

# DINÁMICA DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR HOTELERO EN IBIZA Y FORMENTERA 1960-2000

*Joan Carles Cirer Costa*  
Escuela Universitaria de Turismo de Ibiza

## RESUMEN

En este artículo se analiza la evolución de la estructura empresarial del sector del alojamiento turístico en Ibiza y Formentera entre los años 1960 y 2000, utilizando el instrumental propio de la Economía Industrial. El primer objetivo consiste en comprobar si han aparecido estructuras de tipo oligopolístico o si se ha mantenido el elevado nivel de competitividad inicial. La conclusión es que a lo largo de los 40 años contemplados el sector ha crecido con enorme rapidez, pero manteniendo una estructura competitiva y abierta.

**Palabras clave:** hoteles, Ibiza, Economía Industrial, dimensión empresarial.

## The dynamic structure of the hospitality sector in Ibiza and Formentera 1960-2000

## ABSTRACT

In this article we analyze the evolution of the business structure of the hospitality sector in Ibiza and Formentera between 1960 and 2000 using the Industrial Economy's own methods. The first objective is to verify whether oligopolistic structures appeared during this period or whether they have maintained a high level of initial competition. The conclusion is that for the majority of the forty years considered, the sector has grown at an immense rate while maintaining a competitive and open structure.

**Key words:** hotels, Ibiza, Industrial Economy, corporate dimension.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el momento actual, las Islas Baleares constituyen la principal concentración turística de España. Podemos comprobarlo en el Cuadro 1, en él ha sido tabulado el peso de las

---

Fecha de recepción: 2 de septiembre de 2009.

Fecha de aceptación: 29 de octubre de 2010.

E-mail: jccirer@gmail.com

plazas turísticas ofrecidas en las Islas Baleares sobre el total español en el último tercio del siglo XX, vemos que el porcentaje balear nunca ha bajado del 25%. En ese mismo cuadro, junto a los datos de Baleares, presentamos los de las islas de Ibiza y Formentera —que siempre analizaremos de forma conjunta—. A partir de 1970 estas dos islas aportaban más de un 5% del total de plazas turísticas ofertadas en España, han constituido, por tanto, un destino turístico de primer orden que reúne todas las características de un «destino central» (Papatheodorou, 2003).

**Cuadro 1**  
**LOS HOTELES DE BALEARES Y DE IBIZA Y FORMENTERA EN EL**  
**CONTEXTO ESPAÑOL. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PROPORCIÓN**  
**QUE SUPONEN LAS PLAZAS HOTELERAS DE BALEARES SOBRE EL**  
**TOTAL DE PLAZAS HOTELERAS ESPAÑOLAS Y PROPORCIÓN DE LAS**  
**PLAZAS EXISTENTES EN IBIZA Y FORMENTERA SOBRE EL TOTAL**  
**BALEAR Y EL TOTAL ESPAÑOL**

| %       | Baleares<br>sobre España | Ibiza+Formentera<br>sobre Baleares | Ibiza+Formentera<br>sobre España |
|---------|--------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| 1960-64 | 14                       |                                    |                                  |
| 1965-69 | 22                       | 12                                 | 2,6                              |
| 1970-74 | 30                       | 17                                 | 5,1                              |
| 1975-79 | 28                       | 17                                 | 4,8                              |
| 1980-84 | 27                       | 20                                 | 5,4                              |
| 1985-89 | 27                       | 22                                 | 5,9                              |
| 1990-94 | 26                       | 22                                 | 5,7                              |
| 1995-99 | 25                       | 22                                 | 5,5                              |

Fuente: Esteve, R. y Fuentes, R., «Economía, historia e instituciones del turismo en España», *Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Palma e Ibiza*, Elaboración propia.

A nivel empresarial cabe citar un trabajo de C. Guitart (1999: 904-905) quien señalaba que, si nos atenemos únicamente a las plazas hoteleras situadas en territorio español, entonces las cuatro mayores empresas ibicencas ocupaban las siguientes posiciones a nivel nacional: *Fiesta Hoteles* –4ª posición; *Insotel* –21ª; *Maturisa* (actualmente *Sirenis*) –22ª; *Visa Hoteles* (actualmente *Invisa*) –36ª. Es decir, Ibiza situaba cuatro empresas hoteleras entre las cuarenta mayores de España y la primera de ellas se encontraba en cuarto lugar. Creemos que estos datos son suficientes para comprender que tratamos de una de las mayores concentraciones de empresariado turístico de España. Además su carácter compacto facilita el trabajo de campo, ya que otros *distritos industriales* turísticos como Mallorca o la Costa del Sol son mayores y, sobre todo, más dispersos.

El objetivo del presente trabajo es, precisamente, analizar la evolución empresarial del sector del alojamiento en esas dos islas a lo largo del período 1960-2000. Queremos describir su trayectoria y explicar el por qué de algunas de sus inflexiones.

Al adoptar un enfoque longitudinal, histórico, nos situamos en un territorio académicamente poco hollado, ya que la mayoría de los análisis del sector industrial hotelero utilizan un enfoque transversal, centrado en un espacio temporal limitado. A título de ejemplo, puede señalarse que existen trabajos de esta índole referidos al sector hotelero de todo un país como España (Claver et al., 2007), Noruega (Dahlstrom, et al., 2009), Taiwan (Pan, 2005), Estados Unidos (Cathy, 2008), Italia (Boix y Capone, 2004), etc. y otros que, situándonos ya en el caso español, analizan un distrito turístico concreto como Benidorm y Peñíscola (Monfort, 2002), las islas Baleares (Bosch et al., 2005) o las Islas Canarias (Hernández et al., 2001).

Nos detenemos en el año 2000 debido a que con el nuevo siglo la situación empresarial de Ibiza y Formentera ha comenzado a cambiar de forma significativa: dos grupos empresariales: *Fiesta* y *Sirenis* se han expandido de forma notable por el territorio español y el Caribe, convirtiéndose en verdaderas empresas multinacionales, han abandonado su visión local, en favor de la global, liderando un proceso general, que ha afectado a todas las grandes empresas hoteleras ibicencas y a buena parte de las medianas.

Planteamos así el primer reto al cual pretendemos responder ¿Cuál ha sido la vía seguida por las empresas ibicencas para convertirse en multinacionales?

Otras preguntas que nos planteamos antes de iniciar el presente estudio son las siguientes:

- El crecimiento de la planta hotelera en Ibiza y Formentera durante los años estudiados ha sido vertiginoso, ¿cómo ha afectado ese crecimiento acelerado a la estructura empresarial del sector?
- ¿Ha aparecido en algún momento una situación oligopolística? ¿Es posible que el crecimiento hasta alcanzar la dimensión de empresa multinacional, exija previamente asumir una posición dominante en el mercado local?
- Diferentes crisis económicas han sacudido al empresariado isleño durante el período estudiado. ¿Han favorecido esos episodios su concentración?
- Tradicionalmente, la literatura especializada (Bull, A., 1994) ha considerado que el sector del alojamiento turístico suele presentar una oferta fragmentada, pero durante la década de los años noventa comenzaron a aparecer autores que destacaban la progresiva tendencia hacia la concentración (Sastre, A., 1995; Martorell y Mulet, 2003) ¿Puede detectarse esta nueva tendencia en la planta de alojamiento turístico de Ibiza y Formentera?

## 2. EL MERCADO TURÍSTICO DE IBIZA Y FORMENTERA

### 2.1. La demanda turística que satisfacen los hoteleros de las islas

El turismo que visita Ibiza y Formentera debe clasificarse mayoritariamente como de *sol y playa* complementado por el turismo joven que viaja atraído por las diversiones nocturnas. A nivel de nacionalidad, los turistas proceden —y han procedido en los últimos cincuenta años—, fundamentalmente del Reino Unido —un 45% del total en los años contemplados aproximadamente— y de Alemania —un 35%—. El resto de mercados

emisores: España, Italia, Países Bajos, han tenido un carácter secundario a lo largo del período considerado.

