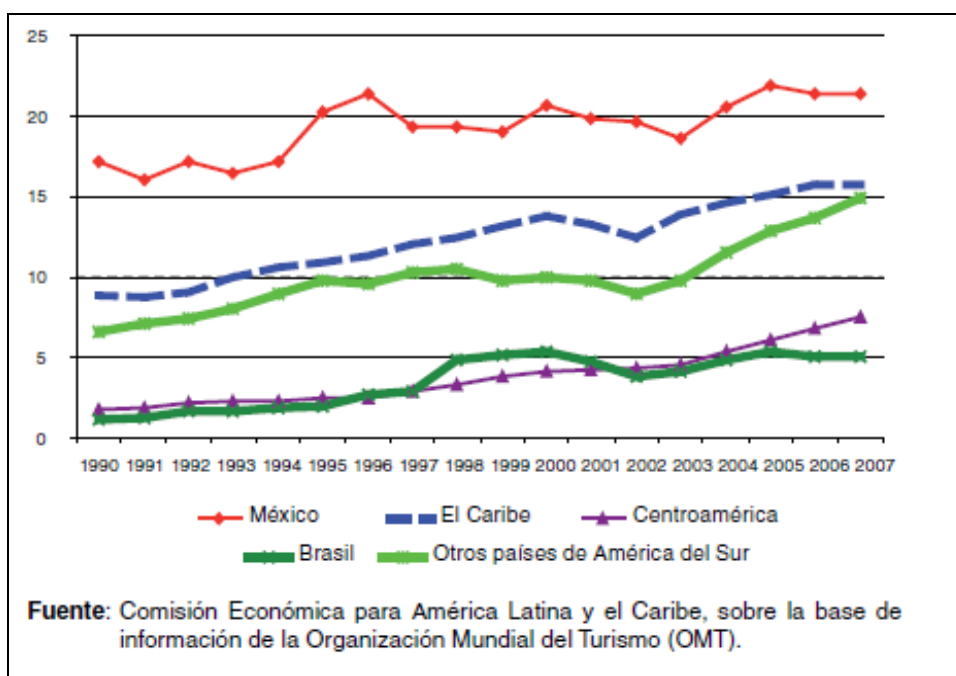


**Gráfico 3.7: Mecanismo de propiedad de algunas de las principales cadenas hoteleras internacionales (en porcentajes 2007)**



Dos claros ejemplos que representan la internacionalización de las compañías hoteleras mallorquinas lo encontramos en los dos siguientes casos : México y República Dominicana.

Cuando hablamos de México y República Dominicana hablamos de dos destinos turísticos por excelencia. En los últimos años ambos han visto incrementado el número de llegadas a nivel internacional. Si bien México se encuentra en un escalón por encima a lo que se refiere el número de llegadas de turistas a nivel internacional respecto a República Dominicana, donde las previsiones de la OMT (Organización Mundial del Turismo) para el 2020 sitúan a México en octavo lugar en el ranking de visitantes a nivel internacional. En 2005 México recibió 22 millones de turistas, cifra que se incrementará en torno a un 10% durante este ejercicio. Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), para 2020 el país crecerá hasta los 48,9 millones de visitantes, consolidándose como el octavo país del mundo en cuanto a entradas se refiere. (Informe especial 2006)



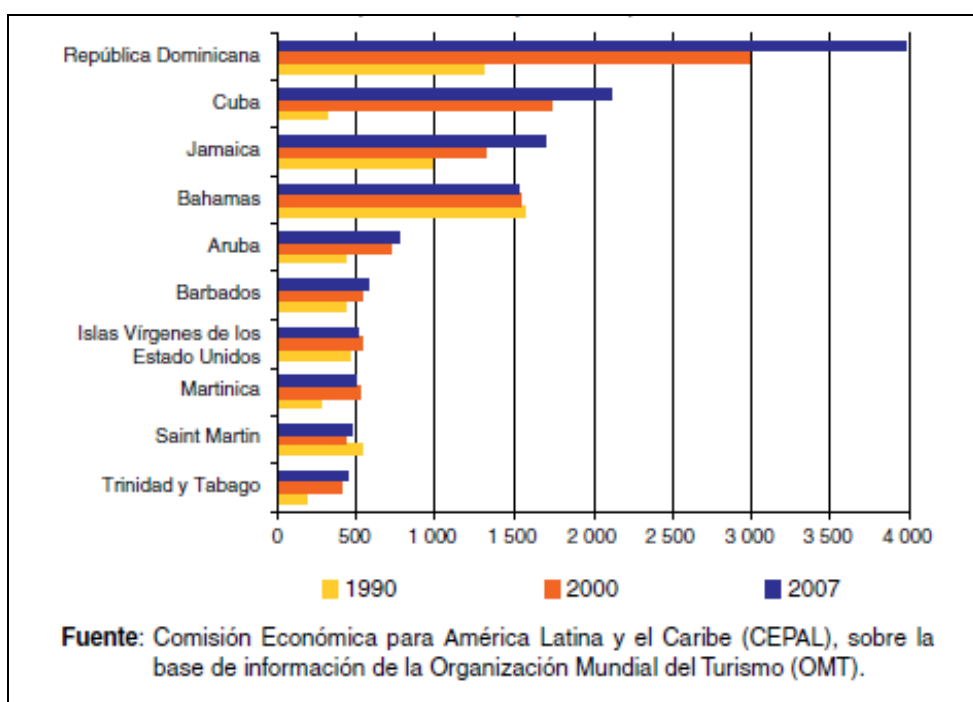
**Gráfico 4: América Latina y el Caribe, llegadas de turistas internacionales (1990-2007)**

Ahora bien, República Dominicana no se queda atrás, ya que de acuerdo con estudios recientes, República Dominicana se coloca dentro de la plana internacional a la hora de hablar de ingresos generados por el sector turístico (véase en el gráfico 4.1.). En cuanto al número de llegadas internacionales el crecimiento es muy importante ya que si observamos el gráfico 4.2 el número de llegadas ha ido creciendo paulatinamente desde el 1990 hasta el 2000. Llegando a las 4.6 millones de llegadas internacionales por vía aérea en el 2012. Un simple dato a remarcar es como el total de número de llegadas en el 1990 era aproximadamente 1500, cifra que en el 2012 se alcanzó únicamente desde el mes de Enero a Marzo, tal y como queda reflejado en el siguiente texto: *La República*

Dominicana figura en el ranking de los 50 destinos con mayores ingresos turísticos en el 2012, elaborado por la Organización Mundial de Turismo (OMT). En el ranking sólo fueron incluidos cuatro países de la región Latinoamericana: México, Brasil, Argentina y República Dominicana, que es el único de la región del Caribe incluido en la lista, el que se mantiene en el número 48; alcanzando en el 2012 los US\$4.549 millones (3.500 millones de euros aproximadamente), para un crecimiento del 4,5% con relación al 2011, cuando ingresaron US\$4,352 millones. En el 2012, Dominicana recibió la visita de 4.6 millones de personas por vía aérea, un aumento de 6.6% respecto al año anterior, y superó el 4.8% de crecimiento de la región del Caribe. En el período enero-marzo de este año, llegaron 1,554,354 extranjeros por vía aérea. República Dominicana líder en ingresos por turismo en el Caribe. (Access República Dominicana 2013)

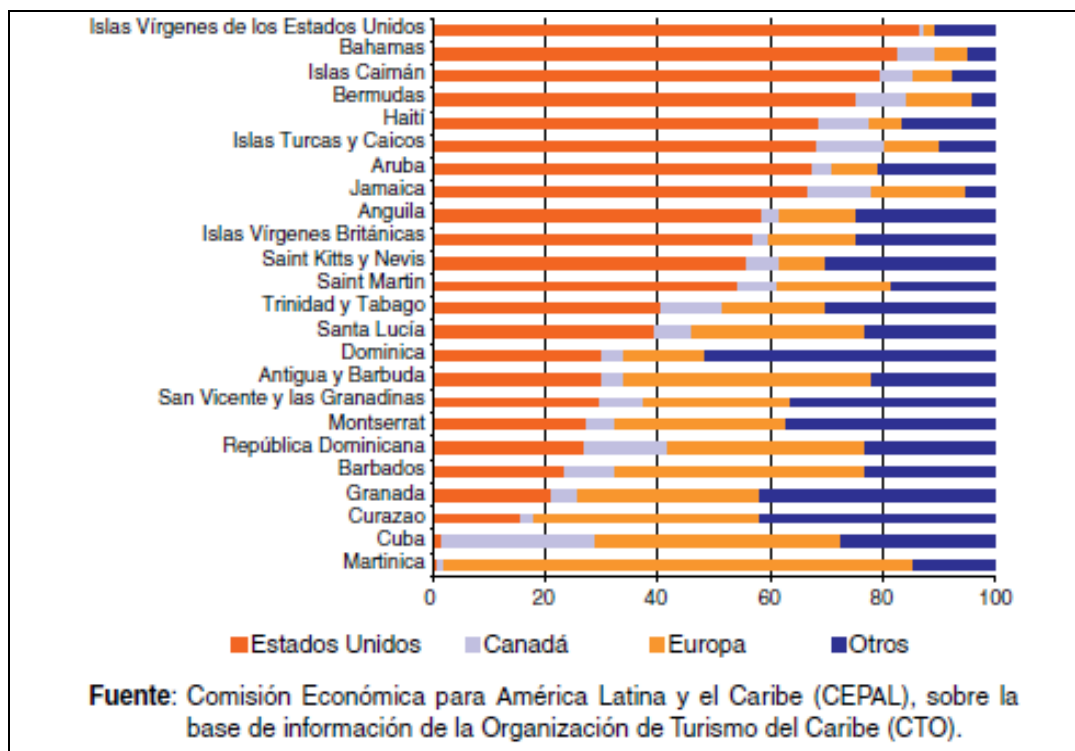
<b>2007</b>	<b>4,064.2</b>
<b>2008</b>	<b>4,165.9</b>
<b>2009</b>	<b>4,064.9</b>
<b>2010</b>	<b>4,209.0</b>
<b>2011</b>	<b>4,352.8</b>
<b>2012</b>	<b>4,549.1</b>

