



Investigaciones Europeas de Dirección y
Economía de la Empresa

ISSN: 1135-2523

iedee@aedem-virtual.com

Academia Europea de Dirección y Economía
de la Empresa
España

Martorell Cunill, O.; Mulet Forteza, C.

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO EN LAS ISLAS BALEARES.

POLÍTICAS DE REFLOTAMIENTO

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm. 2, mayo-agosto,
2009, pp. 77-92

Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa
Vigo, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120373011>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO EN LAS ISLAS BALEARES. POLÍTICAS DE REFLOTAMIENTO

**Martorell Cunill, O
Mulet Forteza, C**

Universidad de las Islas Baleares

Recibido: 26 de marzo de 2008

Aceptado: 16 de enero de 2009

RESUMEN: Las Islas Baleares son uno de los destinos turísticos más importantes de la cuenca mediterránea. El sector turístico domina la actividad económica de las islas. Este estudio analiza la rentabilidad del sector turístico balear con el propósito de determinar las mejoras que se tendrían que introducir en el mismo para aumentar su competitividad. Los resultados indican que la actual pérdida de rentabilidad que padece el sector turístico balear se puede paliar a través de la introducción de nuevas fórmulas que aprovechan las nuevas tendencias de la demanda así como la utilización de instrumentos innovadores en procesos.

PALABRAS CLAVE: Islas Baleares, Rentabilidad sector turístico balear, Problemática actual, Políticas de reflotamiento.

ANALYSIS OF THE EARNING CAPACITY OF THE TOURISM SECTOR IN THE BALEARIC ISLANDS. REFLOATATION POLICIES

ABSTRACT: The Balearic Islands are one of the Mediterranean's top tourist destinations. Indeed, the tourist industry is the driving force behind the economy of the archipelago. This paper analyses the earning capacity of the Balearic tourist industry so as to detect improvements that should be made to ensure higher competitiveness. The results show that the current reduction in its earning capacity could be offset through the introduction of new formulae that take advantage of new tourism demand trends and by using innovative instruments in tourism processes.

KEYWORDS: Balearic Islands, Earning capacity of the Balearic tourist industry, Current problems, Reflootation policies.

1. INTRODUCCIÓN

Las islas Baleares han sido consideradas en la literatura como un típico ejemplo de turismo vacacional europeo masivo de segunda generación (Knowles y Curtis, 1999). Sin embargo, la gran dependencia que tienen las islas Baleares en el turismo es su mayor desafío. Estas islas tienen uno de los mayores ratios turísticos per cápita del mundo, con 11 millones de turistas al año, lo que significa una proporción de 14:1 en relación a la población local. Su importancia económica es innegable ya que aporta alrededor del 85% de PIB de la región. No obstante, esta dependencia tan directa puede mostrar un contrapunto negativo, pues los ingresos por turismo son fuertemente estacionales, a la vez que plantean problemáticas medioambientales y se ven altamente ligados a las tendencias económicas mundiales y regionales. De hecho, esta intensa dependencia de la actividad turística en las islas Baleares ha sido analizada por diversos investigadores. Capó, Riera y Rosselló (2005) ya indican que la economía balear empieza a mostrar señales de lo que en la literatura económica es conocido como la enfermedad holandesa y, por consiguiente, su crecimiento económico podría estar comprometido durante los próximos años.

Otras publicaciones han analizado la viabilidad del destino turístico (Aguiló, Alegre y Sard, 2005; Knowles y Curtis, 1999), y también existe literatura que versa sobre las repercusiones ambientales del turismo en las islas Baleares y de los instrumentos económicos que deben de ser utilizados para interiorizar los costes medioambientales y sus implicaciones (Aguiló, Riera y Roselló, 2005; Palmer y Riera, 2003). La demanda turística ha sido analizada desde distintos puntos

de vista. Algunos trabajos se han centrado en el estudio de algunas características de la demanda como comportamientos estacionales y la duración de la visita (Alegre y Pou, 2005; Roselló, Riera, y Sansó, 2004), mientras que otros trabajos tratan de mejorar los pronósticos de los flujos turísticos utilizando series temporales o modelos econométricos (Hoti, McAleer y Sansó, 2005; Roselló, Aguiló y Riera, 2005).

En cambio, no existen trabajos que analicen detalladamente cada uno de los subsectores (hostelería, agencias de viajes y transporte aéreo) que conforman el sector turístico de las islas Baleares. Por ello, pretendemos analizar la evolución seguida por la rentabilidad de estos subsectores durante los últimos veinte años en los que se pone de relieve la problemática actual que envuelve la pérdida de rentabilidad del sector. Así mismo, pretendemos exponer los nuevos retos de futuro que deben de plantearse cada uno de los subsectores para la mejora de la rentabilidad y de la eficiencia en la gestión turística. Por todo ello, el artículo está estructurado de la siguiente forma. La siguiente sección analiza la situación actual de la rentabilidad del sector turístico balear así como la evolución que ha experimentado en los últimos veinte años. La tercera sección aborda la problemática actual de la rentabilidad del sector turístico de las islas Baleares. A continuación, se proponen las principales políticas de reflotamiento que debería de adoptar dicho sector turístico, finalizando, en la quinta sección, con las principales conclusiones obtenidas en el trabajo.

La metodología utilizada en el desarrollo del artículo ha sido triple. En primer lugar se realizó un encuesta *online* (información primaria) a cada una de las empresas que forman parte del sector turístico balear con la finalidad de determinar las empresas que estaban dispuestas a colaborar en esta investigación así como tratar de recabar la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo. La lista de empresas fue obtenida de varios directorios de empresas, entre los que destacan la base de datos del laboratorio de turismo de la Universidad de las Islas Baleares, la base de datos SABI, la base de datos “Baleares Empresarial IV” y la base de datos del Centre de Recerca Econòmica (UIB-Sa Nostra) de las islas Baleares. El índice de respuesta del cuestionario *online* se puede considerar bueno teniendo en cuenta que la investigación se realizó con altos cargos directivos (Snow y Thomas, 1994).

Una vez llevado a cabo este cuestionario *online*, se realizó entre noviembre de 2006 y mayo de 2007 otro cuestionario estructurado en tres secciones (información primaria). En la primera sección se solicitó información a cerca de la estructura económico-financiera de las empresas objeto de este estudio. De esta forma se ha podido analizar diversos aspectos entre los que destacan su nivel de endeudamiento y autonomía financiera así como su evolución durante el período 1990-2004. La segunda sección recaba información acerca de la solvencia financiera obtenida por estas empresas en el mismo período temporal. Finalmente, la tercera sección solicita información respecto a las rentabilidades que obtienen estas empresas y su evolución durante el período de tiempo analizado.

Para realizar la investigación basada en el cuestionario, seguimos las tres etapas propuestas por Thietart (2001), para obtener la máxima cantidad de datos útiles y relevantes: (1) elección de escalas; (2) diseño y prueba del cuestionario; y (3) administración del cuestionario. La ratio de respuesta del cuestionario se situó alrededor del 50%, porcentaje superior al logrado en los trabajos de Angeles y Nath (2000), Hitt, Dacin, Levitas, Arregle y Borza, (2000), Tatoglu (2000) y Glaister (1996).