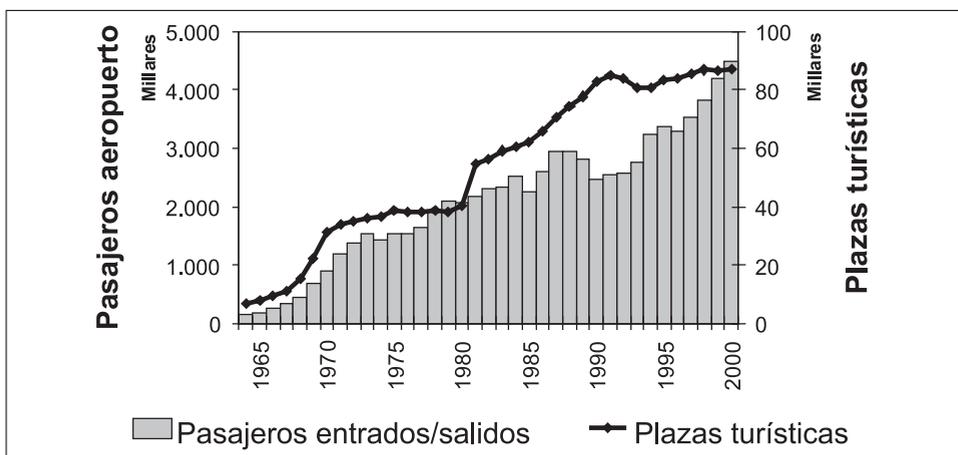
Esta concentración en una tipología muy genérica y en los dos mayores mercados emisores de Europa supone que los hoteleros insulares se enfrentan a una notable competencia, ya que los turistas ingleses y alemanes de *sol y playa* son una clientela básica para la mayor parte de destinos del Mediterráneo, españoles y de otros países: Mallorca, Costa del Sol, Italia, Túnez, Turquía, etc.

Este tipo de turismo muestra una fuerte sensibilidad al precio final que debe pagar por sus vacaciones (Espasa et al., 1990) y una marcada estacionalidad (Cirer, 2000), que obliga a los hoteles a cerrar durante los meses de invierno (Marí Ferrer, M., 2000).

Podemos situar el nacimiento del turismo moderno en las Islas Baleares en el año 1903, cuando fue inaugurado el *Grand Hotel* de Palma de Mallorca. A partir de ese momento se inició un proceso de creación de una planta hotelera vacacional que en los años de la II República Española ya era la más importante de España (Cirer, 2009). En Ibiza y Formentera el turismo tuvo un auténtico *boom* turístico, durante los años 1933 y 1934, cuando abrieron más de una docena de establecimientos hoteleros directamente enfocados a la recepción del turismo internacional (Cirer, 2004).

El año 1936 supuso el inicio de un oscuro paréntesis que prácticamente se alargó veinte años, hasta la segunda mitad de la década de 1950. A partir de ese momento se asiste a un espectacular renacimiento de la industria del turismo en Ibiza y Formentera que se aceleró extraordinariamente al abrirse al tráfico internacional el aeropuerto de Ibiza en el año 1964. Ése es el momento en que cambia definitivamente la tipología del turismo que pasó a centrarse en el *sol y playa* y se convirtió en la principal fuente de renta para Ibiza y Formentera.

**Gráfico 1**  
**EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PASAJEROS EN EL AEROPUERTO DE**  
**IBIZA Y DEL NÚMERO DE PLAZAS TURÍSTICAS EXISTENTES EN IBIZA Y**  
**FORMENTERA. DATOS OFICIALES**



Fuente: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Palma e Ibiza. Elaboración propia.

Como puede observarse en el Gráfico 1, a partir de 1964, el crecimiento del volumen de pasajeros que utilizaban el aeropuerto de Ibiza fue rapidísimo, seguido muy de cerca por el aumento en la oferta de plazas turísticas.

Siguiendo el cuadro anterior, podemos dividir la historia cuantitativa del turismo moderno en Ibiza y Formentera en 5 fases a lo largo del último tercio del siglo XX:

- 1964-73.** Crecimiento sostenido muy fuerte. Las tasas de incremento de los movimientos de pasajeros superaban el 30% anual y la construcción masiva de alojamientos turísticos añadía un 20% adicional o más cada año.
- 1974-76.** Bloqueo del crecimiento. Situación de alta incertidumbre provocada por la crisis del petróleo que tuvo como principal efecto sobre el sector turístico un fuerte incremento de los costes del transporte aéreo y la súbita quiebra de los mayores *tour operators* ingleses —*Court Line*—.
- 1977-87.** Expansión relativamente rápida —crecimiento medio anual de un 6% en las cifras de pasajeros y de plazas ofertadas—, pero punteada por años malos, sobre todo 1985. Hay que indicar que las tasas de crecimiento anuales de la oferta de plazas están sesgadas por la súbita inclusión en las cifras de 1981 de apartamentos construidos en los tres o cuatro años anteriores pero legalizados ese año.
- 1988-92.** Depresión profunda. Sobresale la caída de pasajeros registrada en el aeropuerto que alcanzó casi un 20% entre 1988 y 1990. En el año 1993 se contabiliza la única caída de plazas turísticas notable de todo el período estudiado.
- 1993-2000.** Nuevo crecimiento acelerado en las cifras de movimientos en el aeropuerto, pero que no fue acompañado de un incremento apreciable en la oferta de plazas turísticas legales. Es la primera vez en la historia turística de Ibiza y Formentera en que una prolongada expansión del número de visitantes no va acompañada de un aumento correlativo en la oferta de plazas.

## 2.2. El sector del alojamiento turístico, características básicas y orígenes

Al iniciarse el *boom* turístico de los años sesenta ya existía en Ibiza una notable base empresarial nacida en los años treinta y plenamente consciente de los peligros derivados del negocio turístico por culpa del larguísimo túnel vivido entre 1936 y 1955. El Fomento del Turismo de Ibiza ya desplegaba su actividad de promoción y el turismo gozaba de un fuerte soporte social como podemos comprobar gracias a la tesis doctoral de R. J. Cooper<sup>1</sup>.

1 La cuestión del soporte social recibido por el turismo en las Islas Baleares no ha sido realmente estudiada a fondo. Buena parte de la literatura existente sobre el tema se limita a la recolección de opiniones personales dotadas de fuertes sesgos en función de si la persona que realiza el estudio tiene una posición favorable o negativa hacia el turismo. Una notable excepción la constituye la tesis doctoral realizada por Ronald James Cooper sobre Ibiza y Formentera: «An analysis of some aspects of social change and adaptation to tourism on Ibiza» presentada en la universidad de Oxford el año 1974. Esta tesis permanece, por desgracia, inédita, el autor únicamente ha publicado un brevísimo resumen de su obra en el tercer número de la revista local *Estudis sobre el turisme a Eivissa i Formentera*.

La presencia de un número creciente de turistas europeos disparó las expectativas de un sector que, en un principio, renació sobre las bases de los años treinta (Cirer, 2004), pero que pronto se adaptó a la nueva situación. En muy poco tiempo se transformó una estructura basada en fondas y pequeños establecimientos en otra nueva, centrada en grandes hoteles que ofrecían centenares de plazas cada uno de ellos.

La financiación de la nueva planta hotelera fue muy compleja, debido a las reticencias del sector bancario privado, que ayudó muy poco a la manifiesta escasez del crédito oficial. Las fuentes de financiación usadas para construir hoteles a lo largo de los años sesenta y setenta en Ibiza y Formentera fueron muy variadas: proveedores que convertían su crédito en capital social, créditos bancarios a corto plazo renovados de forma sistemática, pequeños inversores vinculados familiarmente a los promotores, etc., pero la principal fuente de dinero en efectivo fueron los propios *tour operators* ingleses y alemanes que pagaban por anticipado el alquiler de varios años de unas habitaciones que ni siquiera se habían construido (Ramon, E., 2001:106; Vives, A., 2005:261).

Con unas fuentes de financiación tan limitadas no debe extrañarnos que cada grupo promotor se atreviera con un único establecimiento y solo cuando éste había sido totalmente pagado iniciara la construcción de un segundo. Lo que sucedía habitualmente era que los socios diferían entre el primer proyecto y el siguiente. Para empezar existían socios relativamente «forzados»: proveedores de mobiliario, materiales de construcción, lencería, etc. que participaban en el capital de los nuevos negocios hoteleros únicamente para poder vender su producto, lógicamente estos socios preferían deshacerse rápidamente de su participación para financiar su propio negocio no hotelero que también crecía a ritmo acelerado. En segundo lugar, el éxito de los primeros hoteles de los años cincuenta atrajo hacia el turismo inversores locales que repartían su riesgo participando en diferentes iniciativas, aunque manteniéndose dentro de los límites de su círculo familiar o de vecindad. Estos capitales procedían de la agricultura —que en esos momentos experimentaba un importante auge gracias a los cultivos destinados a la exportación: almendra y patata temprana—, y de comerciantes y navieros tradicionales (Cirer, 2004). De esta forma se creó un tejido empresarial muy disperso en el cual una misma persona podía participar como socio en tres o cuatro establecimientos, manteniendo vinculaciones de muy diferente nivel en cada uno de ellos. Prácticamente ninguno de los hoteles construidos en los años sesenta pertenecía a una única persona (Ramon, E., 2001:111).