**Gráfico 4.1: Ingresos por turismo en US \$, fuente: Banco Central de la República Dominicana**



**Gráfico 4.2: Llegadas de turistas internacionales (en miles de personas), principales países y territorios receptores (1990-2007)**

Continuando con el número de llegadas internacionales vemos como el caso de República Dominicana se diferencia al de México, ya que existe cierta dependencia por parte del primero con el mercado norteamericano o canadiense, en cambio en el caso de República Dominicana existe una mayor diversificación de la demanda tal y como se puede ver en el gráfico 4.3. Eso no quiere decir que la cuota de mercado estadounidense o canadiense no sea importante en este destino, ya que factores como la proximidad o la conexión aérea entre República Dominicana y Norte América favorece esta fuerte demanda. Ahora bien en el caso de República Dominicana encontramos un mayor peso del mercado europeo junto al latinoamericano. Varios factores han determinado esta situación; el pasado colonial de República Dominicana le permite tener unos lazos más estrechos tanto a nivel político (muy importante la figura del rey) como económico con el mercado español, otro factor que también influye es el hecho de compartir un mismo idioma, hecho del cual se favorece el mercado latinoamericano, por último un factor también a resaltar es como la evolución de la industria turística ha llegado a una fase de globalización, permitiendo a las grandes compañías turísticas situadas en los países emisores (centros) controlar, organizar, coordinar, crear y vender la propia oferta turística a la vez de estimular la propia demanda turística gracias a las campañas de promoción. Todo un ejemplo de integración vertical (tour operador-agencias de viajes y cadenas hotelera) favoreciendo así una mayor demanda del mercado Europeo. *En lo que se refiere a República Dominicana se registra un fuerte diversificación de los mercados emisores, aumentando la relevancia de Europa y de ciertos países latinoamericanos. Entre otros factores, esta dinámica ha sido consecuencia de activas campañas de promoción de los destinos, de una mayor identidad cultural e idiomática, de intensas relaciones económicas y políticas con ex colonias y de la marcada presencia de empresas europeas en la industria turística de estos países, sobre todo de cadenas hoteleras estrechamente vinculadas a los operadores turísticos. (Calderón y otros 2008)*



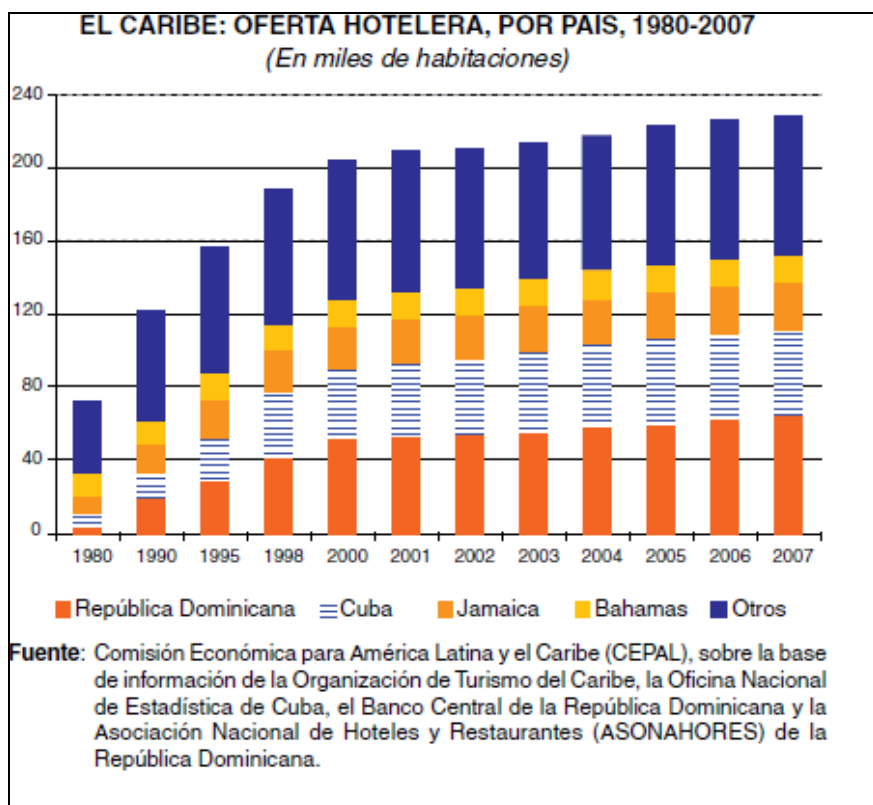
**Gráfico 4.3: Llegada de turistas internacionales a República Dominicana(en porcentajes), por país de origen (2007)**

A continuación encontramos una explicación acerca la progresión de la oferta hotelera en República Dominicana, si bien los inicios de la oferta hotelera viene marcado por una estrategia de precios bajo el modelo de “todo incluido”, esta no tarda en genera un agotamiento en el producto turístico, lo que comportó un cambio de modelo. Para ello se requirió una mayor inversión permitiendo así modernizar y mejorar las instalaciones turísticas manteniendo de esta manera el concepto de “todo incluido” pero hacia un modelo de mayor poder adquisitivo. Detrás de dicho modelo encontramos el apoyo gubernamental junto a inversión extranjera directa permitiendo así generar un salto de calidad en la oferta hotelera, prueba de ello son las recientes inversiones en bienes inmobiliarios de lujo, puertos deportivos, aeropuertos, campos de golf...

*Si bien en una primera fase las cadenas internacionales buscaron ganar participación de mercado con una estrategia de precios, en un período relativamente breve se comenzaron a ver los primeros signos de agotamiento. La competencia aumentaba y había que realizar nuevas inversiones para mejorar la calidad y diversidad de prestaciones que los hoteles podían ofrecer con el esquema de todo incluido, lo que resultaba complejo dado el estrecho margen que producían las operaciones. En este contexto, la mayoría de las cadenas comenzaron una masiva migración hacia estándares de mayor nivel, es decir, hoteles de cuatro y cinco estrellas. El propósito era mantener el esquema de todo incluido, pero apuntar a un segmento con mayor poder adquisitivo y menos sensible a las fluctuaciones del mercado. (Calderón y otros 2008)*

Asimismo, comenzó a aumentar el número de proyectos con participación de cadenas hoteleras de alto nivel que hasta el momento habían privilegiado instalarse en islas de menor tamaño del Caribe de habla inglesa. Los cambios en los patrones de la demanda y la reacción de los hoteles que ofrecían un servicio con todo incluido obligaron a las cadenas hoteleras de alto nivel a adoptar una estrategia más activa para defender e incluso aumentar su presencia en el mercado del segmento de lujo. En la actualidad, en la subregión caribeña hay alrededor de 65 nuevos proyectos en el área hotelera, 28 de los cuales se encuentran en fase de construcción. En la República Dominicana se concentran 10 proyectos, el mayor número en un solo país (Freitag, 2008).

En este escenario, además del mejoramiento de un gran número de establecimientos hoteleros, comenzaron a surgir nuevos proyectos más sofisticados que integraban infraestructura hotelera de lujo, emprendimientos inmobiliarios, campos de golf y otras prestaciones comerciales y de entretenimiento. En esta nueva fase, denominada turismo inmobiliario, el viajero habitual comienza a sentirse apegado a un destino y a considerar la posibilidad de invertir a largo plazo. De este modo, se pretende salir del modelo de turismo de bajo costo y hoteles de todo incluido, captar nuevos clientes de altos ingresos y limitar algunos de los efectos no deseados del turismo masivo. En la actualidad, en la República Dominicana se están desarrollando proyectos de gran envergadura, entre los que se destacan Roko Ki y CapCana, y nuevos emprendimientos en algunos centros turísticos ya establecidos. Como Casa de Campo (proyecto inmobiliario Los Altos) y Punta Cana Resort & Club (proyecto Los Corales). (Calderón y otros 2008)