En segundo lugar, y con el fin de completar la información obtenida por el cuestionario *online*, se utilizó la base de datos SABI con el fin de obtener la información financiera necesaria para llevar a cabo la investigación y contrastar los datos primarios, tal y como han realizado otros estudios como el de Tarí, López y Azorín (2007). En este caso, tan sólo se analizó la información financiera de las empresas auditadas.

Por último, se realizó un análisis Delphi entre los máximos responsables de las empresas que respondieron al cuestionario con la finalidad de obtener las principales políticas de reflotamiento que debería de adoptar el sector turístico balear para aumentar su competitividad. Por ello, el análisis Delphi se realizó en dos etapas: en la primera etapa se entrevistó a los expertos con un cuestionario con la finalidad de calcular el espacio intercuartil; y en la segunda etapa se suministró a los distintos expertos las opiniones de sus colegas con la finalidad de obtener un consenso en los resultados.

2. SITUACIÓN ACTUAL Y EVOLUCIÓN DURANTE EL PERÍODO 1987-2007

El fenómeno del turismo ha transformado desde los años sesenta de manera contundente el modelo económico de las Baleares, convirtiéndolo en una economía basada en el sector servicios plenamente vinculado al turismo. Desde 1987, la industria turística en las Baleares ha experimentado oscilaciones derivadas fundamentalmente de la propia naturaleza cíclica del negocio a pesar de que la industria turística de Baleares es reconocida en todo el mundo por una alta competitividad mantenida durante décadas (Aguiló et al. 2005).

Hasta los años 1990 y 1991 el sector turístico vivió años de bonanza que se vieron truncados por la recesión económica que se inició en 1992, que ejerció un notable impacto negativo sobre el segmento del turismo vacacional en las Baleares. Las empresas turísticas de las Baleares debieron afrontar esta contracción de la demanda, soportando un considerable nivel de apalancamiento financiero que habían alcanzado en aras a su reciente ciclo expansivo.

Una vez superado este ciclo recesivo, la recuperación del sector turístico vacacional, más acelerada que la del segmento urbano, se prolongó durante un periodo de casi diez años de prosperidad. Todo ello gracias a las mejoras que implantaron las empresas de Baleares en los productos, los procesos y en su organización tal y como se desprende del estudio realizado por Jacob, Tintoré, Simonet y Aguiló (2004). Según Knowles y Curtis (1999) las iniciativas de planificación puestas en práctica han conseguido un rejuvenecimiento temporal pero no han modificado el defecto estructural intrínseco que tenían ciertas infraestructuras. En cambio, según Jacob et al. (2004) las mejoras que implantaron las empresas de Baleares en los productos, los procesos y en su organización fueron la clave de la recuperación del sector.

Nuevamente, la crisis que se apuntaba al inicio del nuevo siglo ocasionó el declive del ciclo turístico, agravándose de manera contundente a raíz de los sucesos de terrorismo internacional de septiembre de 2001. A partir de entonces se inició un paulatino descenso del volumen de negocio de las empresas turísticas, a lo que se unió la pérdida de buena parte del mercado alemán cuyo país se encontraba sumergido en una preocupante recesión de su economía. En esta etapa, la industria turística tuvo que afrontar además la unificación monetaria entre trece países de la Unión Europea y los efectos que la introducción del euro originó sobre los incrementos de costes, generando como resultado rentabilidades inferiores a las obtenidas en un pasado reciente.

Durante este periodo, entre 2002 y 2003, afloró la cuestión de la sobreoferta en las Baleares, y el síntoma claro fue que los contratos de garantía firmados con los grandes mayoristas turísticos no se renovaban, mientras que tal presión condujo a una reducción de los precios. La consecuencia de ello se reflejó en unos deficientes resultados del ejercicio 2002, que transmitió desánimos entre las empresas turísticas, las cuales ejecutaron un recorte de las inversiones. En el año 2003, se inició la recuperación del mercado emisor inglés, y a pesar de

que los destinos emergentes del Mediterráneo oriental configuraban una fuerte competencia para el destino turístico balear, permitió un ligero repunte en los resultados de la temporada. Con ello, y progresivamente, la rentabilidad fue recuperándose entre los años 2003 y 2004, pero aún continuó menor en relación a los años anteriores a 2001.

En el transcurso de este ciclo desfavorable, se acentúa una especial toma de conciencia sobre los problemas que atenazan al turismo en las Baleares. La estacionalidad, el turismo residencial, la sobreoferta, un destino maduro y una planta turística con problemas de obsolescencia, son las cuestiones que más se analizaron en la búsqueda de una salida rentable al sector turístico, que en el año 2004 obtuvo cuentas de resultados parecidas a las del 2003. Es por ello por lo que se deben de realizar esfuerzos ininterrumpidos en reestructurar el mercado y renovar y adaptar las instalaciones y las infraestructuras urbanas (Butler, 1980; Agarwal, 1997; Priestley y Mundet, 1998) con la finalidad de abordar los problemas que afectan al turismo en las Baleares. No es hasta el año 2005 cuando los resultados económicos del sector turístico balear muestran cifras superiores a los años inmediatamente anteriores, ratificándose en el ejercicio económico 2006.

A continuación pasamos a analizar, desde distintos puntos de vista, la evolución que han experimentado los segmentos de la hostelería, agencias de viajes y el sector aéreo durante el período 1990-2004.

2.1. Análisis de la estructura económico-financiera de los subsectores turísticos en Baleares

En relación a la evolución de la estructura económico-financiera por sectores, el segmento de la hostelería es, sin duda, el negocio en donde las características del activo fijo, que definen la estructura del negocio, tienen una mayor relevancia y participación en el importe de la inversión (Martorell, 2002; 2006). Así, el inmovilizado absorbía en 1990 el 70% de la inversión, para pasar a ser en el último ejercicio (2004) el 85%. En cuanto a la financiación, se observa una pérdida de autonomía financiera de la empresa hotelera balear descendiendo del 42% (1990) al 36% (2004) hecho que ha sido provocado en su totalidad por el incremento del endeudamiento a largo plazo. Lo más positivo, en términos de estructura financiera, ha sido la disminución de endeudamiento a corto plazo, pasando del 59% (1990) al 40% (2004). Por lo tanto, durante el periodo analizado, si bien es cierto que ha aumentando la cantidad de deuda, no es menos cierto que también lo ha hecho la calidad de la misma (ver tabla 1).

Entre las agencias de viajes, al contrario de lo que ocurre en sector hotelero, el activo circulante es el principal protagonista de la inversión empresarial, oscilando del 75% (1990) al 70% (2004). Las agencias de viajes de las Baleares han aumentado su autonomía financiera subiendo del 12% (1990) al 20% (2004) (ver tabla 1). A pesar de ello, éste es un sector muy endeudado, un 80% (2004), debido fundamentalmente al elevado peso que tiene la deuda a corto plazo, oscilando esta última en un 87% (1990), subiendo hasta el 99% (1996) para situarse en un 96% (2004).