A partir de los años ochenta la participación de los bancos ya fue habitual en la financiación de los hoteles y apartamentos turísticos, una vez perdido el miedo a una actividad económica que, básicamente, no comprendían. Desde ese momento las empresas turísticas ibicencas comenzaron a confiar mayormente en los capitales ajenos y menos en la autofinanciación. Sus balances adquirieron un formato cada vez más comparable al de empresas de otros sectores y ya no fue tan importante disponer de un amplio círculo social al cual recurrir para obtener capital.

A la vez que esto último sucedía, aparecieron los primeros casos de falta de relevo generacional, una situación típica en todos los negocios de raíz familiar. Eran muchos los sucesores de hoteleros de la primera hornada que prefirieron abandonar el sector y convertir su participación en dinero deshaciéndose de ella, sobre todo cuando las condiciones del mercado facilitaban la obtención de importantes plusvalías.

Con todo ello, poco a poco, fueron diluyéndose las complejas redes de propiedad inicial para dar paso a las estructuras societarias, mucho más concentradas y homogéneas, que detectamos en la última década del siglo XX.

### 3. FUENTES DE INFORMACIÓN. METODOLOGÍA

#### 3.1. El problema de las fuentes de información

Nuestro objetivo central consiste en caracterizar la evolución de la estructura de propiedad de la planta de alojamiento turístico a lo largo del último tercio del siglo XX en Ibiza y Formentera. Sabemos que partimos de unos inicios en que esta propiedad estaba extraordinariamente fragmentada y que al finalizar el siglo XX existían algunas cadenas de apreciable dimensión. Ahora bien, que existan empresas de notable tamaño no significa necesariamente que el mercado haya perdido competitividad, de hecho si el mercado crece mucho, el potencial de crecimiento de las empresas individuales resulta muy elevado sin que ello comprometa la contestabilidad de aquél.

Nuestro trabajo de campo nos ha llevado a analizar unas setecientas empresas en total, una cifra que convierte en imposible cualquier aproximación tradicional a las fuentes de información. Ninguna de esas empresas ha cotizado nunca en un mercado de valores y las distintas fuentes oficiales: Registro Mercantil, Hacienda Pública y administración turística no ofrecen la más mínima información útil, por diversos motivos:

- La mayor parte de los centros públicos —Registro Mercantil, Hacienda, Ministerio de Información y Turismo— tenían su sede en Palma de Mallorca y no realizaban ningún tipo de desglose por islas o ayuntamientos en las escasas estadísticas que facilitaban.

La extrema fragmentación de las sociedades propietarias, ya explicada, provocaba que en muchas ocasiones la propiedad real de un establecimiento estuviera totalmente desligada de los administradores que eran quienes realmente lo gestionaban y aparecían públicamente.

- A partir de los años ochenta casi todas las empresas hoteleras adoptaron una estructura especialmente compleja. Solía mantenerse la propiedad de cada inmueble en una sociedad patrimonial mientras que otra distinta era la encargada de su explotación oficial a través de un contrato de arrendamiento con la primera. Técnicamente las dos empresas solo tenían una relación mercantil aunque sus propietarios directos o indirectos eran realmente los mismos.
- La separación entre propiedad y explotación dio lugar a la aparición de empresas especialistas en esta última —generalmente las cadenas de mayor tamaño—, que se ocupaban de gestionar establecimientos que no eran suyos y cuyos propietarios se convertían en absentistas a nivel gerencial —muchas veces por falta de relevo generacional—. Este tipo de contratos pronto se consolidó como una práctica a largo plazo y constituyó la principal vía de concentración empresarial, ya que esas cadenas gestoras explotaban de forma indistinta los establecimientos propios y los arrendados que, invariablemente, acababan siendo suyos.

- Hasta los años noventa ningún grupo empresarial adoptó la forma de holding, de manera que docenas de sociedades podían pertenecer a unos mismos accionistas, pero técnicamente todas ellas se mantenían independientes, a pesar de existir una explotación empresarial totalmente integrada.

Una estructura empresarial tan dispersa convierte en inadecuada la información de tipo oficial, pero la presencia de unas pocas personas en puestos clave, compartidos por muchas empresas, convertía a estas en fuentes de información especialmente privilegiadas para conocer la estructura empresarial insular<sup>2</sup>.

Fundamentalmente se han usado datos procedentes del *Fomento del Turismo* de Ibiza, de la *Federación Empresarial Hotelera de Ibiza y Formentera*, de la *Delegación en Ibiza de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Mallorca e Ibiza* y de la asociación empresarial *Pequeña y Mediana Empresa de Ibiza y Formentera*. Evidentemente también se ha consultado a la mayor parte de las personas que se dirigían esas entidades en los años que nos ocupan. Ello obedece a que en estas entidades era corriente que los distintos grupos empresariales delegasen su participación en una única persona, ofreciendo así una vía pública de especial interés para conocer sus interrelaciones.

En otras ocasiones la información ha aparecido en la prensa local —*Diario de Ibiza*— en forma de reseñas sobre actos sociales de asociaciones hoteleras o de las mismas empresas, como las inauguraciones de nuevos establecimientos.

### 3.2. Metodología

La información base del trabajo procede de los listados de la *Conselleria de Turisme del Consell Insular de Eivissa i Formentera*, que ha centralizado y actualizado parte de los datos en su momento recopilados por la delegación del antiguo *Ministerio de Información y Turismo*. Este listado tiene una gran importancia por dos motivos básicos:

- Es poco frecuente el caso de que un establecimiento de alojamiento turístico haya cerrado definitivamente. En épocas de crisis algunos han cerrado temporalmente, pero prácticamente siempre han vuelto a abrir sus puertas al mejorar las circunstancias.
- Las ampliaciones de cabida han sido poco significativas. Casi todos los establecimientos se construyeron en su momento ocupando la totalidad del solar disponible, un hecho que ha impedido posteriores ampliaciones de dimensión.

---

<sup>2</sup> Debemos expresar nuestro especial agradecimiento a tres informadores:

D. Ernesto Ramon Fajarnés, promotor y director del Hotel Hacienda, miembro durante décadas de la junta directiva del Fomento del Turismo de Ibiza, autor de una historia del turismo en Ibiza (Ramon, E., 2001).

D. Joan Escandell, empresario hotelero.

D. Joan Roig, Interventor General del Banco de Ibiza.

Estas tres personas han facilitado una parte importante de la información, pero muchas más han sido consultadas de forma telefónica o personal para conocer situaciones concretas.

En conclusión, no hemos realizado nuestro estudio a partir de los datos completos de la población objetivo —que no existen—, pero sí de una muestra muy significativa para los primeros años, décadas de 1960-70 y prácticamente exhaustiva a partir de la década de 1980.

La total ausencia de datos contables nos ha obligado a utilizar la plaza hotelera o cama como unidad básica de nuestro estudio. Esta elección conlleva un riesgo grave debido a las notables diferencias en la calificación de los establecimientos: no tiene la misma importancia económica una cama en una pensión que en un hotel de cinco estrellas. Esta dificultad nos ha obligado a ser muy cuidadosos a la hora de clasificar los establecimientos en tres grupos distintos:

- Pensiones, hostales y casas de huéspedes.
- Apartamentos.
- Hoteles.

En general, hemos comprobado que los dos primeros grupos resultan notablemente homogéneos a nivel de categoría. El primero de ellos por la misma definición de los negocios que acoge y el segundo porque más del 75% de apartamentos han tenido una categoría baja: una o dos llaves.