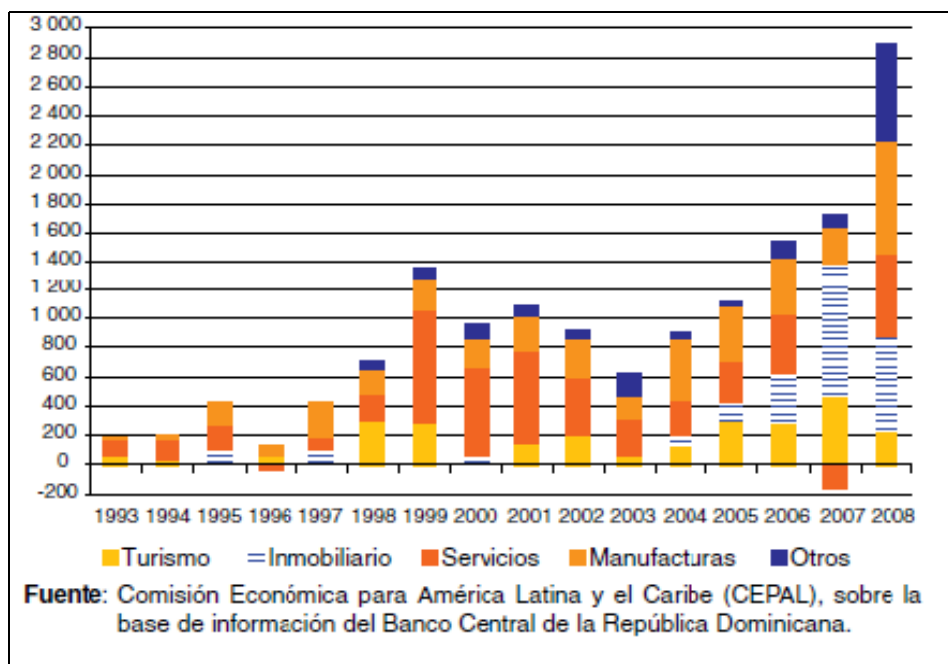


**Gráfico 4.4: El Caribe, oferta hotelera por país**

*En la República Dominicana, a partir del éxito de emprendimientos pioneros como los de Casa de Campo, proliferaron nuevas iniciativas de promoción de destinos de sol y playa a lo largo de toda la costa, entre los que destacan Punta Cana y Puerto Plata. Entre 1990 y 2007, la capacidad hotelera y las llegadas de visitantes internacionales se triplicaron, mientras que los ingresos del turismo aumentaron más de cuatro veces ( véanse los gráficos 4.4 y 4.5).(Calderón y otros 2008)*

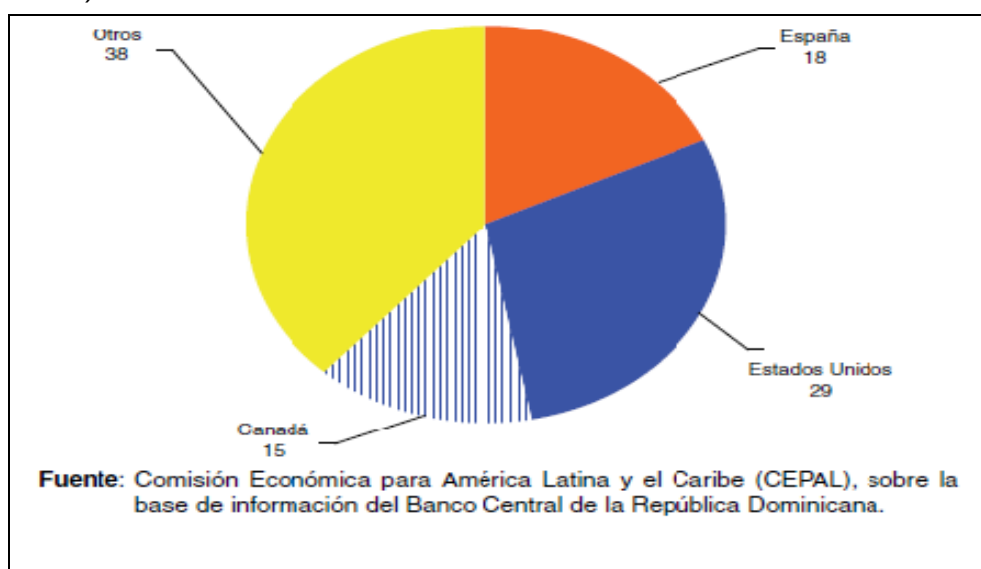
**La figura del gobierno estimulando la inversión en el sector turístico es un factor clave que ha condicionado el posicionamiento turístico de República Dominicana. A ello se le ha añadido una importante entrada de IED que permitido modernizar las instalaciones en el país (aeropuertos, carreteras, hospitales..)necesario para atender a la demanda turística y a la vez fuente de progreso social y económico del país. El papel de los gobiernos nacionales y la inversión extranjera directa ha sido clave en este proceso. Por una parte, la República Dominicana ha mantenido una política activa de incentivo del turismo y el capital extranjero, que se complementó con fuertes inversiones en infraestructura. En este sentido, se destacan los aeropuertos internacionales de algunas de las principales zonas turísticas costeras- Santo Domingo, Punta Cana, La Romana, Puerto Plata y Samaná-, con los que se ha facilitado el acceso rápido y expedito de los turistas extranjeros y se han superado las carencias en materia de infraestructura vial.(Calderón y otros 2008)**

**La importancia del sector turístico en República Dominicana queda reflejado con la importante inyección de ingresos que genera la entrada de IED turístico, junto al efecto dinamizador que ejerce en la económica, el resto de actividades relacionadas con el turismo: construcción, bienes inmobiliarios...se ven favorecidos por el boom generado por la actividad turística. La IED en turismo representa casi el 20% de los ingresos totales de IED de la República Dominicana en el período 1993-2008 y sumada a las inversiones en el sector inmobiliario constituye más de un tercio del total de ingresos (véase el gráfico 4.4).(Calderón y otros 2008)**



**Gráfico 4.5: Inversión Extranjera directa, por actividad económica de destino (en millones de dólares) en República Dominicana (1993-2008)**

La IED de origen español tiene una fuerte representación en República Dominicana, donde las principales CCHH mallorquinas han trasladado su planta hotelera. En la República Dominicana, aunque existe un mayor número de cadenas internacionales, las españolas también son muy relevantes y están lideradas por Barceló y Riu (Véase en el gráfico 4.6). Actualmente, las cadenas españolas gestionan cerca de 70.000 habitaciones en el Caribe, más de la mitad de toda la oferta disponible, destacándose la República Dominicana, donde abarcan cerca del 70% del mercado (Calderón y otros 2008).



**Gráfico 4.6: Inversión Extranjera Directa, por país de origen (en porcentajes) en República Dominicana (1993-2008)**

Cambiando de destino, el caso de México es el que nos permite profundizar más en las claves de la Internacionalización de las compañías hoteleras mallorquinas. Podemos resumir cada uno de los puntos señalados durante el trabajo. *La potencialidad turística del país, el apoyo gubernamental a las inversiones extranjeras y la alta rentabilidad que se obtiene por habitación llevan a constructoras y grupos turísticos españoles a poner en marcha nuevos proyectos en este mercado. (Informe Especial 2006)*

Al iniciar este noveno apartado *El Caribe, la alternativa al negocio turístico balear*. Comentábamos que frente a la versión crítica de la internacionalización de las compañías hoteleras mallorquinas como modelo generador de desigualdades económicas y sociales, encontrábamos la postura de aquellos que defendían la industria turística como herramienta de progreso social y económico de una sociedad. Pues bien. México, sería el fiel reflejo de como la actividad turística ejerce un efecto dinamizador de la economía de un país. Para entender esta situación valoraremos a continuación más detalladamente los datos de México referentes al PIB, Tasa de Empleo, Productividad labora, IED...

Si seguimos los datos del INEG (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), vemos la influencia de la actividad turística en el PIB de México. *Durante el segundo trimestre de 2013, el Indicador Trimestral del PIB Turístico creció 0.8% en términos reales respecto al mismo periodo de un año antes. (INEGI 2013)*

**INDICADOR TRIMESTRAL DEL PIB TURÍSTICO Y CONSUMO TURÍSTICO INTERIOR  
DURANTE EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2013<sup>p/</sup>**  
(Variación porcentual real respecto al mismo trimestre de un año antes)

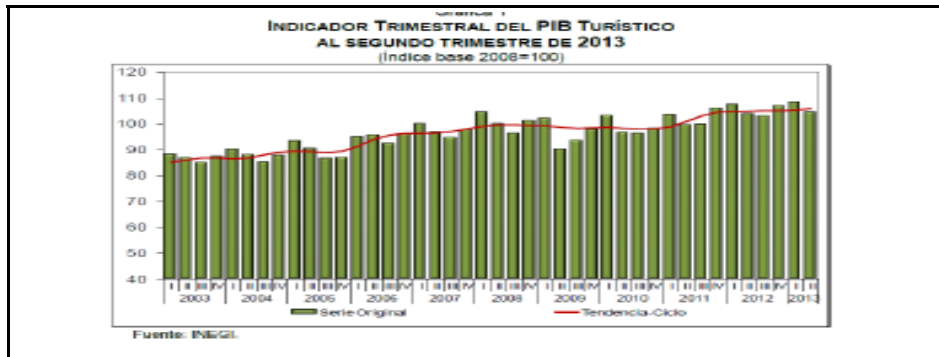
PIB Turístico			Consumo Turístico Interior		
Total	Bienes	Servicios	Total	Interno	Receptivo
0.8	2.0	0.5	1.1	2.2	(-) 7.9

p/ Cifras preliminares.  
Fuente: INEGI.