Por el lado del sector del transporte aéreo, en la composición del activo destaca la importante participación del activo circulante, con un 65% (2004), y que se mantiene con algunas oscilaciones durante el periodo. La autonomía financiera de las compañías aéreas de las Baleares ha ido descendiendo con distintas fluctuaciones hasta situarse en un escaso 15% (2004), lo que significa un altísimo endeudamiento como es el 85% del total de inversión, provocada fundamentalmente por la deuda a corto plazo, representando esta última el 80% (2004) de la deuda total, lo que se traduce en un riesgo financiero muy importante (ver tabla 1).

Tabla 1. Evolución de la Autonomía Financiera en los sectores de hostelería, agencias de viajes y transporte aéreo en las Baleares (1990-2004)

Ejercicio	Hostelería	Agencias de Viaje	Transporte aéreo
	Autonomía Financiera	Autonomía Financiera	Autonomía Financiera
1990	41,8%	12,2%	19,0%
1991	35,3%	17,5%	20,6%
1992	34,9%	22,9%	12,7%
1993	34,5%	21,8%	21,8%
1994	34,0%	28,1%	21,6%
1995	34,0%	27,4%	27,2%
1996	47,1%	33,2%	25,0%
1997	46,8%	26,7%	19,4%
1998	51,7%	23,7%	20,3%
1999	48,0%	21,3%	13,8%
2000	45,5%	20,1%	16,0%
2001	40,1%	19,6%	10,5%
2002	39,4%	19,0%	11,0%
2003	38,5%	16,1%	15,0%
2004	36,2%	20,5%	15,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

2.2. Análisis de la solvencia de los subsectores turísticos en Baleares

El nivel de solvencia a largo plazo del sector hotelero balear a pesar de que ha disminuido a lo largo del periodo, todavía tiene un valor aceptable (2004), obteniéndose un ratio de quiebra del 162%, aunque conviene resaltar que la tendencia es negativa. Lo mismo sucede con el análisis de la solvencia a corto plazo (ver tabla 2), cuantificada con el ratio de liquidez o fondo de maniobra, que al igual que el ratio de quiebra, ha ido empeorando con los años, descendiendo del 88% (1990) al 59% (2004).

En cuanto a la solvencia a largo plazo del sector de las agencias de viaje, cuantificada con el ratio de quiebra, ésta ha mejorado en dicho periodo, naciendo en 1990 con un 114% hasta conseguir un 150% (1996), para posteriormente ir descendiendo hasta situarse en un 129% (2004). En cambio, el ratio de solvencia a corto plazo ha permanecido prácticamente estable durante el periodo analizado (ver tabla 2), operando siempre con fondos de maniobra negativos excepto durante el periodo 1994-1997, donde las agencias de viajes de las Baleares consiguieron obtener fondos de maniobra con signos positivos.

En cambio, la solvencia a largo plazo de las compañías aéreas ha disminuido, pasando el ratio de quiebra de un 150% (1990) a un 130% (2004), mientras que la solvencia a corto plazo ha permanecido constante a lo largo del periodo (ver tabla 2), encontrándose en el último ejercicio (2004) con un fondo de maniobra positivo. Excepto en los años 1995, 1996 y 1998 el sector aéreo en las Baleares ha trabajado con fondos de maniobra negativos.

Tabla 2. Evolución del ratio de liquidez en los sectores de hostelería, agencias de viajes y transporte aéreo en las Baleares (1990-2004)

Ejercicio	Hostelería	Agencias de Viaje	Transporte aéreo
	Ratio Liquidez	Ratio Liquidez	Ratio Liquidez
1990	87,6%	94,5%	103,5%
1991	71,5%	96,7%	79,0%
1992	75,5%	97,2%	66,9%
1993	80,2%	99,4%	92,8%
1994	54,6%	109,3%	9,4%
1995	53,9%	106,2%	109,1%
1996	68,9%	111,5%	104,4%
1997	62,4%	103,2%	88,6%
1998	77,6%	99,0%	110,5%
1999	96,0%	95,4%	91,5%
2000	62,1%	98,6%	93,4%
2001	69,7%	91,2%	78,6%
2002	73,2%	95,4%	70,8%
2003	75,5%	94,9%	80,1%
2004	58,9%	95,0%	103,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

2.3. Análisis de la rentabilidad de los subsectores turísticos en Baleares

En cuanto al análisis de la evolución de la rentabilidad económica (ROI) en la empresa hotelera balear, conviene resaltar que ésta va cayendo a porcentajes muy preocupantes, como es un ROI del 3% (2004), porcentaje incluso inferior a la tasa libre de riesgo de Europa y lejos de la rentabilidad del 11,6% de 1998 (ver tabla 3). La causa de este empeoramiento del ROI no ha sido debido a una reducción del margen, puesto que éste ha subido dos puntos directos, sino que ha sido debida al gran empeoramiento de la rotación de activos, pasando del 74% (1990) a tan sólo un 33% (2004), lo que significa que un establecimiento hotelero en las Baleares tiene una inversión igual al triple de su facturación, lo cual viene corroborado en el análisis de la cuenta de resultados, puesto que el único coste que ha evolucionado desfavorablemente en relación a sus ventas ha sido el coste de amortización, que ha aumentado del 4,6% (1990) a superar el 10% (2004). La rentabilidad financiera (ROE) a partir de 1998 va disminuyendo drásticamente hasta concluir en un ínfimo 1,5% (2004), lo que significa que el beneficio neto es insuficiente como retribución de los fondos propios, lo que se traduce implícitamente es que el sector hotelero balear está trabajando desde hace años con primas de riesgo negativas.

La rentabilidad del sector de agencias de viajes ha mejorado, tanto en la rentabilidad empresarial, con un ROI que ha pasado de ser un 2% (1990) a un satisfactorio 7,5% (2004)

(ver tabla 3), como también ha aumentado la rentabilidad de los accionistas hasta alcanzar el actual 24%, que ha sido el porcentaje más alto de todo el periodo analizado a excepción de 1998. La rentabilidad económica de las agencias de viajes de las Baleares se ha incrementado debido a que han aumentado simultáneamente tanto el margen como su rotación. El ratio de margen se ha duplicado durante el periodo analizado hasta situarse en el 1,6% en el año 2004. Todos los costes de explotación han evolucionado favorablemente en relación a la cifra de negocios. Podemos observar cómo el sector de las agencias viajes trabaja con márgenes muy reducidos, por tanto, para conseguir su rentabilidad se debe principalmente a la buena salud del ratio de rotación de activos, estando siempre por encima del 275% hasta situarse en el año 2004 en un 474%, es decir, unas ventas que casi quintuplican la inversión total de las agencias de viajes.