Por lo que se refiere a los hoteles el problema es más complejo, pero los datos de que disponemos nos inducen a pensar que el uso de la plaza como unidad básica no genera distorsiones importantes por dos motivos:

- a) Los datos de gasto turístico recogidos por la *Conselleria de Economia i Turisme del Govern Balear* indican que el gasto turístico de los alojados en hoteles variaba escasamente en proporción a la categoría del establecimiento. Así, en 1999, quienes se alojaban en hoteles de 1 estrella realizaban un gasto medio de 10.630 pesetas/día; los que se alojaban en hoteles de 2 estrellas gastaban una media de 11.664 pesetas/día, y los usuarios de hoteles de 3 estrellas alcanzaban las 12.032 pesetas/día. Comprobamos que las diferencias son aceptables a nivel de su comparabilidad estadística. No sucedía lo mismo con los turistas alojados en hoteles de 4 y 5 estrellas, que gastaban una media de 20.328 y 29.696 pesetas/día. Ahora bien, estos datos no generan ninguna distorsión apreciable para el caso de Ibiza y Formentera, donde solo ha existido un hotel de 5 estrellas durante un corto tramo del período estudiado y han sido muy pocos los que han alcanzado la categoría de 4 estrellas. En el año 1995, por ejemplo, solo existían 7 establecimientos de 4 estrellas que ofrecían 2.198 camas (menos del 3% del total de camas existente).
- b) Hemos comprobado que las grandes cadenas hoteleras (*Fiesta, Sirenis, Insoel e Invisa*) han mantenido una distribución de categorías en sus hoteles muy próxima a la general de Ibiza y Formentera.

### 3.3. Instrumentos técnicos utilizados. Definiciones

Fundamentalmente hemos usado tres instrumentos de análisis:

- a) Estadísticos descriptivos clásicos: Media aritmética, desviación estándar y Coeficiente de Variación de Pearson aplicados al número de plazas por establecimiento.
- b) Cuota de mercado alcanzada por las empresas más grandes del sector. Se han considerado dos valores de corte: las cinco empresas mayores y las diez mayores empresas.
- c) Índices de concentración de Herfindahl.

Como resultaba imposible fijar exactamente en el tiempo la mayor parte de los cambios de propiedad, se ha optado por la realización de cortes quinquenales. De esta forma ya no era necesario saber en que año concreto fue traspasado un hotel específico, solo había que concretar si la transacción se había realizado antes o después del año de corte correspondiente, 1975 por ejemplo. Con el uso de esta metodología aparecen 9 cortes entre 1960 y el año 2000, suficientes para realizar un análisis de la dinámica seguida por el proceso.

Se ha distinguido siempre entre tres tipos de establecimientos de alojamiento turístico:

- a) Pensiones, hostales y casas de huéspedes.
- b) Hoteles.
- c) Apartamentos.

Nuestro análisis se ha centrado en la oferta de tipo legal, de forma que dejamos de lado la oferta *ilegal o alegal* que resulta especialmente notoria en el caso de los apartamentos. Se trata de inmuebles considerados legalmente como viviendas, pero que en realidad son objeto de alquiler a turistas<sup>3</sup>. Las apreciaciones personales de nuestros informadores y algunos datos oficiales indican que su volumen oscila entre el 15% y el 20% del total de la oferta de alojamiento. En cualquier caso, este tipo de oferta nunca está en manos de cadenas hoteleras, sus propietarios suelen ser ajenos al negocio turístico y su comercialización se realiza fuera de los circuitos generales, de manera que su presencia, a nivel de los objetivos de nuestro estudio, resulta poco relevante.

El elemento central de nuestro trabajo es la *cadena hotelera*; resulta imprescindible, por tanto, su definición. En este trabajo usaremos la propuesta por A. Sastre (1995): Empresa o empresas que explotan de forma conjunta un grupo de hoteles o bien que realizan la administración de servicios comunes imprescindibles. Interpretaremos que en caso de existir un amplio conjunto de pequeños propietarios de un establecimiento procede la integración de éste en el grupo que eventualmente lo explota si el explotador es también accionista, aunque sea minoritario. Igualmente consideramos que un hotel pertenece a un grupo empresarial cuando éste lo explota por ser propietario o por disponerlo así un contrato de arrendamiento que implica la cesión de la gestión a largo plazo. Si una empresa explota un establecimiento a través de un contrato a corto plazo y no es accionista de éste, entonces no hemos considerado que este último pertenezca a ese grupo empresarial que lo gestiona, sino al efectivamente propietario del inmueble.

---

3 En el año 1989 la *Conselleria de Turisme del Govern Balear* evaluaba en unas 40.000 el número de plazas turísticas de oferta no reglada (ilegales) existentes en el archipiélago balear.

## 4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS DATOS

### 4.1. Estadística descriptiva. Dimensión media por establecimiento

**Cuadro 2**  
**VALORES ESTADÍSTICOS OBTENIDOS A PARTIR DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO CONSIDERADOS EN ESTE ESTUDIO**

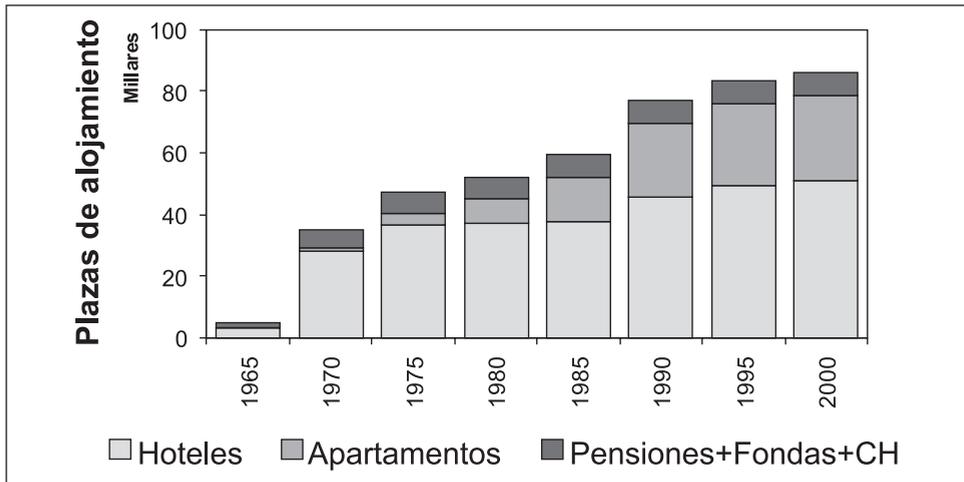
|                              | 1960 | 1965  | 1970  | 1975  | 1980  | 1985  | 1990  | 1995  | 2000  |
|------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>PENSIONES, FONDAS, CH</b> |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Número establecimientos      | 10   | 29    | 113   | 135   | 146   | 156   | 161   | 166   | 168   |
| Media aritmética plazas      | 53   | 56    | 50    | 49    | 47    | 46    | 46    | 45    | 45    |
| Desviación típica            | 40,4 | 44,3  | 36,1  | 38,7  | 38,2  | 37,6  | 37,2  | 36,9  | 36,8  |
| Coefficiente de variación    | 0,77 | 0,78  | 0,73  | 0,79  | 0,82  | 0,81  | 0,81  | 0,81  | 0,81  |
| <b>APARTAMENTOS</b>          |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Número establecimientos      |      |       | 18    | 48    | 91    | 172   | 294   | 325   | 341   |
| Media aritmética plazas      |      |       | 78    | 76    | 89    | 84    | 82    | 82    | 80    |
| Desviación típica            |      |       | 146,8 | 123,6 | 135,7 | 119,5 | 101,5 | 98,8  | 96,7  |
| Coefficiente de variación    |      |       | 1,89  | 1,62  | 1,53  | 1,43  | 1,24  | 1,21  | 1,20  |
| <b>HOTELES</b>               |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Número establecimientos      | 1    | 16    | 98    | 116   | 118   | 120   | 143   | 151   | 160   |
| Media aritmética plazas      | 74   | 183   | 285   | 316   | 315   | 314   | 319   | 326   | 319   |
| Desviación típica            |      | 114,1 | 208,1 | 229,3 | 227,5 | 225,8 | 233,7 | 240,6 | 231,7 |
| Coefficiente de variación    |      | 0,62  | 0,73  | 0,73  | 0,72  | 0,72  | 0,73  | 0,74  | 0,73  |
| <b>TOTAL</b>                 |      |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Número establecimientos      | 11   | 45    | 229   | 299   | 355   | 448   | 598   | 642   | 669   |
| Media aritmética plazas      | 55   | 101   | 152   | 157   | 147   | 132   | 129   | 130   | 128   |
| Desviación típica            | 39,0 | 97,7  | 184,4 | 199,0 | 192,0 | 178,7 | 173,3 | 175,9 | 176,4 |
| Coefficiente de variación    | 0,71 | 0,96  | 1,21  | 1,27  | 1,31  | 1,35  | 1,34  | 1,36  | 1,38  |

Los valores que figuran en el cuadro 2 muestran que los datos anteriores a 1970 presentan una elevada variabilidad que dificulta su análisis, pero que se estabilizan a partir de ese momento dibujando un cuadro relativamente estable para los treinta años posteriores. El componente más estable es el de fondas, pensiones y casas de huéspedes que estabiliza su dimensión media en torno a las 45 plazas, unas 25 habitaciones.