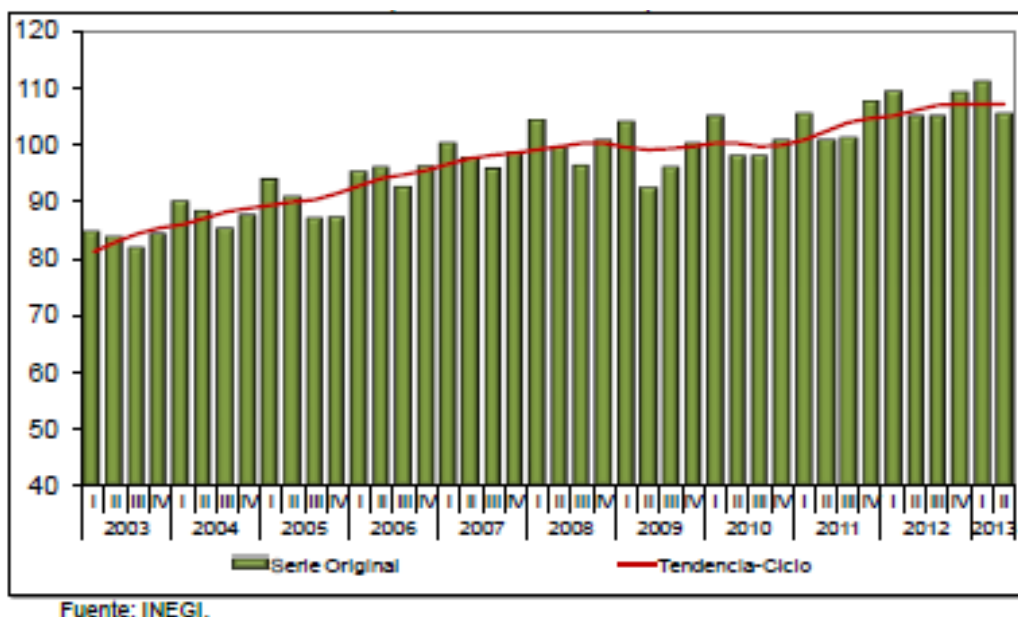
**Gráfico 4.7: Indicador Trimestral del PIB Turístico 2013 en México**



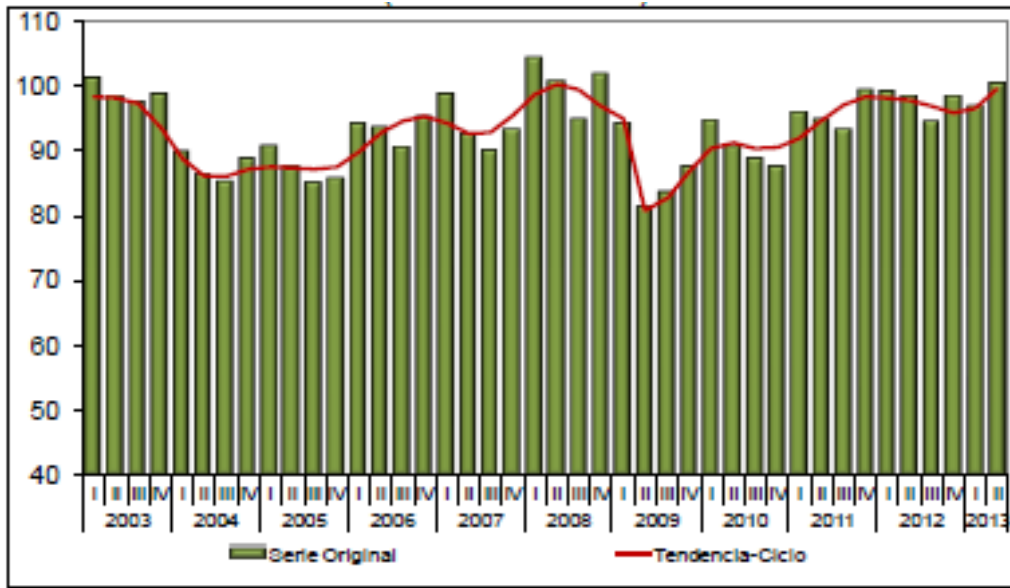
Las gráficas siguientes indican los movimientos de las actividades de servicios y bienes relacionados con el turismo. Señalar, que los servicios ofertados a los turistas nacionales y extranjeros crecieron 0.5% en el trimestre de referencia, y los bienes 2 por ciento.(INEGI 2013)



**Gráfico 4.8: Indicador Trimestral del PIB Turístico en México Segundo Semestre (2013)**



**Gráfico 4.9: Indicador Trimestral del PIB Turístico de servicios al segundo trimestre de 2013**



Fuente: INEGI.

**Gráfico 5 : Indicador Trimestral del PIB Turístico de Bienes al segundo trimestre de 2013**

En lo referente a la demanda de empleo por parte del sector turístico. El sector turístico juega un rol crucial en el mercado laboral de México, generando de manera directa 2.2 millones de empleos, lo que representa el 5% del total de la PEA. Además, cada empleo directo en turismo genera alrededor de 3 empleos indirectos, lo que hace evidente los encadenamientos económicos que origina este sector. (Sector Turismo 2009)

Uno de los grandes beneficios del turismo es el desarrollo local que propicia, ya que genera el crecimiento económico y urbanización de muchas regiones. (Sector Turismo 2009)

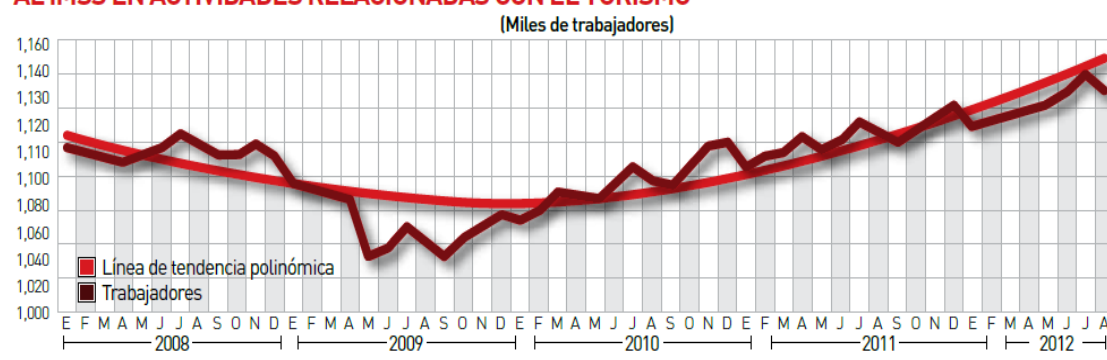
Asimismo, es un sector incluyente al contar con una elevada participación de jóvenes y mujeres. El 23% de los trabajadores tienen entre 16 y 24 años, y del total de empleados el 56% son mujeres. (Sector Turismo 2009)

México genera más de 2 millones de empleos directos y es un impulsor de la inversión extranjera, ofreciendo oportunidades de desarrollo a nivel nacional, regional y local. De acuerdo con el IMSS, el número de trabajadores permanentes y eventuales urbanos asegurados en todo el país fue de 15'821,982, hasta el 31 de agosto de 2012. Desde enero de 2012, el número de empleados aumentó en 619,556 trabajadores, lo que equivale a un incremento acumulado en lo que va del año de 4.1%. Comparando el número de trabajadores con el mismo periodo de agosto de 2011, el crecimiento fue de 4.7%. (CNT 2013)

## TRABAJADORES PERMANENTES Y EVENTUALES URBANOS AFILIADOS AL IMSS EN ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL TURISMO

Miles de trab.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Prom. ene-ago
<b>Total de Trabajadores</b>													
2008	1,097.540	-	-	1,089.500	1,091.900	1,097.060	1,105.410	1,097.990	1,091.696	1,092.660	1,099.150	1,091.881	1,096.567
2009	1,078.399	1,074.800	1,072.675	1,066.824	1,033.220	1,038.596	1,050.776	1,041.606	1,034.162	1,044.371	1,050.630	1,058.292	1,057.112
2010	1,054.637	1,060.025	1,071.476	1,067.062	1,066.274	1,072.804	1,085.917	1,077.090	1,074.567	1,086.604	1,098.238	1,099.655	1,069.411
2011	1,085.162	1,091.570	1,094.491	1,103.146	1,096.220	1,101.175	1,112.456	1,105.549	1,101.211	1,106.323	1,114.591	1,121.723	1,098.721
2012	1,109.559	ND	ND	ND	1,122.860	1,129.507	1,139.322	1,130.513	-	-	-	-	1,126.352
<b>Variación Porcentual</b>													
2012/2008	1.1	-	-	-	-2.8	3.0	3.1	3.0	-	-	-	-	2.7
2012/2011	2.2	-	-	-	2.4	2.6	2.4	2.3	-	-	-	-	2.5

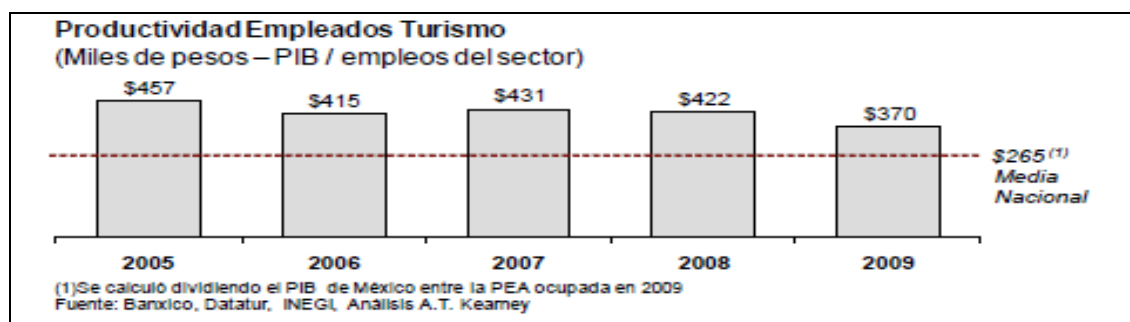
## TRABAJADORES PERMANENTES Y EVENTUALES URBANOS AFILIADOS AL IMSS EN ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL TURISMO