La rentabilidad económica y financiera de las compañías aéreas ha aumentado. El ROI ha repuntado en los dos últimos años hasta situarse en un modesto 6%, lejano del ROI negativo de los primeros años del nuevo siglo (ver tabla 3). Dicha mejora del ROI no ha sido mérito de la rotación, puesto que ésta ha disminuido, sino que su mejoría se debe a un incremento del margen pasando de un 1,8% (1990) a un 2,4% (2004). Ello se debe a que todos los costes de explotación han tenido una evolución favorable en relación a la cifra de negocios, aunque también conviene resaltar el escaso margen con el que operan las compañías aéreas. El ROE también en los dos últimos ejercicios ha repuntado hasta situarse en un 18%.

Tabla 3. Evolución del ROI en los sectores de hostelería, agencias de viajes y transporte aéreo en las Baleares (1990-2004)

Ejercicio	Hostelería	Agencias de Viaje	Transporte aéreo
	ROI	ROI	ROI
1990	5,3%	2,1%	4,8%
1991	4,1%	6,1%	0,2%
1992	6,6%	5,7%	-5,0%
1993	8,0%	5,8%	3,6%
1994	6,2%	8,0%	2,7%
1995	9,2%	7,3%	5,6%
1996	6,6%	5,7%	3,4%
1997	7,6%	5,8%	0,5%
1998	11,6%	9,3%	3,8%
1999	8,8%	6,9%	2,3%
2000	7,5%	6,6%	-0,8%
2001	0,7%	3,5%	-4,8%
2002	4,3%	4,2%	-9,3%
2003	4,0%	5,6%	5,3%
2004	3,1%	7,5%	5,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI.

3. PROBLEMÁTICA ACTUAL

En las siguientes secciones se describen los principales problemas a los que tiene que hacer frente la industria turística balear.

3.1. Precio del suelo / construcción

La inversión a realizar para la construcción de los establecimientos turísticos consta de dos conceptos a diferenciar: la inversión en la adquisición de suelo y la inversión en la construcción. En relación al suelo, el coste por metro cuadrado (m^2) ha experimentado un incremento sustancial durante los últimos años. Ello es una consecuencia directa del fuerte desarrollo inmobiliario que han experimentado las islas Baleares en lo últimos veinte años lo que ha provocado, entre otros aspectos negativos, una gran especulación en el precio del suelo (Battle y Robledo, 2000). Tan sólo en dos años, entre 2004 y 2006, el precio medio del m^2 urbano en las Baleares se ha encarecido en un 20%, de manera que del coste total del establecimiento hotelero –suelo y construcción- el valor del suelo suele representar aproximadamente el 30% del valor final.

El coste de construcción por su parte también ha tenido importantes subidas. Este coste de construcción, adicionalmente, ateniéndose a los nuevos requerimientos en materia de construcción de alojamientos turísticos, como es el porcentaje de edificabilidad permitido o la incorporación de la normativa de seguridad, se incrementa cada vez más.

3.2. Estacionalidad

El turismo en las Baleares es un turismo fundamentalmente vacacional que se encuentra ligado al producto de sol y playa, por ello, la vinculación estacional del destino balear es claramente relevante, por ello ha sido profundamente analizada en numerosos estudios (Rosselló et al. 2004; Poon, 1993; Aguiló y Sastre, 1984, etc.). Hay que tener en cuenta que más del 80% de los turistas que visitan las islas Baleares lo hacen durante el período comprendido entre mayo y septiembre. Las desiguales temporadas dentro de un mismo año debilita la estructura productiva de un sector turístico que, como consecuencia, sufre una merma de rentabilidad de sus empresas, causada por la dificultad de amortizar con su explotación las inversiones realizadas y mantener un grado de ocupación óptimo durante todo el ejercicio, lo que conduce a una infrautilización de los recursos e infraestructuras disponibles (Orfila, Crespí y Martínez, 2005), como lo demuestra el bajo ratio de rotación de activos.

La supremacía del sector turístico coloca, pues, a la economía balear en su conjunto en una situación demasiado vulnerable (Priestley, 1995) ante las posibles crisis u oscilaciones de una actividad que genera, por sí sola, más de dos tercios de la riqueza de la región (Garín y Montero, 2007). La estacionalidad obliga al sector turístico a obtener niveles de rentabilidad extraordinarios durante la temporada alta para poder sufragar los débiles resultados de la temporada baja.

3.3. Nuevos destinos

La aparición de nuevos destinos en países emergentes ha sido desde siempre un obstáculo a superar en cada momento. A este hecho, hay que añadirle que los hábitos de los turistas han cambiado en los últimos años. Actualmente los turistas son personas más independientes y experimentadas, con mayor respecto por el medioambiente y un con un mayor conocimiento de sus derechos con lo que exigen ciertos niveles de calidad en función del servicio demandado (Poon, 1993). Además, los cambios en los hábitos de lo que la

literatura ha llamado el “Nuevo turista” (Aguiló et al. 2005), han provocado que éstos prefieran segmentar sus vacaciones aumentando el número de estas a costa de una disminución en la duración de las mismas (Poon, 1993; Urry, 1995). Actualmente, los turistas tradicionales de sol y playa prefieren destinos más lejanos por lo que la lealtad hacia los destinos clásicos de sol y playa (como las Islas Baleares) está descendiendo. Todo ello ha provocado que las empresas turísticas de Baleares hayan tenido que expandirse a estos nuevos destinos con el fin de aumentar su rentabilidad.

Dentro de este proceso, es durante la década de los ochenta cuando se inicia la andadura de empresas turísticas de las Baleares en el exterior, posicionándose fundamentalmente en el Caribe y América (Ramón, 2000). Entrando en el nuevo siglo, Senegal, Cabo Verde, Túnez, Egipto, Líbano y varios países de Europa del Este, son algunos de los destinos que ofrecen gran potencial económico.

Las cadenas de las Baleares tales como Iberostar Hotels & Resorts, Sol Melia o Riu Hotels & Resorts plantearon estrategias de inversión en estas zonas, y actualmente las cadenas de origen balear internacionalizadas mantienen 488 establecimientos en el exterior, de los cuales el 37%, con el 54% del total de habitaciones, se localizan en la región del Caribe, el 45% en distintos países europeos, el 16% en América y el 2% en África y Asia. Ello ha supuesto un incremento en número de establecimientos del 25% respecto al año 2006, cosa que indica la clara voluntad de la industria turística de las islas de expandirse a través de la internacionalización a pesar del riesgo que ello conlleva (Martorell y Mulet, 2007). Cabe señalar que esta expansión de compañías hoteleras acompañó la potenciación de otras industrias auxiliares proveedoras de servicios y productos de aquellas, así como del resto de compañías dedicadas al turismo como agencias de viajes, tour operadores, transportes, etc., quienes siguiendo la estela de las primeras consiguieron expandirse e internacionalizarse. Por su parte, las líneas aéreas juegan un papel primordial a la hora de lanzar nuevos destinos o potenciarlos, pues el volumen de turistas que podrán acudir al destino dependerá de la facilidad de acceso, frecuencia de vuelos y coste del trayecto.