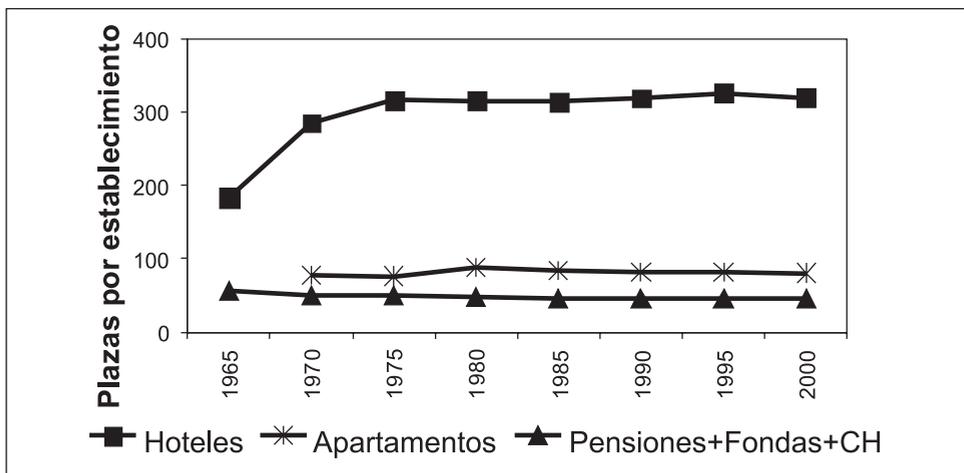
Con los datos anteriores se confirma que existe tres tipos de establecimientos: pensiones y similares, apartamentos y hoteles. Según todos los testimonios recogidos, el primer grupo que integra pensiones, fondas y casas de huéspedes, muestra un apreciable componente no turístico en su explotación. De hecho, no hemos detectado ni un solo caso de establecimientos de este tipo que pertenezca a un grupo hotelero.

Las pensiones y hostales representan un segmento de mercado *maduro*, que a partir de 1975 ya no tuvieron ninguna posibilidad de crecimiento. La gran cantidad existente de establecimientos de este tipo y su escasa dimensión media nos permiten concluir que estamos ante un sector con una concentración de la propiedad prácticamente nula y una

**Gráfico 2**  
**DISTRIBUCIÓN DE LAS PLAZAS TURÍSTICAS CONSIDERADAS EN ESTE ESTUDIO SEGÚN LA TIPOLOGÍA DEL ESTABLECIMIENTO**



**Gráfico 3**  
**DIMENSIÓN MEDIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DE IBIZA Y FORMENTERA CONSIDERADOS PARA ESTE ESTUDIO. PLAZAS POR ESTABLECIMIENTO**



estructura de mercado totalmente competitiva. En atención a este resultado y la escasa dimensión del subsector, a partir de ahora, prácticamente dejaremos de lado pensiones y fondas para centrarnos en los hoteles y apartamentos.

Hay que remarcar la estabilidad en la trayectoria seguida por el tamaño medio de los hoteles. Éste creció rápidamente hasta alcanzar una cifra en torno a las 315 plazas por establecimiento en 1975, una dimensión media que, a partir de ahí, se mantuvo prácticamente inalterada a lo largo de veinticinco años a pesar del notable incremento que contabilizó la planta hotelera ibicenca.

De esta manera viene a matizarse una afirmación habitual en el sector hotelero según la cual a mayor dimensión de establecimiento corresponden unos costes menores y mejores rendimientos (Claver et al., 2007: 34). Esta correlación positiva entre tamaño y competitividad tiene unos límites.

#### 4.2. Análisis de la cuota de mercado de las mayores empresas

El principal instrumento de análisis utilizado en este caso es el índice de concentración. Lo definimos como la proporción porcentual que las *r* empresas más grandes representan sobre la dimensión total del sector. En nuestro caso, utilizamos la plaza de alojamiento como indicador de dimensión y el valor de corte, *r*, lo hemos tomado igual a 5 y a 10 para intentar conocer por separado la evolución de las empresas mayores, de las medianas y del resto de empresas.

**Gráfico 4**  
**NIVEL DE CONCENTRACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO. PORCENTAJE DE CADA ESCALÓN EMPRESARIAL SOBRE EL TOTAL DE PLAZAS DE ALOJAMIENTO CONSIDERADAS**



Los datos correspondientes han sido representados en el gráfico 4, en el cual podemos observar que las cuotas de mercado han seguido una evolución muy estable durante los treinta años contemplados. No parece que la estructura del mercado haya variado de modo significativo. En el año 1970 las 5 empresas mayores tenían una cuota total del 28%, exactamente la misma que ocupaban en el año 2000. El único cambio notable que se detecta es la pérdida de peso de las empresas situadas en el segundo escalón, aquellas que ocupan las posiciones que van de la 6 a la 10. En el primer año presentado, estas empresas aportaban el 12% del total de plazas de alojamiento turístico y en el último año su porcentaje solo ascendía al 7%. A nivel general, el mercado ha mostrado tendencia hacia la fragmentación en el segmento de pequeñas y medianas empresas. En cualquier caso, la tendencia es moderada y no debe esconder que el segmento de empresas medianas —las que ocupan las posiciones 6 a 10—, prácticamente ha doblado el número absoluto de camas ofrecidas en estos años.

El incremento de la fragmentación general del mercado es atribuible casi en exclusiva al subsector de los apartamentos turísticos. Ya hemos visto que la dimensión media de los establecimientos que ofrecen este tipo de alojamiento es reducida —alrededor de las 80 plazas—. Esta tipología de alojamientos nació en los años setenta y se multiplicó en los ochenta, adoptando desde el primer momento una estructura muy dispersa. El prototipo de empresa explotadora de apartamentos turísticos es de tipo familiar, suele incluir un bar-restaurante y un supermercado y la mayor parte de las veces se desarrolla a través de la sistemática ampliación de un minúsculo negocio inicial —generalmente una fonda o pensión—.

El incremento de plazas registrado en este subsector se ha debido a la aparición de un número cada vez mayor de empresas, no a la ampliación de las existentes, de manera que cada nuevo establecimiento abierto ha reducido el nivel de concentración de la oferta.

Si nos limitamos al mercado hotelero, entonces la tendencia cambia un poco. El año 1970 las 5 mayores empresas hoteleras disponían de un 36% de las plazas, un porcentaje que para el año 2000 había ascendido hasta el 42%. Este incremento se ha producido de forma paulatina a partir de 1980 acelerándose en el último quinquenio, cuando han ganado prácticamente 3 puntos porcentuales. La mayor parte de este aumento se ha realizado a costa de las empresas hoteleras de dimensión mediana.

Ahora ya sabemos que al hablar de cadenas turísticas realmente debemos tratar de cadenas hoteleras, ya que en el subsector de los apartamentos dominan claramente las empresas pequeñas o muy pequeñas. Las auténticas cadenas del sector del alojamiento turístico gestionan sobre todo hoteles, raramente apartamentos.

Para conocer la evolución del subsector hotelero hemos construido el ranking de las cinco mayores empresas, que aparece en el Cuadro 3. Resulta evidente que los datos de 1965 no son representativos, el sector todavía no se había consolidado, pero a partir de 1970 la estabilidad es la norma.

El grupo *Fiesta* —durante todo el siglo XX conocido como *Agrupación Hotelera Doliga*—, vinculado a la familia Matutes Juan, aparece en primer lugar en 1970 con un porcentaje del 15% de las plazas hoteleras totales, una proporción que ya no perderá. El grupo *Matura-Sirenis* aparece casi siempre en segundo lugar, aunque no consolidará esta posición hasta el último corte, el del año 2000, cuando su porcentaje asciende a un 10,6%.

En las posiciones tercera, cuarta y quinta aparecen cuatro grupos que prácticamente van alternándose: *Carabela*, *Insotel*, *Invisa* y *Los Molinos*.