**Gráfico 5.1: Trabajadores afiliados al IMSS relacionados con el Turismo en México (2012-2013)**

En agosto se registraron 1'130,513 empleos para el sector turístico. El crecimiento en el empleo de agosto de 2011 a agosto de 2012 fue de 2.3%, con lo cual se demuestra que hay un gran compromiso para continuar con la generación de empleos por parte de los actores del sector. (CNET 2013)

En cuanto a productividad, remarcar la importancia de la productividad laboral del sector turístico en México. La productividad de los empleados en el sector turismo en 2009 fue de MX \$370,000 pesos, mientras que la productividad media de México fue de MXP \$265,000 pesos. Esto implica que los empleados en turismo generan 40% más valor que la media nacional del resto de sectores (ver figura 5.2) (Sector Turismo 2009)



**Gráfico 5.2: Productividad Empleados Turismo en México (2006-2009)**

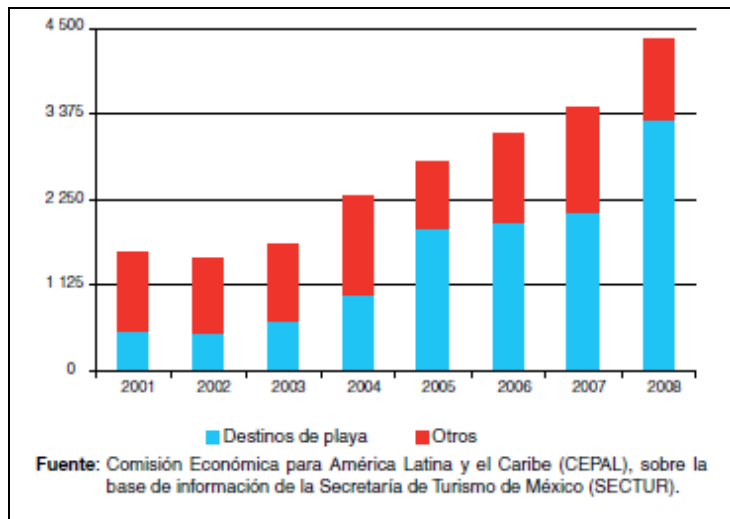
**El caso de México, también nos permite reflejar mediante datos, el papel de la Inversión Extranjera Directa en la actividad turística del país. Donde las ETN Españolas no están exentas, un claro ejemplo de ello lo vemos escenificado en Nayarit. Las autoridades mexicanas confían en las buenas expectativas del estado de Nayarit, en el Pacífico, donde acaban de entrar la inmobiliaria gallega Fadesa y el grupo turístico mallorquín Iberostar. Esta zona cuenta con un plan estratégico con más de 22 localidades costeras, que contarán con una inversión inicial de lanzamiento de más de 2.800 millones de euros. (Informe Especial 2006)**

**Nayarit no es más que otro ejemplo de como el apoyo gubernamental (facilidades fiscales, laborales, legislativas..) junto al capitalismo neoliberal predominante, permiten al capital extranjero invertir parte de su capital acumulado en bienes inmobiliarios relacionados con la actividad turística que les genera una alta rentabilidad Riviera Nayarit: Un nuevo destino para el turismo de lujo impulsado por el capital extranjeros. En marzo de 2007 se instaura la marca Riviera Nayarit, donde la actuación del gobierno federal, a través del Consejo de Promoción Turística de México, y estadual, junto al capital privado, han llevado adelante múltiples iniciativas para desarrollar este nuevo destino turístico de sol y playa en el Pacífico mexicano. Se espera que la costa de Nayarit reciba inversiones privadas por más de 3.230 millones de dólares en los próximos años (Expansión, 15-29 de septiembre de 2008, pág:70). Además, el Estado, a través del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), destinaría recursos por más de 455 millones de dólares para la creación y el mantenimiento de una infraestructura que garantice el desarrollo turístico de esa región (Boletín informativo SECTUR, N°5 19 de enero de 2007). A mediados de 2006, frente a las positivas perspectivas de la región, FONATUR lanzó el centro integral planeado (CIP)Nayarit.(Calderón y otros 2008)**

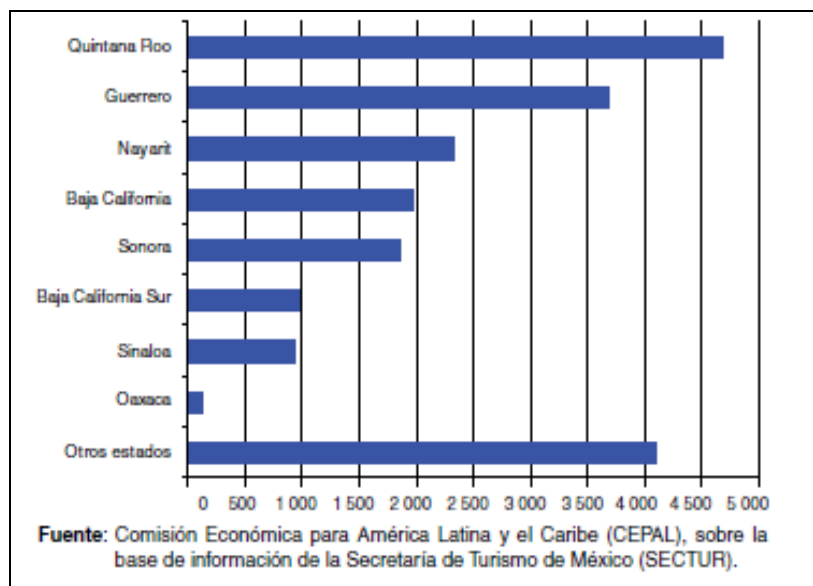
**Para comprender mejor el papel de las Inversiones Extranjeras Directas en el país azteca, es necesario profundizar cronológicamente en el proceso de internacionalización en México. De acuerdo con datos del informe: La inversión española durante el periodo 1994-2004 , incluyendo todos los sectores económicos, fue de 13.000 millones de dólares. Hace un año había registradas 2.096 sociedades con participación española en su capital social, lo que supone el 6,3% del total de sociedades con inversión extranjera directa registradas en México. Las empresas con inversión española se dedican principalmente al sector servicios (41,2% del total).(Informe Especial 2006)**

**Las IED turística ha permitido mejorar las instalaciones y servicios turísticos del país azteca, convirtiéndolo así en uno de los principales destinos turísticos. A parte de la planta hotelera se han ido añadiendo nuevas infraestructuras que han dotado de mayor calidad a la oferta turística existente como serían: puertos deportivos, parques temáticos, campos de golf..En la presente década la inversión privada en el sector turístico mexicano ha registrado un crecimiento continuo y los destinos costeros han ido ganando creciente protagonismo (véase el gráfico 4.1). La mayor parte de esta nueva inversión se han destinado a la concreción de**

grandes proyectos hotelero-inmobiliarios integrados y a la construcción y remodelación de hoteles (SECTUR,2006,pág.4). El dinamismo del sector privado en el segmento hotelero-inmobiliario se ha complementado con cuantiosas inversiones en infraestructuras de transporte (aeropuertos, muelles para cruceros, carreteras), telecomunicaciones, servicios básicos y equipamiento turístico (campos de golf, marinas y parques temáticos).Las unidades federativas que albergan los principales destinos de playa – tanto centros integralmente planeados como tradicionales- concentran la mayor parte de la inversión privada en el sector del turismo. De hecho, más del 60% de la inversión se radica en solo cuatro estados: Quintana Roo, Guerrero, Nayarit y Baja California.(Calderón y otros 2008)



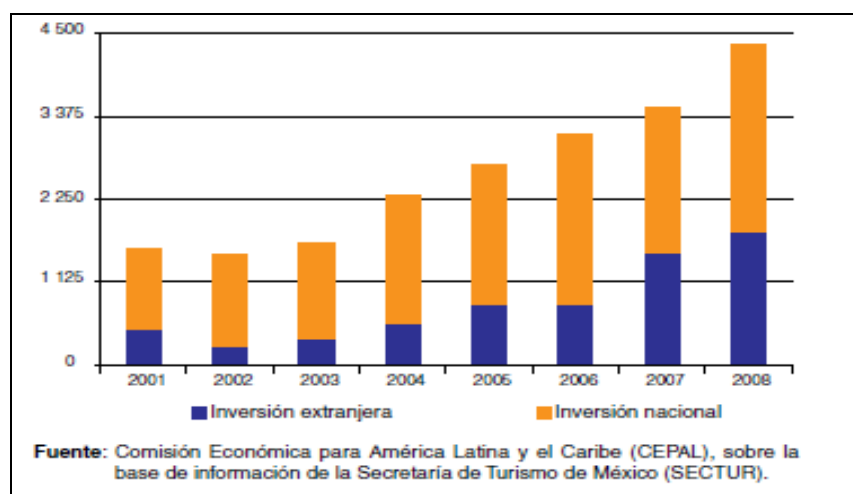
**Gráfico 5.3: Inversión privada en turismo en México (en millones de dólares), por segmento (2001-2008)**