Los principales riesgos a los que debe de enfrentarse una compañía turística a la hora de acudir a un nuevo destino son: el riesgo de la inversión, a causa de la inestabilidad política existente en algunos países; la dificultad de financiación derivada del riesgo y del elevado nivel de apalancamiento de los proyectos; y la escasa oferta de personal cualificado que requiere de una formación *in situ* e intensa cuyo coste es inicialmente elevado.

4. POLÍTICAS DE REFLOTAMIENTO

El mercado turístico actúa en continua exploración de nuevas fórmulas y regímenes con los que adquiera niveles de rentabilidad más laudables y mayor eficacia de sus políticas de gestión. El análisis Delphi efectuado entre los directivos de las empresas turísticas de las islas Baleares muestran algunas de las tendencias que debería abordar el sector turístico balear, las cuales se exponen a continuación:

4.1. Nuevos regímenes de explotación: Todo Incluido

Al conjunto de promociones de regímenes de alojamiento turístico -pensión completa, media pensión, alojamiento y desayuno o sólo alojamiento-, se ha integrado la aparición del «todo incluido». Esta reciente modalidad, a diferencia de los anteriores, incorpora en el precio del paquete turístico todos los gastos de alojamiento, bar, restaurantes y actividades que son

ofrecidos dentro de las instalaciones del establecimiento (salvo exclusión de algunos servicios que figuren especificados expresamente) (Koc, 2006).

La implantación de este sistema surgió originalmente por los tour operadores ingleses en la oferta de alojamiento de los complejos hoteleros del Caribe, precisamente indicado para zonas alejadas de oferta complementaria, y con una capacidad de infraestructuras adecuada para dotar de una importante variedad de servicios. Hoy en día, el «todo incluido» ha llegado a ser aceptado por la mayoría de empresas turísticas del mundo.

El objetivo principal del «todo incluido» es fijar un precio que incluya todos los conceptos con lo cual se limita la cantidad de decisiones financieras que tienen que tomar los turistas de forma que no tienen porque pensar en financiar los gastos de explotación dentro del hotel. Además, según Witt y Moutinho (1985) el «todo incluido» reduce la percepción del riesgo relacionada con las vacaciones de los turistas ya que éstos no deben de preocuparse por servicios como los transportes, el alojamiento, la comida, etc., que pueden ocasionar varios quebraderos de cabeza en un país o región considerados inseguros. Por tanto, esta modalidad atrae a los clientes adversos al riesgo por lo que las empresas turísticas pueden incrementar su mercado objetivo.

La idea extrapolada de su contexto original permite mantener cautiva a la clientela, provocando que el turista destine la mayor parte de su gasto diario dentro del hotel, mientras que bajo otro sistema estos ingresos se redireccionarían hacia la oferta complementaria externa. Esta situación, que en la actualidad va acrecentando su presencia de manera preocupante, especialmente en los países de la cuenca mediterránea ya que el «todo incluido» aumento en un 28% en el año 2004 (TURSAB, 2004), supone un verdadero perjuicio para toda la estructura de oferta complementaria, en tanto en cuanto se incrementa la rentabilidad de las empresas de alojamiento, se reduce el volumen de ingresos en el resto de empresas turísticas en general, y sobre la oferta de restauración en particular por lo que la oferta complementaria no se beneficia del aumento del número de turistas que reciben ni de los aumentos de los ingresos turísticos en su conjunto (Koc, 2006).

Los establecimientos hoteleros que operan con pequeños márgenes (Koc, 2000) y utilizan el «todo incluido» como sistema de contratación tan sólo pueden incrementar sus beneficios reduciendo sus costes lo cual suele repercutir en una reducción de la calidad del servicio ya que los costes sólo se pueden controlar a través de una reducción en la calidad y/o en la cantidad de inputs que ofrecen a sus clientes.

4.2. Aplicación inmobiliaria: *Timesharing* y *Condohotel*

Dentro de las alternativas de las que han dispuesto las empresas turísticas de alojamiento para la maximización de la rentabilidad, la aplicación de nuevos conceptos en estructuración de negocios de alojamiento incorporando una sección inmobiliaria a sus desarrollos, les ha permitido abrirse en un nuevo mercado de demanda que ha ayudado al sector hotelero balear a adoptar nuevas fórmulas que permitan una mayor rentabilidad.

El timesharing nació a comienzos de la década de los sesenta cuando el alemán Alexander Nette desarrolló esta modalidad contractual en un hotel en Ticino, en los Alpes suizos (Woods, 2001). El concepto se desarrolló plenamente a raíz de la crisis del petróleo de 1973, lo cual marcó el principio de una nueva etapa de optimización de la infraestructura hotelera (Woods, 2001), y el auge del *timesharing* y de fórmulas derivadas como el

condohotel. Actualmente quedan muy lejos los malos augurios que se habían apoderado de esta forma de contratación ya que muchos la consideraron una moda pasajera que pronto desaparecería (Molinell, 1991). De hecho, ha sucedido todo lo contrario ya que el timesharing ha experimentado un crecimiento cercano al 1000% en los últimos veinte años (Upchurch, 2000; ARDA, 1999).

La diferencia esencial entre una fórmula y otra reside en la naturaleza de este derecho, mientras que en el timesharing el derecho es al usufructo, la figura del condohotel implica la propiedad de aquel alojamiento, aportándole adicionalmente los beneficios de la explotación de esa unidad cuando no es utilizada por el turista propietario, de acuerdo con las condiciones pactadas.

Para los socios o usuarios del *timesharing*, esta alternativa les ofrece la oportunidad de poseer una segunda propiedad plenamente acondicionada para el disfrute de viajes con fines turísticos, con el acceso a complejos turísticos o *resorts* de amplia oferta en servicios complementarios -instalaciones deportivas, restaurantes, spas, comercios, etc.-, con la posibilidad de intercambiar de un año a otro el destino vacacional por otros alrededor del mundo a través de los clubs vacacionales. Las ventajas que otorga para el operador se derivan tanto del propio hecho del intercambio de alojamientos al combatir la estacionalidad, como la fidelización del cliente con el destino y la marca, y de manera esencial, la garantía de una cuota de ocupación, el elevado gasto medio por turista, la independencia de intermediarios y la flexibilidad que ofrece este modalidad contractual (Crotts y Ragatz, 2002).

La práctica más reciente de *condohoteles*, que ya se vive con éxito en Francia y EE.UU, despierta interés en el sector hotelero como un potencial motor para la renovación de la planta hotelera, así, al recuperar parte de la inversión se liberan fondos para nuevas actuaciones. Además los condohoteles presentan altos niveles de calidad, ya que para poder vender las unidades alojativas se cuidan mucho todos los detalles. De esta forma, también se ayuda a mejorar la calidad de la oferta turística.