**Cuadro 3**  
**DINÁMICA DE LA CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL EN LAS PLAZAS HOTELERAS DE IBIZA Y FORMENTERA. LISTA DE LAS CINCO MAYORES EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DESDE 1965 HASTA EL AÑO 2000, CON INDICACIÓN DEL NOMBRE DEL GRUPO. EN LAS FILAS INFERIORES APARECEN LOS PORCENTAJES QUE CADA GRUPO DETENTABA SOBRE EL TOTAL DE PLAZAS HOTELERAS OFRECIDAS EN LAS ISLAS DE IBIZA Y FORMENTERA. EN LA ÚLTIMA FILA APARECE EL PORCENTAJE TOTAL QUE SUPONEN LAS PLAZAS PERTENECIENTES A ESAS CINCO CADENAS HOTELERAS**

| 1965    | 1970     | 1975     | 1980     | 1985     | 1990     | 1995     | 2000    |
|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| Puchet  | Fiesta   | Fiesta   | Fiesta   | Fiesta   | Fiesta   | Fiesta   | Fiesta  |
| SOL     | Carabela | Sirenis  | Sirenis  | Sirenis  | Sirenis  | Insotel  | Sirenis |
| Es pins | Sirenis  | Carabela | Carabela | Carabela | Insotel  | Sirenis  | Insotel |
| Sirenis | Hawai    | Molinos  | Molinos  | Molinos  | Carabela | Carabela | INVISA  |
| Seis    | Barceló  | Insotel  | Insotel  | Insotel  | INVISA   | INVISA   | THB     |

|             |             |             |             |             |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 13,8        | 15,0        | 14,3        | 14,9        | 17,0        | 18,6        | 17,8        | 17,6        |
| 13,7        | 7,0         | 6,8         | 6,7         | 6,6         | 6,6         | 6,8         | 10,6        |
| 11,0        | 6,0         | 6,5         | 6,4         | 6,3         | 5,3         | 6,1         | 6,0         |
| 9,7         | 3,9         | 4,1         | 4,1         | 4,0         | 5,2         | 4,8         | 5,2         |
| 8,8         | 3,3         | 3,8         | 3,8         | 3,7         | 3,5         | 3,9         | 2,8         |
| <b>57,0</b> | <b>35,2</b> | <b>35,5</b> | <b>35,8</b> | <b>37,5</b> | <b>39,2</b> | <b>39,4</b> | <b>42,3</b> |

Hay que hacer notar que los seis grupos citados han estado siempre en manos de capital local, las empresas foráneas han protagonizado fugaces apariciones en este ranking. Es el caso de los grupos *Barceló* y *Hawai*, ambos vinculados a capitalistas mallorquines.

#### 4.3. Índice de Herfindahl

Este estadístico también conocido como índice de *Hirschman-Herfindahl*, se define como la suma al cuadrado de las cuotas de mercado de las empresas que componen el sector considerado<sup>4</sup>. Este índice resulta especialmente útil para detectar cuando un mer-

4 El índice de *Herfindahl* adopta valores que oscilan entre 1 y 0. En el primer caso eso indica la existencia de un monopolio clásico, ya que una sola empresa ocupa todo el mercado y su cuota coincide con éste. En caso de existir una multitud de pequeñas empresas entonces su valor tenderá a 0. Este estadístico tiene un comportamiento que depende tanto de la desigualdad en las cuotas del mercado como del número total de empresas que participan en el sector. A nivel teórico, puede demostrarse que este índice consiste, de hecho, en una combinación del *Coficiente de Variación de Pearson*. Las principales características y propiedades de todos los instrumentos de análisis estadístico utilizados pueden consultarse en los textos de Economía Industrial de R. Clarke (1993) y de J. Segura (1992).

cado evoluciona hacia una estructura de tipo oligopolístico al ponderar con mayor énfasis las empresas que detentan una mayor cuota de mercado.

Este índice tiene una segunda utilidad muy interesante; su inverso es una cantidad que corresponde al número de empresas de igual tamaño que darían lugar a ese mismo índice —cantidad de empresas equivalentes—. A partir de esta propiedad, dividiendo la dimensión total por el número de empresas equivalentes, obtenemos la dimensión de la *empresa representativa* del sector.

**Cuadro 4**  
**EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE HERFINDAHL, DE LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA EQUIVALENTE MEDIA —EMPRESA REPRESENTATIVA DEL SECTOR— Y DEL NÚMERO DE EMPRESAS EQUIVALENTES NECESARIAS PARA OCUPAR TODO EL SECTOR. SE HAN CALCULADO ÉSTOS ÍNDICES SEPARADAMENTE PARA EL CONJUNTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO Y PARA LAS EMPRESAS HOTELERAS**

|      | Todos los establecimientos |                                  |                                   | Hoteles              |                                  |                                   |
|------|----------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
|      | Índice de Herfindahl       | Dimensión empresa representativa | Cantidad de Empresas equivalentes | Índice de Herfindahl | Dimensión empresa representativa | Cantidad de Empresas equivalentes |
| 1965 | 0,043                      | 196                              | 23                                | 0,087                | 254                              | 12                                |
| 1970 | 0,029                      | 997                              | 35                                | 0,044                | 1.215                            | 23                                |
| 1975 | 0,027                      | 1.244                            | 38                                | 0,042                | 1.529                            | 24                                |
| 1980 | 0,025                      | 1.310                            | 40                                | 0,043                | 1.586                            | 23                                |
| 1985 | 0,028                      | 1.646                            | 36                                | 0,049                | 1.843                            | 20                                |
| 1990 | 0,026                      | 1.988                            | 39                                | 0,054                | 2.461                            | 19                                |
| 1995 | 0,024                      | 2.038                            | 41                                | 0,052                | 2.535                            | 19                                |
| 2000 | 0,026                      | 2.242                            | 38                                | 0,056                | 2.860                            | 18                                |

Nosotros hemos calculado el índice de Herfindahl para todos los años entre 1965 y el 2000 en dos versiones. En la primera tenemos en cuenta todos los establecimientos turísticos, mientras que en la segunda solo contemplamos los establecimientos hoteleros. Estos datos aparecen en el Cuadro 4.

En ellos se observa que, a nivel de la totalidad de establecimientos, el índice ha mostrado una fuerte estabilidad a partir de 1975. No ha existido ninguna tendencia al oligopolio. En cambio, si nos centramos en el subsector hotelero, resulta que el índice ha aumentado significativamente, pasando del valor 0,042 de 1975 al 0,056 del 2000. Lógicamente, la cantidad de empresas equivalentes no ha experimentado variaciones significativas por lo que se refiere al sector de alojamiento globalmente considerado, en tanto que se ha reducido de forma notable en el subsector hotelero, pasando de 24 a 18.

Lo que sí ha cambiado y de forma apreciable, ha sido la dimensión de la empresa representativa, que ha pasado de 1.244 plazas a 2.242 en el primer caso, mientras que para los hoteles el incremento ha sido desde 1.529 hasta las 2.860 plazas. La dimensión de la empresa representativa refleja el notable incremento experimentado por la planta de alojamiento turístico durante los años contemplados.

Las distintas empresas han gozado de un vector de crecimiento potencial propio derivado del incremento experimentado por el mercado global. En otras palabras, para crecer las empresas podían hacerlo sin necesidad de depredar sobre la cuota de mercado del resto de competidores. Al revés, en un mercado en constante aumento, quien no crecía, enseguida perdía cuota de mercado.

## 5. CONCLUSIONES

### 5.1. Caracterización del mercado turístico de Ibiza y Formentera

Nuestro estudio abarca un período temporal de cuarenta años: 1960-2000, que puede dividirse, claramente en dos etapas: hasta 1975, y desde 1975 hasta el 2000. Durante la primera etapa el sector estaba definiendo todavía sus principales características, pero a partir de 1975 la tipología de los establecimientos quedó perfectamente delimitada. Cabe señalar, que en línea con lo propuesto en otros trabajos (Aguiló et al., 2005), este estudio viene a demostrar la salud del modelo turístico de *sol y playa*, ya que una vez bien definido el sector, su estructura industrial ha experimentado escasas variaciones cualitativas a pesar de su sistemático crecimiento.

Adentrándonos ya en esa estructura de sector, en primer lugar, hay que destacar que el segmento de fondas y pensiones, muy dinámico en los primeros años, adquirió un fuerte componente no turístico. A partir de 1975 dejó de ser relevante para cualquier análisis turístico dado su escaso tamaño y nulas posibilidades de crecimiento.