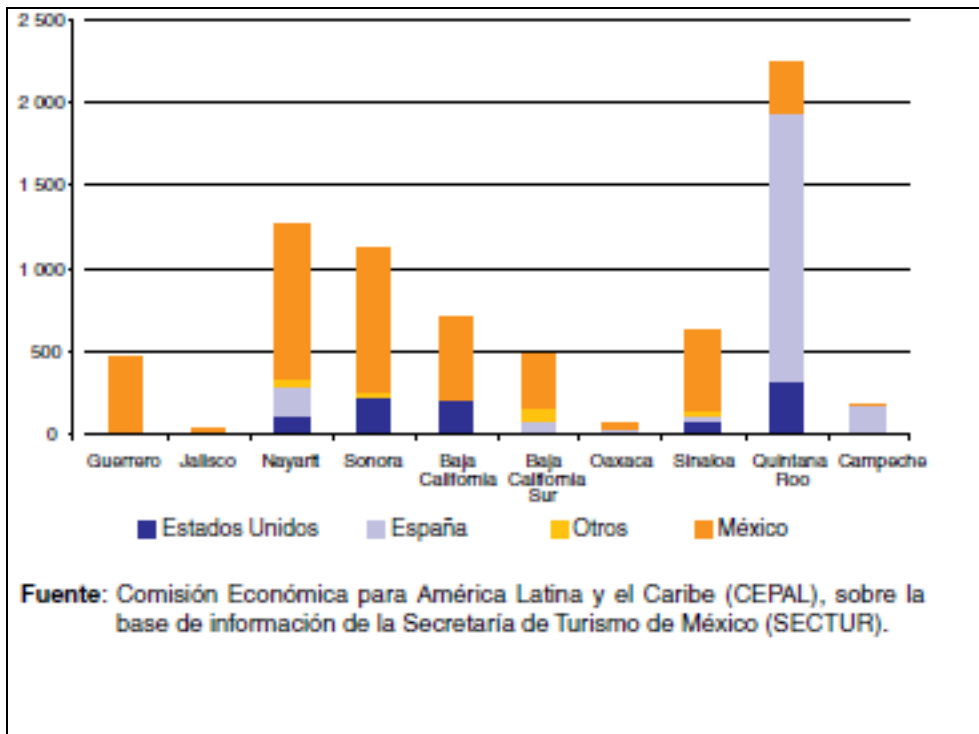
**Gráfico 5.4: Inversión privada en turismo (en millones de dólares), por estado (2001-2008)**

Ahora bien el caso de México presenta una característica que le diferencia a lo visto en República Dominicana respecto a la IED. Mientras en el lado Dominicano veíamos una importante inversión extranjera liderada por capital Español, Norte Americano y Canadiense, en México vemos como la Inversión local está muy presente. Generando un nuevo contexto, la inversión ya no pertenece al exterior sino que proviene del propio capital Mexicano, delegando la gestión, franquicia o alquiler de la inversión en materia hotelera a las marcas hoteleras externas para que trasladen su “know-how”. A pesar de que el componente de inversión extranjera ha ido aumentando, la inversión de origen nacional es el principal motor de turismo local. Casi el 70% de la inversión acumulada en el período 2001-2008 correspondería a capitales mexicanos (véase el gráfico 4.4). Esta información no hace otra cosa que corroborar una característica propia de la industria turística, particularmente hotelera, donde la infraestructura y los bienes inmuebles son financiados por capital privado local, y los servicios se prestan con marcas internacionales mediante la suscripción de contratos de gestión, alquiler o acuerdos de franquicia. (Calderón y otros 2008)

La IED de nacionalidad Española y Norteamericana sigue estando presente en México, liderada por la primera; comparte parte de la IED junto a la propia inversión local. Los capitales extranjeros provienen casi únicamente de los Estados Unidos y España. En los últimos dos años. Período respecto del cual existen información desagregada. España aportó el 64% de las inversiones extranjeras recibidas por la industria turística mexicana, mientras que los Estados Unidos fue el origen de un 30% de ellas. En los centros turísticos tradicionales como Acapulco y Puerto Vallarta, hay poca participación de capital extranjero y las inversiones en la industria fueron realizadas por empresarios mexicanos. Por otra parte, en los destinos más orientados al turismo internacional- Baja California, Quintana Roo y, recientemente, Nayarit- los inversionistas extranjeros son mucho más activos. Entre ellos se destacan claramente los españoles, que son mayoría en Quintana Roo (Cancún), Nayarit, Campeche y Baja California Sur (Véase en el gráfico 4.5). (Calderón y otros 2008)



**Gráfico: 5.5: Inversión privada en turismo (en millones de dólares), por origen (2001-2008)**



**Gráfico 5.6: Inversión privada en turismo (en millones de dólares), por origen y estado (2007-2008)**

Las previsiones para el futuro siguen siendo mayores. Tal y como refleja un informe elaborado por el instituto de Comercio Exterior, la situación capitalista actual junto al proceso de privatización supone un incremento del capital acumulado español en el otro lado del atlántico. *El Instituto de Comercio Exterior, en un boletín sobre las relaciones comerciales con México, "las perspectivas apuntan a un importante progreso de la inversión española en los próximos años debido al interés de las empresas en los procesos de privatización y liberalización (especialmente en la apertura del sector eléctrico, comunicaciones y transporte), al efecto arrastre de las grandes empresas españolas y al interesante fenómeno de internacionalización de las pymes española en México en los sectores secundario y terciario". (Informe Especial 2006)*

*Actualmente hay más de 1.800 firmas españolas con inversiones de distinto tipo en México. Con 16.000 millones de euros invertidos en los últimos 12 años, España supone el 10% del capital extranjero en el país azteca. Los grupos españoles tienen en proyecto y construcción en estos momentos 5.000 plazas hoteleras, con una inversión cercana a los 350 millones de euros. En los últimos años el desembolso alcanzó los 1.300 millones de euros y sólo en 2005 invirtieron otros 350 millones. (Informe Especial 2006)*

Otras de las claves donde se esconde el incremento de las inversiones españolas en territorio mejicano en cuanto a lo que se refiere a turismo, queda reflejado a continuación: *la rentabilidad de una plaza hotelera en el Caribe alcanza márgenes de entre el 12% y el 15%, cuando en España apenas llega a un 3%. (Informe Especial 2006)* Frente a estos márgenes la oferta hotelera en territorio español no puede competir en igualdad de condiciones, por tanto no cabe duda que estos márgenes representen un descomunal atractivo para las compañías hoteleras mallorquinas, y que inciden en el proceso de internacionalización de estas, al fin y al cabo la alta rentabilidad de las inversiones, junto al coste de personal, estacionalidad, y facilidades estatales hacen del Caribe y en este caso México un destino muy suculento donde invertir capital español.

Recogidas las valoraciones de estos últimos autores, vemos como el Caribe cumple con una serie de requisitos que le han convertido en el destino alternativo al modelo turístico de sol y playa de masas de cuño balear. Cuatro han sido los aspectos que han ido remarcando y que ha permitido al Caribe convertirse en el centro de operaciones de las CC.HH mallorquinas: clima, todo incluido, coste del personal y alta rentabilidad de las inversiones. Los dos primeros requisitos fundamentales por parte de las demandas de los turistas y las dos últimas constituye un factor clave en la cuenta de resultados de los empresarios mallorquines.

Estas peculiaridades junto al cambio de modelo de gestión hotelera han abierto un nuevo contexto en el mundo hotelero, permitiendo a los empresarios mallorquines trasladar su “know-how” hotelero al otro lado del Atlántico, y obtener alta rentabilidad de sus inversiones gracias a los nuevos mecanismos de ingeniería financiera ( Joints ventures o REIT: Real Estate Investment Trust...). Acuerdos que posibilitan una importante entrada de ingresos a las económicas receptoras gracias a la entrada de IED proveniente de la actividad turística.

Todos estos condicionantes han determinado el Caribe como modelo alternativo al balear y como nuevo escenario donde trasladar el marco de operaciones hotelero, debido al preocupante panorama de la economía española. Los datos recogidos por parte de México y República Dominicana son un fiel reflejo del cambio de escenario en el que se encuentran las CCHH mallorquinas. El negocio ya no se encuentra en territorio nacional y es necesario trasladar el capital acumulado e invertirlo en destinos que han demostrado ser rentables como el Caribe. Estos a su vez, según lo visto en los casos de México y República Dominicana se aprovechan para abrir sus economías al exterior y alcanzar así un progreso económico y social tal como queda reflejado en los indicadores del PIB, Tasa de Empleo o IED.



## 10.Conclusión

Todo el el conjunto de variables y/o condicionantes que hemos ido revisando y comentando a lo largo de la obra han permitido a las CC.HH. baleares expandirse y formar parte del imperio turístico que conocemos hoy en día.