No obstante, en España todavía existe un cierto recelo ante estos modelos debido al vacío legal existente al respecto (Trowbridge, 1981), en este sentido, desde el punto de vista jurídico estas formas de comercialización, deben encontrar el justo equilibrio entre la seguridad jurídica tanto del operador como del usuario.

4.3. Compañías de bajo coste

A partir de que en 1949 la compañía estadounidense Pacific Southwest Airlines y, en 1971, la norteamericana SouthWest comenzaran a gestionar el primer modelo de referencia de cómo operar vuelos más productivos, se desarrolló un nuevo segmento de líneas aéreas con distinto formato, el del *low cost*. En Europa, el *low cost* entró de lleno con la entrada de las empresas Ryanair, en 1991, y EasyJet, en 1995 (Masona y Alamdari, 2007; Decker, 2004).

El desarrollo de las aerolíneas *low cost* está relacionado con tres factores:

1. El transporte aéreo es un sector en el cual su demanda está relacionada con los ciclos económicos (Häty y Hollmeir, 2003) lo cual conlleva a que las compañías prefieran reducir sus costes cuando el ciclo económico no es expansivo. El *low cost* logra sufragar bajas tarifas a cambio de prescindir de varios de los servicios tradicionales que se ofrecen a los pasajeros, es decir, que el *low cost* presenta, con respecto al servicio aéreo tradicional, una estructura de costes distinta, más reducida, fruto de la aplicación de políticas salariales, de catering y de distribución

diferentes, de tal manera que los costes fijos de una compañía aérea de bajo coste son entre un 25% y un 30% inferiores a los de una aerolínea tradicional. Entre las tácticas adicionales que se enumeran para la obtención de un servicio a mínimo coste se localizan en la selección de aeropuertos secundarios donde las tasas son menos costosas, en el ahorro de costes de mantenimiento al disponer de una flota de aviones reducida y moderna, en el uso de servicios de *outsourcing* y en un mejor aprovechamiento de los aviones en número de horas de vuelo.

2. El precio del transporte aéreo es, a menudo, un factor restrictivo para una gran parte de la población. Según el informe del Instituto de Estudios Turísticos de 2006, el perfil del usuario mayoritario de líneas aéreas de bajo coste se sitúa en una franja de edad de entre los 25 y 44 años, con una renta media o media-alta, siendo el 61,6% de ellos los que lo adquieren a través de internet, efectuando el pago a través de la web la mitad de ellos. Este estereotipo de cliente dispone de un carácter más viajero, más informado, busca la economía, y por ello es más sensible a la variación de los precios.

3. Las liberalizaciones en el sector del transporte aéreo (en EEUU, en Canadá, en Europa Occidental, etc.) ha permitido la creación de nuevos servicios que han permitido la aparición de nuevas compañías aéreas. En Europa Occidental, incluso se benefician de los que se ha denominado el tercer paquete de la liberalización (Gillen y Lall, 2004), lo cual no es sino la liberalización casi completa de los espacios aéreos de los estados miembros de la Unión Europea.

Las compañías de vuelos baratos consideran destinos estratégicos las zonas del Mediterráneo, como las Baleares, donde frecuenta el turismo vacacional. El número de turistas que llegan a las Baleares bajo este sistema se incrementa año tras año, creciendo en estos dos últimos años un 8,6% (2004/2005) y un 12,3% (2005/2006), representando algo más del 30% de las entradas de turistas a las islas, por encima del 21,9% que suponen sobre las entradas nacionales. Este incremento en los usuarios de las líneas de bajo coste enriquece al destino turístico, ya que el turista rediseña menos recursos a los intermediarios.

Aprovechando, además, el carácter repetitivo del perfil del turista que visita las Baleares (Sastre y Payeras, 2004) y, por tanto, conocedor de la oferta y de sus medios, aventaja la alternativa de prescindir, en la medida de lo posible, de la incorporación de intermediarios que programen las visitas y, en consecuencia, potenciar la configuración independiente del turista a través de la herramienta internet, combinando vuelo a bajo coste, hotel, transporte, etc. a su medida.

4.4. Uso de la herramienta internet

La irrupción a mediados de los años noventa de las nuevas tecnologías de la comunicación e información –entre ellas la principal, Internet-, revolucionó los modos de compra y de uso de los servicios por parte de los viajeros. Las compañías se han visto forzadas a redefinir sus operaciones y objetivos para hacer frente a las nuevas necesidades que se han originado en sus clientes Alba, Lynch, Weitz, Janiszewski, Lutz, Sawyer y Wood, 1997; Peterson, Balasubramanian y Bronnenberg, 1997; Weber y Roehl, 1999. Los operadores del transporte -compañías aéreas, alquiler de vehículos y navieras- fue el sector que más prontamente explotó este canal de venta de servicios ejecutando importantes inversiones, pasos que posteriormente siguieron las grandes compañías hoteleras. Este

acceso al usuario final está permitiendo transformar el proceso de intermediación tradicional hacia un sistema que les presta a las empresas turísticas la oportunidad de realizar la venta directa al usuario.

La mayoría de las cadenas hoteleras (y también de los hoteles individuales) ofrecen sofisticados websites que permiten a los clientes potenciales del establecimiento que obtengan la información más completa acerca del hotel con anticipación a la realización de la reserva (Wilson, 2007).

El website también permite lanzar campañas *online* a los clientes así como recoger información de estos con la finalidad de mejorar el servicio que les ofrecen (Connolly, Olsen, y Moore, 1998; Mullen, 2000; Karpinski, 2001), favoreciendo así el planteamiento de unas políticas de comunicación diferenciadas por segmentos o aplicar sistemas de *customer relationship management*, que permiten mejorar el servicio que ofrecen las empresas hoteleras a sus clientes (Connolly et al. 1998; Mullen, 2000; Karpinski, 2001). Con ello, internet se ha convertido, además de en un canal de venta, en un medio idóneo para captar el perfil de los clientes. De acuerdo con la encuesta de InternetWeek, más de dos tercios de las compañías hoteleras ven al website como una importante arma competitiva dentro de su industria y aproximadamente el 60% de estas empresas ven al website como un activo capaz de adquirir a nuevos clientes (Mullen, 2000).

El impacto inmediato del desarrollo del website es la reducción de los costes de intermediación, el impulso de estrategias de marketing (Murphy, Forrest, Wotring y Brymer, 1996; Walle, 1996), y todo ello con la reducción del coste de las mismas. En consecuencia los tour operadores y agencias de viajes han visto reducida su cuota de mercado, y les ha obligado a seguir agresivas estrategias de concentración que presionan aún más sobre la capacidad de negociación de aquellos empresarios turísticos que dependen altamente de ellos. Las fusiones más relevantes se han producido a principios de 2007 en un corto periodo de tiempo, la primera entre Thomas Cook y My Travel, en febrero, y posteriormente, TUI y First Choice, en marzo, convirtiéndose este último en el mayor consorcio turístico del mundo.