De esta forma el sector del alojamiento turístico de Ibiza y Formentera quedó configurado por dos únicos subsectores: apartamentos y hoteles, todos ellos estrictamente enfocados al turismo vacacional de *sol y playa*. Los apartamentos han mostrado una clara orientación hacia el segmento medio-bajo del mercado y constituyen un subsector que se caracteriza por un notable *minifundismo* empresarial, la mayoría de los 341 establecimientos contemplados pertenecen a empresas que solo disponen de un establecimiento. Las grandes cadenas prefieren mantenerse al margen de este tipo de producto.

Los hoteles son más genéricos que los apartamentos, ofrecen casi toda la gama de categorías, excepto la más elevada —cinco estrellas—, prácticamente inédita en la planta hotelera ibicenca hasta el siglo XXI. La gran estabilidad de su dimensión media —cercana a las 315 plazas por establecimiento—, a pesar del crecimiento del sector, muestra que se ha alcanzado un elevado consenso empresarial sobre las dimensiones óptimas de cada tipo de establecimiento. Cuando una empresa ha crecido lo ha hecho construyendo nuevos hoteles de dimensiones similares a las de los que ya poseía, no ampliando estos.

De nuestro trabajo se deduce que no existen dimensiones mínimas eficientes de gran tamaño. La larga supervivencia de multitud de pequeñas empresas en todos los subsectores

demuestra que existen nichos de mercado a los cuales se adaptan las pequeñas y medianas empresas.

Siempre debemos tener en cuenta que las empresas ibicencas no constituyen un mercado claramente diferenciado del resto de mercados vacacionales mediterráneos. Su oferta se inserta dentro del mercado balear que, a su vez, es uno más en la oferta de vacaciones de *sol y playa*. Los datos que presenta el *Govern Balear* en sus publicaciones indican que la mayor parte de los turistas que visitan Ibiza no tendrían inconveniente en acudir a otro lugar si el precio aumentara mucho. Sólo los jóvenes amantes de la noche ibicenca y los visitantes que acuden a Formentera demuestran un interés específico por estas islas.

## 5.2. Respondiendo a las preguntas iniciales

- a) A nivel de las empresas hoteleras aparecen algunas realmente grandes, especialmente *Fiesta Hotels* que dispone de una cuota de mercado elevada: 17-18% de las plazas de alojamiento hotelero y que la ha mantenido durante largos años. En este caso podemos dudar de si dispone de un relativo *poder de mercado*. Nuestra conclusión es negativa sin lugar a dudas. En el año 1970 esta empresa ya gozaba de una situación privilegiada y a partir de entonces se mantuvo en una senda de crecimiento prácticamente paralela a la del mercado insular, su mayor capacidad de inversión se dirigió entonces hacia fuera de las islas, comenzó invirtiendo en Menorca —Cala Galdana—, para después adquirir hoteles en Canarias y la Costa Andaluza. A partir de los años noventa esa expansión se enfocó hacia el Caribe. El segundo gran grupo multinacional ibicenco: *Sirenis*, ha seguido prácticamente la misma trayectoria con algunos años de retraso. De esta manera se confirma que la expansión fuera de Ibiza y Formentera aparece como la respuesta lógica cuando los directivos perciben que el segmento insular considerado como propio está ya saturado: expansión exterior en vez de prácticas predatorias para obtener una posición dominante a costa del resto de competidores que no disponen de tantos recursos. Creemos que el incremento del tamaño de las empresas hoteleras ibicencas está directamente vinculado a la progresiva oligopolización del sector de los *tour operators* (Klemm y Parkinson, 2001: 373), pero esta suposición constituye un extremo que deberá ser objeto de posteriores comprobaciones, ya que no puede demostrarse, a partir de los datos aquí presentados, que exista una relación causa-efecto entre la concentración del sector de las agencias de viajes y el hotelero. En cualquier caso, resulta muy ilustrativo comparar la distinta trayectoria seguida por los hoteleros ibicencos y los valencianos, ya que en la costa levantina española no se ha dado un proceso de concentración similar al balear, a pesar de las evidentes semejanzas entre los dos sectores (Monfort, 2002: 16; Medina et al., 2003: 141; Bastakis et al., 2004: 153).
- b) Por lo que se refiere a las consecuencias del crecimiento acelerado del sector, cabe indicar que a partir de 1975, una vez definidas sus características básicas, la expansión global parece haber afectado poco a la estructura del sector. Los cambios que se perciben son más bien sutiles y progresivos. No se aprecia, por ejemplo, un incremento de la categoría media de los establecimientos, una trayectoria que

- parece confirmar la tendencia hacia la homogeneización de los grandes destinos turísticos. Parece que puede plantearse la existencia de un mecanismo de nivelación de precios derivado de las economías de aglomeración (Cathy et al., 2008).
- c) En ningún caso ha aparecido una situación oligopolística, ni siquiera a nivel de algún segmento concreto del mercado. La cantidad de empresas concurrentes siempre ha sido muy elevada, incompatible con cualquier posición de dominio de mercado. En algún momento puede haber existido una situación de *liderazgo de precio*, pero éste ha sido ejercido por las empresas mayores a través de la patronal del sector.
  - d) Uno de los resultados más sorprendentes de este trabajo es la nula relevancia de las situaciones de crisis vividas por el sector a nivel de su estructura. Los cambios han acontecido con gran suavidad y siguiendo una trayectoria estable, en la que no se perciben saltos bruscos provocados por los momentos en que la baja demanda ha puesto en serios aprietos a la mayor parte de las empresas. Hay que señalar que todas nuestras informaciones coinciden en indicar que a lo largo de los primeros años noventa hubo cierres masivos de establecimientos turísticos que afectaron, sobre todo, a pequeñas y medianas empresas. A la vista de la evolución de los datos que presentamos parece que la mayor parte de esos empresarios lograron sobrevivir o fueron substituidos por otros de características muy similares.
  - e) La tendencia a la concentración del sector es evidente aunque suave. Hay que señalar que esa tendencia se ha acentuado firmemente a partir del año 2000, pero en el período 1960-2000 solo se percibe con certeza en el subsector hotelero y, aún así, no deja de ser un proceso relativamente sutil. En cualquier caso, la concentración empresarial a nivel insular supera, con mucho, la media nacional, ya que el sector hotelero es tradicionalmente considerado como un sector empresarial poco concentrado a nivel del estado español (Nuñez y Pérez, 2000).

### 5.3. Una estructura de mercado difícil de clasificar

Los estudios realizados sobre estructura de mercados turísticos de alojamiento son escasos. Dos trabajos que consideramos vinculables al nuestro son el de Brian Davies (1999), sobre el Reino Unido, y el T. Baum y R. Mudambi (1995), acerca de las Islas Bermudas.

B. Davies estudia la estructura empresarial turística de un gran país —un objetivo muy distinto al nuestro—, pero plantea una serie de cuestiones básicas referentes al análisis del sector hotelero. Una de las ventajas de este trabajo consiste en utilizar un instrumento estadístico que también hemos calculado nosotros, el índice de Herfindahl. Obtiene para el Reino Unido un valor de 0,15 coherente con un sector dominado por 6 o 7 empresas —recordemos que el valor que nosotros hemos obtenido para Ibiza y Formentera se sitúa alrededor de 0,055 con 18/19 empresas representativas—. Es evidente que el sector de la hotelería insular resulta mucho menos concentrado que el británico.

B. Davies plantea una cuestión central en todo estudio de estructura hotelera: ¿existe una dimensión óptima para las empresas hoteleras? Su respuesta es negativa y la causa de esta opinión radica en la existencia de factores especializados no duplicables. Esos

factores consisten esencialmente en la localización física de los hoteles. Davies cita a M. Friedman para indicar que en presencia de esos factores especializados no existe una dimensión óptima a la cual tenderá la mayoría de empresas, sino una *distribución óptima de dimensiones de empresas*. Cada empresa se adaptará al potencial de la porción de factor especializado de que dispone y esa disponibilidad se convierte en una barrera de entrada *de facto* para los que intenten introducirse en el negocio. En otras palabras, la *saturación geográfica* impone una determinada distribución de dimensiones.

Al aplicar este planteamiento a nuestro caso, las islas de Ibiza y Formentera, resulta que el factor especializado son las playas. Mientras éstas están disponibles —1960-1975—, el tamaño medio de cada nuevo hotel es progresivamente mayor. A partir de 1975 la saturación obliga a construir establecimientos cada vez menores —bloques de apartamentos— para aprovechar los pocos espacios libres restantes<sup>5</sup>.