Si lo valorásemos desde la perspectiva de las cadenas hoteleras, podría decirse que han estado en el momento oportuno y en el lugar oportuno, incluso tal vez podrían sentirse tocados por una varita, apoyados por el capitalismo financiero y el Estado Neoliberal, han conseguido formar parte de corporaciones transnacionales que coordinan el conjunto de operaciones de un proceso productivo en más de un país (ETN), su influencia y poder desde sus orígenes ha estado asociada a la figura política del momento y eso les ha permitido lograr una mayor acumulación de capital. Pero ahora bien, no todo depende del oportunismo; los mismos empresarios mallorquines han sabido aprovechar sus habilidades para invertir su capital acumulado; permitiéndoles así incrementar su masa patrimonial. El negocio hotelero en Mallorca, así como en el Caribe, no está al alcance de todos, solo los más capacitados han conseguido obtener rentabilidad de sus inversiones en el marco de la hostelería. Los que ahora asocian la figura del empresario hotelero balear como oportunista, no valoran los inicios arriesgados que estos sufrieron. El tener una visión de éxito en la industria turística en el otro lado del atlántico se les debe a los empresarios mallorquines, de aquí que se les reconozca como *los visionarios del caribe*. Por tanto desde mi humilde opinión no está de más romper una lanza a favor de los empresarios mallorquines, a lo habilidosos y certeros que fueron para embarcarse en una industria que han sabido manejar con éxito hasta la actualidad.

Ahora bien el debate sobre la internacionalización de las compañías hoteleras mallorquinas siempre esta presente. Y fruto de ello encontramos los pros y los contras de dos posturas: la vertiente positiva y negativa de la Internacionalización de las compañías hoteleras mallorquinas.

La negativa lo tacha como modelo de turismo de masas de sol y playa de cuño balear. Modelo que ha generado situaciones de conflictividad y desigualdad tanto social como ambiental, degradación de la precariedad laboral y la desregularización de los órganos de gobierno estatales y autonómicos. Modelo que a su vez se extrapola si cabe, según lo visto, con la versión más extrema en el otro lado del Atlántico. Profundizando aún más en escenarios de conflictividad socioambiental por la privatización de tierras y agua, el empeoramiento de la precariedad laboral, la degradación y corrupción democrática. Esto es lo que denominan Balerización. Y en sus dos vertientes Balerización IN&OUT. La interacción de las CCHH baleares como centro (metrópolis) y Zona del caribe como periferia-subdesarrolladas.

Se pretende proyectar, promocionar un modelo de masas de sol y playa de cuño balear como fuente de desarrollo económico y social para los destinos receptores, pero todo eso queda en una simple apariencia y/o fachada, ya que detrás de él se esconde el verdadero objetivo de los empresarios mallorquines: agrandar su capital. Por tanto la iniciativa privada aprovecha esta fuerte influencia para promover y demandar ventajas tanto fiscales, laborales, normativas y económicas para trasladar su know-how, demandas que a su vez terminan siendo aceptadas por parte de los órganos de gobierno receptores del modelo turístico (la mayoría de ellos corruptos). Al final estamos delante de un círculo vicioso: "La corrupción es el gran obstáculo para el desarrollo". Las ETN baleares demanda una desregularización por parte de los Estados, estos a su vez corruptos aceptan las demandas de la iniciativa privada, generando entre otros inconvenientes la figura de los leakages; privatización de la mayoría de ingresos derivados de la actividad turística hacia las metrópolis, generando una situación de desigualdad social, ambiental y económica a los Estados receptores de estas prácticas turísticas y por todo ello beneficiándose las cadenas hoteleras y los políticos de los Estados receptores.

¿Y qué opina la versión positiva? Esta defiende el modelo turístico de cuño balear extrapolado al Caribe no solo como vía de escape de los empresarios mallorquines a la crisis económica española sino como fuente de progresos económico y social de los países receptores. Para ello inciden sobre los indicadores económicos, para reflejar como la industria turística puede ser la vía para alcanzar el tan ansiado desarrollo de las sociedades subdesarrolladas. La vertiente positiva no entra a debatir acerca las privatizaciones o leakages ya que la ven como parte fundamental del funcionamiento del mercado. Defienden que debe existir un incentivo para estimular la IED y la alta rentabilidad generada por las inversiones son tal incentivo. Al fin y al cabo el mercado es el que determina las reglas de funcionamiento. Y en estas se encuentran las economías del caribe para poder atraer la industria turística y para ello ofrecen una serie de incentivos fiscales, legales y económicos (ley de Oferta y Demanda). Por lo tanto nos encontramos en un proceso de apertura de las economías del caribe al mercado exterior, y especialmente a la industria turística. ¿Porqué?. Apostar por la industria turística como vía de progreso económico y sociales para las económicas receptoras tiene éxito y a los datos se remiten. La industria turística ejerce un efecto dinamizador en las economías receptoras permitiendo así alcanzar un progreso social y económico.

El debate está presente, y hay que valorar de manera objetiva los pros y contras que genera la modalidad turística de sol y playa de cuño balear en los destinos receptores. Ahora bien hay que reconocer que el modelo turístico que han extrapolado las CC.HH al otro lado del atlántico supone a día de hoy la única vía a la que pueden agarrarse los destinos subdesarrollados.

**Mi experiencia personal como pasante en República Dominicana, me hace identificar con la vertiente positiva de la internacionalización de las compañías hoteleras mallorquinas. El traslado del “how-know” hotelero balear al Caribe no solo ha supuesto una bocanada de aire fresco para las propias CC.HH sino que también ha supuesto un progreso económico y social para las economías receptoras. Progreso impensable hace un par de años. La industria turística se ha convertido en la vía de escape de estas economías rezagadas, primero gracias a la oferta de empleo generada por el sector hotelero y el conjunto de actividades que dependen de la actividad turística: transporte, construcción, oferta complementaria....permitiendo de esta manera incrementar la tasa de ocupación en estos destinos. Y segundo gracias a la fuerte entrada de IED, que ha generado una mejora del conjunto de infraestructuras en estos destinos, situación por la cual se ven favorecidos los propios autóctonos. Todos estos aspectos tiran abajo el planteamiento visto por la vertiente pesimista, y en especial a lo comentado por Yrigoy (2013) *ens trobem en bona mesura davant la privatització dels beneficis i la socialització de les pèrdues de l'activitat turística, la qual cosa ens fa dubtar de si aquesta activitat és l'eina de progrés social adequada, tal i com normalment s'afirma. El mito es falso y la industria turística ha demostrado con lo visto en este trabajo como puede ser la herramienta de progreso social y económico del presente y el futuro.***

## 11. Bibliografía

- ACCES REPÚBLICA DOMINCANA (2013). *Dominicana líder en ingresos por turismo en el Caribe*. 7 de Junio del 2013. [Acceso Internet 25 Mayo 2014: <http://www.accessdr.com/es/2013/06/dominicana-lider-en-ingresos-por-turismo-en-el-caribe/>]
- AGENCIA EFE (2013). *Acuerdan aumentar un 14 % el salario mínimo en la República Dominicana*. 3 Julio 2013. [Acceso Internet 22 Mayo 2014: [http://noticias.lainformacion.com/mano-de-obra/salarios-y-pensiones/acuerdan-aumentar-un-14-el-salario-minimo-en-la-republicAdominicana\\_9SnhWt67ZzWCVMgAg3Onx5/](http://noticias.lainformacion.com/mano-de-obra/salarios-y-pensiones/acuerdan-aumentar-un-14-el-salario-minimo-en-la-republicAdominicana_9SnhWt67ZzWCVMgAg3Onx5/)]
- AMER, J. (2005). *Turisme i política. L'empresari hotelier de Mallorca. El període autonòmic de 1983 a 2003*. Tesis doctoral inédita, Universitat de les Illes Balears.
- ARTIGUES, A.A.; MURRAY, I. y BLÁZQUEZ, M. (2011). *La balearización global. El capital. En la minoración e instrumentación del Estado*. Grup d'Investigació sobre Sostenibilitat i Territori Departament de Ciències de la Terra Universitat de les Illes Balears, 2011. ISSN 2174-5609, N° 2, 2011, págs. 1-28
- BADENES, X. et al. (2011). *“La estrategia del capital”*. *Informes de economía crítica*, 8. Seminario de Economía Crítica Taifa. [Acceso Internet 27 Abril 2014: <http://informes.seminaritaifa.org/informe-08/>.]
- BARKE, M. et al. (1996). *Tourism in Spain: Critical Issues*. Oxford: CAB International.
- BECK, U. (1999). *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo XXI, 2002.
- BLÁZQUEZ, M. (2009). *La “Corporación” desenmascarada. Reseña bibliográfica de BUADES, Joan. Do not disturb Barceló. Viaje a las entrañas de un imperio turístico*. Barcelona: Icaria, 2009, 200 p. [978-84-9888-095-3].
- BLÁZQUEZ, M.; CAÑADA, E. y MURRAY, I. (2011). *“Búnker playa-sol. Conflictos derivados de la construcción de enclaves de capital transnacional turístico español en El Caribe y Centroamérica”*. Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, vol. XV, n° 368, 10 de julio. Universidad de Barcelona. [Acceso Internet 27 Abril 2014: <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-368>]
- BOSCH, A. (2011). *Informe de Indicadores Económicos de la Industria Hotelera Española y del Caribe 2011*. Consultora Ernst & Young en Balears 2011. [Acceso Internet 20 de Mayo: <http://ultimahora.es/mallorca/noticias/economico/2013/110570/caribe-ejemplo-balear.html>]
- BRITTON, S. (1992). *La economía política del turismo en el tercer mundo*. A Jurdao, F. (coord.). *Los mitos del turismo*, 1992 Madrid: Endymon, pp.301-337
- BUADES, J. (2004). *On brilla el sol. Turisme a Balears abans del boom*. Eivissa: Res Pública Edicions, 253 p. [ISBN 84-89810-60-5]
- BUADES, J. (2006). *Exportando paraísos. La colonización turística del planeta*. Palma (Mallorca): La Lucerna.
- BUADES, J. (2009). *Do not disturb Barceló. Viaje a las entrañas de un imperio turístico*. Barcelona: Icaria.
- BUADES, J. (2009). *Barceló no tiene escrúpulos en usar cualquier medio para*