Por tanto, las islas Baleares deberán mejorar su promoción de la oferta turística ya que, en este aspecto, no se aventaja a parte de la competencia de aquellos destinos que se promocionan en Internet como una estructura de oferta de servicios turísticos global, cuya contratación puede realizarse de manera íntegra.

5. CONCLUSIONES

Tras intensos años de continuo crecimiento turístico, la evolución de la oferta turística de las Baleares ha alcanzado de alguna manera cierto límite, con ello, el camino a seguir por el sector turístico precisa de la activación de iniciativas que le permitan adaptarse lo más eficientemente posible a las nuevas tendencias que se deriven tanto del lado de la demanda como del lado de la oferta (Martorell, 2002), atrayendo nuevas fórmulas que rentabilicen, en el sentido más amplio, la actividad turística de las islas.

La comparación de las rentabilidades entre los subsectores de hostelería, agencias de viajes y transporte aéreo, ha demostrado un mejor comportamiento de las agencias de viajes y la hostelería frente a las recesiones del ciclo turístico. La variabilidad de las rentabilidades económicas y

financieras del sector del transporte aéreo, ha reflejado el elevado riesgo que soporta, obteniendo incluso en varios años del periodo analizado rentabilidades de signo negativo.

Por otro lado, la problemática añadida de los incrementos sustanciales del precio del suelo y de la construcción en las Baleares (Batle y Robledo, 2000), acaecidos en la última década, unido a la aparición de nuevos destinos competidores de los países emergentes de la cuenca mediterránea, y Caribe (Ramón, 2000), han provocado que, junto a la vulnerabilidad económica de un destino turístico esencialmente estacional (Alegre y Pou, 2005), el sector turístico se vea envuelto en un proceso de reducción de sus tasas de rentabilidad. Para contrarrestar los efectos derivados de esta problemática, las empresas turísticas han dirigido sus esfuerzos a la explotación de nuevas fórmulas y productos que les permitan cambiar esta tendencia desfavorable de los niveles de rentabilidad.

Uno de ellos es la explotación del régimen de alojamiento del «todo incluido», que a pesar de generar una mejora en la rentabilidad hotelera a corto plazo, lo cierto es que la generalización de este régimen de explotación inicia un proceso de degradación de la calidad integral del destino por cuanto que induce al cierre de negocios turísticos que conforman la oferta complementaria (Koc, 2006), generando un círculo vicioso a la vez que los establecimientos hoteleros se verán obligados a rebajar sus tarifas para intentar neutralizar dicho efecto. En consecuencia, a medio y largo plazo el régimen de alojamiento bajo el concepto de «todo incluido» dentro de la oferta de las Baleares ejerce un importante efecto negativo, tanto para los propios establecimientos de alojamiento turístico como para el resto de empresas turísticas, especialmente para la mal llamada oferta complementaria, recordando que ésta ultima representa una de las principales motivaciones del viaje.

Por otro lado, tanto el modelo de *timesharing* como el de *condohotel* generan interesantes oportunidades de negocio, ya que se precisa buscar alternativas para comercializar habitaciones y optimizar los activos, y en las Baleares concretamente las condiciones del mercado auguran un elevado potencial de crecimiento gracias a su posicionamiento como el primer mercado turístico europeo.

Internet constituye la herramienta esencial que instrumentaliza el funcionamiento de las compañías aéreas *low cost*. Este fenómeno tecnológico ha propiciado la tendencia de suprimir intermediarios a la hora de reservar o adquirir pasajes de vuelo y hotel (Wei, Ruys, van Hoof y Combrink, 2001), generando cada vez mayores oportunidades de expansión de tales compañías. En este mismo sentido, las empresas de alojamiento turístico han conseguido aliviar la presión que ejercían los intermediarios tradicionales –agencias de viajes y *touroperadores*-, mediante la comercialización directa de sus servicios al cliente final a través de Internet, y más aún tras los recientes procesos de concentración de los más importantes mayoristas que buscan contrarrestar la reducción de sus cuotas de mercado, consiguiendo limitar aún más la capacidad de negociación de aquellos empresarios que dependen altamente de ellos.

La búsqueda de la rentabilidad del sector turístico de cara al futuro no puede concebirse sin el acompañamiento de una adecuada gestión de las políticas medioambientales (Palmer y Riera, 2003). El deterioro de los sistemas naturales y la problemática de la congestión conlleven una minoración de la calidad integral de destino, que arrastra una pérdida del valor de los activos y, consecuentemente, una caída de los ingresos turísticos (Aguiló et al. 2005). Por tanto, la degradación sufrida por los elementos naturales tras años de intensa explotación turística, conduce al serio planteamiento de recuperar este capital natural y de contribuir así a la sostenibilidad del destino, lo que repercutirá en una mayor rentabilidad, a medio y largo plazo, del sector turístico.

BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, S. (1997): "The resort cycle and seaside tourism: An assessment of its applicability and validity", *Tourism Management*, Vol.18, No 2, pp. 65–73.
- AGUILÓ, E., ALEGRE, J. y SARD M. (2005): "The persistence of the sun and sand tourism model", *Tourism Management*, Vol. 26, pp. 219–231.
- AGUILÓ, E., RIERA, A. y ROSELLÓ, J. (2005): "The short term price effect of a tourist tax through a dynamic demand model. The case of the Balearic Islands", *Tourism Management*, Vol. 26, pp. 359–365.
- AGUILÓ, E., y SASTRE, A. (1984): "La medición de la estacionalidad del turismo: el caso de baleares". *Estudios Turísticos*, Vol. 81, pp. 79-88.
- ALBA, J., LYNCH, J., WEITZ, B., JANISZEWSKI, C., LUTZ, R., SAWYER, A., y WOOD, S. (1997): "Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces", *J Mark*, Vol. 61, pp. 38–53 (July).
- ALEGRE, J. y POU, L. (2005): "The length of the stay in the demand for tourism", *Tourism Management*, accesible on line.
- AMERICAN RESORT DEVELOPMENT ASSOCIATION. (1999): *State of the US Vacation Ownership Industry: The 1999 Report*, ARDA, Washington, DC.
- ANGELES, R. y NATH, R. (2000): "An Empirical Study of EDI Trading Partner Selection Criteria in Customer-Supplier Relationships", *Information and Management*, Vol. 37, pp. 241-255.
- BATLE, J., y ROBLEDO, M. (2000): "Rethinking tourism in the Balearic islands", *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, pp. 524-526.
- BUTLER, R. (1980): "The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for the management of resources", *Canadian Geographer*, Vol. 24, No. 1, pp. 5–12.
- CAPÓ, J., RIERA, A., y ROSELLÓ, J. (2005): "El desarrollo turístico como manifestación de la Dutch Disease: El caso de Baleares", *Boletín Económico ICE* 2861, pp. 111–116.
- CONNOLY, D., OLSEN, M., y MOORE, R. (1998): "The Internet as a distribution channel", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, 42–54.
- CROTTES, J., y RAGATZ, R. (2002): "Recent U.S. timeshare purchasers: Who are they, what are they buying, and how can they be reached?", *Hospitality Management*, Vol. 21, pp. 227-38.
- DECKER, M. (2004): *Structures et stratégies des compagnies aériennes à bas coûts*, L'Harmattan, Paris.
- GARÍN, T., y MONTERO, F. (2007): "Tourism in the Balearic Islands: A dynamic model for international demand using panel data", *Tourism Management*, Vol. 28, pp. 1224-1235.
- GLAISTER, K.W. (1996): "Uk-Western European Strategic Alliances: Motives and Selection Criteria", *Journal of Euromarketing*, Vol. 5, n° 4, pp. 5-35.
- GILLEN, D., y LALL, A. (2004): "Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 10, pp. 41–50.
- HÄTTY, H., y HOLLMEIR, S. (2003): "Airline strategy in the 2001/2002 crisis—the Lufthansa example", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 9, pp. 51–55.
- HITT, M.A., DACIN, M.T., LEVITAS, E., ARREGLE, J. y BORZA, A. (2000): "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No 3, pp. 449-467.
- HOTI, S., MCALEER, M. y SANSÓ, A. (2005): "Specialization, diversification and segmentation of British and German tourists to the Balearic Islands". In *Proceedings of the 2005 international conference on simulation and modelling*.
- JACOB, M., TINTORÉ, J., SIMONET, R., y AGUILÓ, E. (2004): "Pautas de innovación en el sector turístico balear", *Colección Estudios*, No. 25. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, Madrid, Spain.
- KARPINSKI, R. (2001): "The Remodeling of Hilton expansion into new chains and franchising made e-business an imperative", *InternetWeek* Vol. 865, pp. 29–36.
- KNOWLES, T., y CURTIS, S. (1999): "The market viability of European mass tourist destinations. A post-stagnation life-cycle analysis", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 1, pp. 87–96.
- KOC, E. (2000): *The role and potential of marketing communications in the Turkish domestic tourism market*. Tesis doctoral no publicada (Oxford: Oxford Brookes University).
- KOC, E. (2006): "Total quality management and business excellence in services: The implications of All-Inclusive pricing system on internal and external customer satisfaction in the Turkish tourism market", *Total Quality Management*, Vol. 17, No 7, pp. 857-877.
- MARTORELL, O. (2002): *Situación actual y perspectivas del turismo en las Illes Balears*, Cámara de Comercio de Mallorca y Cercle d'Economia de Mallorca, Palma.
- MARTORELL, O. (2002): *Cadenas Hoteleras. Análisis del top 10*, Ed. Ariel Turismo, Barcelona.
- MARTORELL, O., y MULET., C. (2005): *La actividad turística española en 2004*. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.
- MARTORELL, O., y MULET., C. (2007). *La actividad turística española en 2006*. Editorial Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.

- MARTORELL, O. (2006): *Growth strategies of hotel chains*, HaworthPress, Inc, New York.
- MASONA, K., y ALAMDARIB, F. (2007): "EU network carriers, low cost carriers and consumer behaviour: A Delphi study of future trends", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 13, pp. 299–310.
- MOLINELL, H. (1991): *Wanted Timeshare Bandits*, Timeshare Posse Publishing, Carbondale, IL.
- MULLEN, T. (2000): "Travel's long journey to the web", *InternetWeek*, Vol. 835, pp. 103–106.
- MURPHY, J., FORREST, E., WOTRING, C., y BRYMER, R. (1996): "Hotel management and marketing on the Internet", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 37, pp. 70–82 (June).
- ORFILA, F., CRESPI, R., MARTÍNEZ, E. (2005): "Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands", *Tourism Management*, Vol. 26, pp. 851–865.
- PALMER, T., y RIERA A. (2003): "Tourism and environmental taxes. With special reference to the Balearic ecotax", *Tourism Management*, Vol. 24, pp. 665–674.
- PARETS, R. (2002): "Getting the word out: profiting from smart Internet marketing isn't just for the big boys", *Lodging Magazine*, August, 37–38.
- PETERSON, R., BALASUBRAMANIAN, S., y BRONNENBERG, B. (1997): "Exploring the implications of the Internet for consumer marketing", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25, pp. 329–346 (Fall).
- POON, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford, Oxon: Cab International.
- PRIESTLEY, G. y MUNDET, L. (1998): "The post-stagnation phase of the resort cycle", *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, No 1, pp. 85–111
- RAMÓN, A. (2000): *La internacionalización de la industria hotelera española*. Tesis Doctoral, Universidad de Alicante.
- ROSELLÓ, J., AGUILÓ E., y RIERA A. (2005): "Modelling tourism demand dynamics", *Journal of Travel Research*, Vol. 44, pp. 111–116.
- ROSELLÓ, J., RIERA A., y SANSÓ A. (2004): "The economic determinants of seasonal patterns", *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No 3, pp. 697–711.
- ASTRE, A., y PAYERAS, M. (2004): "Diferencias en el perfil del turista de la temporada alta y baja en baleares". *XVIII Reunión Anual Asepeit 2004*.
- SNOW, C., y THOMAS, J. (1994): "Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No, pp. 457–480.
- TARÍ, J., LÓPEZ, M., y MOLINA, J. (2007): "El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una Pyme", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, No 2, pp. 203–216.
- TATOGLU, E. (2000): "Western Joint Ventures in Turkey: Strategic Motives and Partner Selection Criteria", *European Business Review*, Vol. 12, No 3, pp 137–147.
- THIETART, R. (2001): *Doing Management Research, a Comprehensive Guide*. Sage Publications: London, UK.
- TROWBRIDGE, K. (1981). *Resort Timesharing*. Simon and Schuster, New York.
- TURSAB (2004): Varios informes turísticos estadísticos, accesible en: <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/> (acceso 20 Diciembre 2004).
- UPCHURCH, R. (2000): "A glimpse at US consumers' interest in timesharing", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 19, No 4, pp. 433–443.
- UPCHURCH, R., y GRUBER K. (2002): "The evolution of a sleeping giant: Resort timesharing", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21, pp. 211–25.
- URRY, J. (1995): *Consuming places*. London: Routledge.
- WALLE, A. (1996): "Tourism and the Internet: opportunities for direct marketing", *Journal of Travel Research*, Vol. 35, No 1, pp. 72–77
- WEBER K., y ROEHL W. (1999): "Profiling people searching for and purchasing travel products on the World Wide Web". *Working paper for Council for Australian University Tourism and Hospitality Education (CAUTHE Conference)*, Adelaide.
- WEI S., RUYS H., VAN HOOF H., y COMBRINK, T. (2001): "Uses of the Internet in the global hotel industry", *Journal of Business Research*, Vol. 54, No 3, pp. 235–241.
- WILSON, R. (2007): "Internet hotel reservations: The "Terms and conditions" trap", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 48, No 4, pp. 361–369.
- WITT, F., y MOUTINHO, L. (1995): *Tourism Marketing and Management Handbook*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- WOODS, R. (2001): "Important issues for a growing timeshare industry", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, No 1, pp. 71–81.