La tendencia se rompe a partir de los años 90 cuando en Ibiza se inauguran varios hoteles de grandes dimensiones —1.000 plazas o más—, ¿como podemos explicar esto a la vista de la teoría anterior? Creemos que simplemente ha cambiado el factor especializado, éste ya no es la playa en exclusiva, pues los nuevos hoteles están dotados de piscinas de gran tamaño, pistas deportivas y otros elementos de animación que compensan la falta de playa inmediata. La playa se ha convertido en un bien escaso pero sustituible a través de un uso intensivo del factor capital. En cualquier caso, la tendencia apuntada en los últimos años contemplados en el presente trabajo —recordamos al lector que solo llegamos hasta el año 2000— no ha tenido continuidad una vez iniciado el siglo XXI. Ya podemos apuntar que a lo largo de los primeros años del nuevo siglo no ha tenido lugar ninguna expansión del negocio hotelero hacia zonas alejadas de la playa mediante la construcción de grandes complejos. Quizá el excesivo costo de este proceder ha disuadido a los hoteleros, estos han preferido expandirse hacia el exterior al reducirse significativamente la productividad marginal del factor capital.

En cualquier caso los factores especializados constituyen un elemento novedoso adicional a los tradicionales para explicar la trayectoria del sector insular. Pero no podemos olvidar el efecto atractivo que supuso para muchos inversores la presencia de notables beneficios extraordinarios en los años ochenta, ni la aparente seguridad que ofrecía la inversión inmobiliaria en apartamentos turísticos para explicar la expansión de 1977-87, por ejemplo.

Por lo que se refiere al trabajo de Baum y Mudambi, nos muestran un sector dominado por 7 empresas que el año 1992 aportaban el 60% de todas las plazas de alojamiento turístico de Las Islas Bermudas. En nuestro caso, en el año 1990 las diez mayores empresas ibicencas solo aportaban el 34% del conjunto de plazas de alojamiento turístico. A partir de esos datos, los anteriores autores pueden calificar de oligopolio la estructura del mercado de las Bermudas; nosotros, evidentemente, no podemos decir lo mismo para Ibiza y Formentera.

---

5 La expansión geográfica de las construcciones turísticas en la costa ibicenca ha sido analizado por el autor en el artículo «Evolució de l'oferta de places turístiques a Eivissa i Formentera. 1950-2000», Cirer (2001). En él se detalla la pauta temporal de edificación de las distintas playas ibicencas hasta su total ocupación en los años ochenta.

Un apartado que nos interesa especialmente del trabajo de los autores anteriores es la descripción de la conducta de las empresas turísticas de las Bermudas en situaciones de baja demanda: las grandes empresas aprovechan para reformar y mejorar sus establecimientos mientras dejan que las dificultades financieras obliguen a echar el cierre a los pequeños empresarios. Este proceso, lógicamente, perpetúa el régimen de oligopolio.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AGUILÓ, E., ALEGRE, J. y SARD, M. (2005): «The persistence of the *sun and sand* tourism model», *Tourism Management*, Vol. 26, pp. 219-231.
- BASTAKIS, C., BUHALIS, D. y BUTLER, R. (2004): «The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impact of the tour operators' power in Eastern Mediterranean», *Tourism Management*, Vol. 25, pp. 151-170.
- BAUM, T. y MUDAMBI, R. (1995): «An empirical analysis of oligopolistic hotel pricing», *Annals of Tourism Research*, Vol. 26-3, pp. 501-516.
- BOIX, R. y CAPONE, F. (2004): *Sources of Competitiveness in Tourist Local Systems*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, Document de Treball del Departament d'Economia Aplicada.
- BOSCH, A., RIERA, A., RIPOLL, A. y ROSSELLÓ, J. (2005): «Estrategias de especialización y diferenciación de la planta hotelera en las Baleares», *Cuadernos de turismo*, núm. 16, pp. 49-63.
- BULL, A. (1994): *La Economía del Sector Turístico*, Madrid, Alianza Editorial.
- CATHY, A. CANINA, L. y LIU, Z. (2008): «Competitive Dynamics and Pricing Behavior in US Hotels: The Role of Co-location», *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 8, núm. 3, pp. 230-250.
- CIRER COSTA, J. C. (1999): *Tècniques quantitatives aplicades al sector turístic*, Escola de Turisme d'Eivissa i Formentera.
- CIRER COSTA, J.C. (2000): «Els moviments de passatgers a l'Aeroport d'Eivissa. 1964-1999», *Estudis sobre el turisme a Eivissa i Formentera*, Ed. Mediterrània.
- CIRER COSTA, J. C. (2001): «Evolució de l'oferta de places turístiques a Eivissa i Formentera. 1950-2000», *Estudis sobre el turisme a Eivissa i Formentera*, 2, Ed. Mediterrània.
- CIRER COSTA, J. C. (2004): *De la fonda a l'hotel*, Palma de Mallorca, Documenta Balear.
- CIRER COSTA, J. C. (2009): *La invenció del turisme de masses a Mallorca*, Palma de Mallorca, Documenta Balear.
- CLARKE, R. (1993): *Economía Industrial*, Celeste Ediciones.
- CLAVER, E., PEREIRA, J. y MOLINA, J. F. (2007): «Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles», *Cuadernos de turismo* núm. 19, pp. 27-45.
- COOPER, R. J. (2002): «Una anàlisi d'alguns aspectes del canvi social i adaptació al turisme a Eivissa», *Estudis sobre el turisme a Eivissa i Formentera*, 3. Ibiza, Ed. Mediterrània.
- DAHLSTROM, R. HAUGLAND, S. A., NYGAARD, A. y ROKKAN, A. (2009): «Governance structures in the hotel industry», *Journal of Business Research*, 62, pp. 841-847.

- DAVIES, B. (1999): «Industrial Organization. The UK Hotel Sector», *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, núm. 2, pp. 294-311.
- ESPASA, A., GÓMEZ-CHURRUCA, R. y JAREÑO, J. (1990): *Un análisis econométrico de los ingresos por turismo en la economía española*, Banco de España, Documento de trabajo núm. 9002.
- ESTEVE, R. y FUENTES, R. (2000): *Economía, historia e instituciones del turismo en España*, Madrid, Ed. Pirámide.
- GOVERN DE LES ILLES BALEARS (2000): *La despesa turística*, Palma de Mallorca, Conselleria d'Economia, Comerç i Indústria.
- GUITART PASCUAL, C. (1999): «Cadenas hoteleras nacionales e internacionales», En *50 años de turismo en España*, pp. 899-925, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- HERNÁNDEZ, M. C., BRITO M. G. y RODRÍGUEZ, T. (2001): «El efecto industria en la estructura económico-financiera de la empresa», *Estudios de Economía Aplicada*, núm. 17, pp. 141-161.
- KLEMM, M. y PARKINSON, L. (2001): «UK Tour Operator Strategies: Causes and Consequences», *International Journal of Tourism Research*, 3, pp. 367-375.
- MARÍ FERRER, M. (2000): «Els establiments hotelers de la badia de Portmany», *Estudis sobre el turisme a Eivissa i Formentera*. Ibiza, Ed. Mediterrània.
- MARTORELL, O. y MULET, C. (2003): *Estrategias de crecimiento de las cadenas hoteleras*, Madrid, Fitur.
- MEDINA, R. D., MEDINA, D. R. y GARCÍA, J. M. (2003): «Understanding European tour operators' control on accommodation companies: an empirical evidence», *Tourism Management*, Vol. 24, pp. 135-147.
- MONFORT MIR, V. M. (2002): «Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola», *Cuadernos de turismo* núm. 10, pp. 7-22.
- NÚÑEZ, S. y PÉREZ, M. (2000): *El Grado de concentración en las ramas productivas de la economía española*, Madrid, Banco de España, Documento de trabajo 0113.
- PAN, C. (2005), «Market structure and profitability in the international tourist hotel industry», *Tourism Management*, 26, pp. 845-850.
- PAPATHEODOROU, A. (2003): «Exploring the evolution of tourism resorts», *Annals of Tourism Research*, Vol. 31-1, pp. 219-237.
- RAMÓN FAJARNÉS, E. (2001): *Història del turisme a Eivissa i Formentera*, Ibiza, Ed. Genial.
- SASTRE ALBERTÍ, A. (1995): *Mercat Turístic Balear*, Palma de Mallorca, Institut d'Estudis Baleàrics.
- SEGURA, J. (1992): *Teoría de la Economía Industrial*, Ed. Civitas.
- VIVES REUS, A. (2005): *Història del Foment del Turisme de Mallorca*, Palma de Mallorca, Foment del Turisme de Mallorca.