- crecer". Última Hora, ( 31 de mayo de 2009). [Acceso Internet 23 Abril 2014: <http://www.albasud.org/downloads/21.jpg>
- CALDERÓN, A.; MARTIMORE, M.; PERES, W.; RAZO, C. y TAVARES, M. (2008). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008*. Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL. Publicación de las Naciones Unidas, 2008. ISBN: 978-92-1-323283-5.
- CAÑADA, E. (2009) "El Imperio Turístico Balear, donde "nunca se pone el sol". Entrevista a Macià Blázquez y Joan Buades". *Opiniones en desarrollo*. Programa Turismo Responsable, artículo núm. 2, 7 de marzo de 2009.
- CNET (2012). *Panorama de la actividad turística en México. Información para la toma de decisiones de los empresarios*. Consejo Nacional Empresarial Turístico. Número 7 de Mayo 2012. Universidad Anáhuac. [Acceso Internet 22 de Mayo: [http://issuu.com/angelruizz/docs/panorama\\_cnet\\_anexo7](http://issuu.com/angelruizz/docs/panorama_cnet_anexo7)]
- CEPAL (2009). *La inversión extranjera directa en América Latina y El Caribe 2008*. Santiago de Chile: ONU-CEPAL. [Acceso Internet 27 Abril 2014: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef.pdf>.]
- CHAVAGNEUX, C. y PALAN, R. (2007). *Los paraísos fiscales*. Mataró: El Viejo Topo, 2007. 138 p. [ISBN:97-88496831-32-2].
- DEL MORAL ITUARTE, L. (2013). *Crisis del capitalismo global. Desarrollo y medio ambiente*. Universidad de Sevilla. Departamento de Geografía Humana ISSN 0212-1573, Vol.59, N° 1, 2013, págs. 77-103
- FIGUERAS, A. (2014). *Presencia de cadenas españolas en América Latina y el Caribe*. Redacción TravelTradeCaribbean 2, 2013. [Acceso Internet 22 Mayo 2014: <http://www.traveltradecaribbean.es/presencia-de-cadenas-espanolas-en-america-latina-y-el-caribe/>]
- FORCADES, J. y MARTORELL, O. (2003). *Situación actual y perspectivas del turismo en las Illes Balears. Bases para una contribución a la reflexión sobre su futuro*. Cambra de Comerç. Palma de Mallorca. Abril 2003. [Acceso Internet 25 Mayo 2014: [www.cambramallorca.com/documentos/Desp\\_324.pdf](http://www.cambramallorca.com/documentos/Desp_324.pdf)]
- FREITAG, J. (2008), "The Hotel Outlook", documento presentado en la segunda conferencia anual "Caribbean Hotel and Tourism Investment", Trinidad y Tobago, 6 al 8 de mayo [ Acceso Internet 20 de Mayo 2014: [http://www.caribbeanhotelandtourism.com/downloads/InvestConf\\_08present/HotelOutlook.pdf](http://www.caribbeanhotelandtourism.com/downloads/InvestConf_08present/HotelOutlook.pdf).]
- FUSTER GARCÍA, B.; BAÑULS LILLO, A.; MORA MARTINEZ, C. y RAMON RODRIGUEZ, A. (2010). *Crecimiento internacional de cadenas hoteleras vacacionales española desde una perspectiva global: un estudio de casos*. Cuadernos de Turismo, Universidad de Murcia, n°2, (2010); pp.69-97. ISSN: 1139-7861. [Acceso Internet 24 Mayo 2014: [www.redalyc.org/pdf/398/39813352004.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/398/39813352004.pdf)]
- GASCÓN, J. (2007). Reseña de *Exportando paraísos: La colonización turística del planeta*, de Joan Buades (Palma de Mallorca: La Lucerna. 2006). *Acció per un Turisme Responsable – ATR*, abril de 2007 [Acceso Internet 23 Abril: <http://www.turismoresponsable.org/Investigaciodebate/0704ressenyabuades.html>].
- GROIZARD, J.L. y JACABO, M. (2004). *Innovación, transferencia de tecnología y desarrollo en empresas hoteleras. Estudio de las*

- contribuciones de las empresas hoteleras de origen balear a las economías latinoamericanas*, Ediciones de la Fundació Càtedra Iberoamericana, 2006. ISBN: 84-7632-891-5. Depósito Legal: PM 1637-2004
- HARVEY, D. (2007) *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid: Akal, 2007. 256 p. [ISBN 9788446025177].
- INFORME ESPECIAL (2006). *México, la tierra prometida para los inversores españoles*. [Acceso Internet 25 Mayo: [www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/.../44informeespecial41.pdf](http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/.../44informeespecial41.pdf)]
- INEGI (2013). *Indicadores trimestrales de la actividad turística durante el segundo trimestre de 2013*. Boletín de prensa Num.530/13 ( 23 de diciembre de 2013) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Aguascalientes, AGS. PÁGINA 1/1 [Acceso Internet 25 de Mayo 2013: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/boletines/boletin/Comunicados/Indicadores%20Trimestrales%20de%20la%20Actividad%20Tur%3%ADstica/2013/Diciembre/comunica.pdf>]
- JIMÉNEZ, A. de J. (2008). “*Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI*”. Innovar, 18 (32),167194.
- MARÍ, F. (2013). *Caribe, ejemplo balear*. Última Hora. [Acceso Internet 24 Abril: <http://ultimahora.es/mallorca/noticias/economico/2013/110570/caribe-ejemplo-balear.html>]
- MANSO, M. (2012). *El caribe es el ‘pulmón’ económico de las cadenas hoteleras mallorquinas*. Diario de Mallorca. [Acceso Internet 25 Mayo: <http://www.diariodemallorca.es/mallorca/2012/06/26/caribe-pulmon-economico-cadenas-hoteleras-mallorquinas/775341.html>]
- MARTORELL, O. (2002). *Cadenas Hoteleras: Análisis del top 10*, Ariel, 2002. ISBN 9788434436343.
- MURRAY, I. (2012). *Geografies del capitalisme balear: poder, metabolisme socioeconòmic i petjada ecològica d’una superpotència turística*. Tesis doctoral inédita, Universitat de les Illes Balears.
- NAREDO, J.M. (2006). *Raíces económicas del deterioro ecológico y social. Más allá de los dogmas*. Madrid: Siglo XXI, 2006. 288 p. [ISBN 84-323-1245-2]
- PANTOJAS , E. (2006). “*De la plantación al resort: El Caribe en la Era de la Globalización*”. Revista de Ciencias Sociales, 15, 82-99.
- QUIJANO, A.O. (1974). *The Marginal Pole of the Economy and the Marginalised Force*. Economy and Society 3(4):393-428.
- ROXBOROUGH, I. (1979). *Theories of Underdevelopment*. London. Macmillan.
- Organización Sindical de Baleares (1970). *Análisis socioeconómico de la hostelería en Baleares*. Palma: Organización Sindical de Baleares.
- RULLAN, O. y BUADES, J. (2004). *On brilla el sol. Turismo a Balears abans del boom*. Biblio 3W, Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, Vol. IX, nº 554, 25 de diciembre de 2004. [ISSN 1138-9796].
- SECTOR TURISMO (2009). *Estrategia para el fortalecimiento del capital humano del sector, con base en las competencias de las personas*. (Diciembre 2009). Consultora AT Kearney, S.A. [Acceso Internet 25 Mayo: <http://www.mexicocity.gob.mx/capacitacion/grupoconsultivo/documentos/mesa2/ResumenDelEstudioDe>

[%20GeneracionDeInteligenciaDeMercado.pdf](#).

SECTUR (Secretaría de Turismo) (2006), *La inversión privada en el sector turismo*, México, D.F.

VILLALBA, U. (2008). «*El concepto de deuda ecológica y algunos ejemplos en Ecuador*». En: XI Jornadas de Economía Crítica. Bilbao, 2008 [Acceso Internet 27 Marzo

2014:<[http://www.ucm.es/info/ec/ecocri/eus/Villalba\\_Egiluz.pdf](http://www.ucm.es/info/ec/ecocri/eus/Villalba_Egiluz.pdf)>

YRIGROY, I. (2013). *La urbanització turística com a materialització espacial de l'acumulació de capital hoteler: els casos de Platja de Palma (Mallorca) i saïdia (Marroc)*, Treballs de la Societat Catalana de Geografia, ISSN 1133-2190, N° 75, págs. 109-131, 2013.

## **ANEXO**

**Remarcas que las referencias bibliográficas que aparecen en los apartados 5,6,7 y 8 ( la versión crítica de la internacionalización) pertenece al material visto en la asignatura 21141/1639 - Planificación i Avaluación de Espacios Turísticos.**